

إشكالية تطبيق تمكين العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء-جيجل

The Problem of implementing employees' Empowerment in the Economic enterprises

أ. بوتاعة سليمة
جامعة جيجل - الجزائر

أ.د. بوخممخ عبد الفتاح
جامعة جيجل - الجزائر

تاريخ قبول النشر : 2015/08/13

تاريخ الاستلام : 2015/07/21

الملخص :

تتعاظم المشكلات والمعوقات التي تحدّ من كفاءة وفاعلية المؤسسات، خاصة في ظل التطورات المتلاحقة والتغيرات السريعة التي يمرّ بها عالم اليوم، ممّا يستوجب البحث عن مناهج إدارية حديثة تمكّنها من مواجهة هذه المشاكل. ويعتبر تمكين العاملين من المناهج الإدارية المعاصرة والمعتمدة في مجال تسيير الموارد البشرية، هذا المفهوم جاء ليؤكد على إيجاد بيئة عمل صحيّة وأمنة يتوافر فيها دعم ومشاركة ودمج العاملين في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

وتتمحور إشكالية هذا البحث حول مدى تطبيق تمكين العاملين وفقا لإدراك كل من الإطارات وأعوان التحكم في مؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء- جيجل، وكانت نتائج الدراسة قبولنا للفرضيات الصفرية لكون الاختبارات الإحصائية جاءت غير دالة.

الكلمات المفتاحية: التمكين، التعلم التنظيمي، تفويض السلطة، جودة الحياة الوظيفية، الإثراء الوظيفي.

Abstract :

The problems and obstacles that reduce the effectiveness and efficiency of enterprises are continually growing, especially in the light of the successive developments and rapid changes experienced by the word today. This requires the search for new managerial approaches that would help the enterprises to face these problems. Empowering employees is considered as a contemporary managerial approach that is applied in the field of human resources management. This concept came to confirm the necessity of finding an adequate and safe work environment that includes supporting the employees, integrating them to participate in the process of taking decisions and solving problems.

The problematic of this research is about empowering employees, according to the awareness of officials and control agents, is applied at The Algerian enterprise of electricity Sonelgaz- Jijel. And the study included the confirm of major null hypotheses cause the statistical testes are not significant.

Key words: Empowerment, Organizational learning, the delegation of authority, Quality of working life, Job Enrichment.

المقدمة

تواجه المؤسسات اليوم ظروفًا وتغيرات عديدة ومتلاحقة في سعيها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، فقد تسارعت وتيرة التقدم التكنولوجي، وزادت حدة المنافسة بين المؤسسات، وتعتبر هذه التحديات المحك الرئيسي لاختبار قدرة الجهاز الإداري على التكيف مع هذه الأوضاع، مما يتطلب البحث عن وسائل جديدة لمواكبة هذه التطورات.

إنَّ الاستجابة المناسبة لمواجهة هذه التحديات تأخذ عدّة أشكال وطرق، وأهمها الاهتمام بالموارد البشري، وتهيئة بيئة العمل المناسبة له باعتباره العامل الأساسي الذي يتوقف عليه النجاح والتطور. ويبرز مفهوم التمكين كأحد الأساليب الإدارية الحديثة الذي تقوم فكرته على افتراض منح العاملين الثقة وتفويضهم السلطات والاستقلالية في العمل، مما يفتح لديهم الطاقات الكامنة والتي تظهر على شكل إبداعات واقتراحات، هذا ما يؤدي إلى إنجاز العمل بكفاءة وفاعلية.

1- الإجراءات المنهجية للدراسة

نعالج هذا الموضوع وفقا للعناصر المنهجية التالية:

1-1 - الإشكالية

يعدّ تمكين العاملين من الأساليب الإدارية الحديثة، والتي لاقت اهتماما كبيرا من المفكرين الإداريين المعاصرين، وذلك لما له من تأثير كبير على الأفراد والمؤسسات، فهو يقوم على فلسفة جديدة في توجيه العلاقة بين الرؤساء والعاملين، وتحقيق الجودة والرضا في المؤسسات، كما أنّ تطبيق التمكين يؤدي بشكل مباشر إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ورفع قدراتهم لتحمل المسؤولية، وبالتالي رفع مستوى ولائهم التنظيمي، وهو ما يجعل الاهتمام بتطبيق تمكين العاملين عنصرا أساسيا لنجاح المؤسسات، وخاصة في الجزائر؛ التي تشهد العديد من التحديات والتغيرات السريعة والمتلاحقة في الوقت الراهن، والتي تتطلب اتخاذ العديد من الآليات والإجراءات الكفيلة بمواجهتها ومسايرتها.

وهنا تكمن الإشكالية المراد تناولها بالدراسة والتحليل، والمعبر عنها بالتساؤل

الرئيسي التالي:

ما مدى تطبيق تمكين العاملين وفقا لإدراك كل من الإطارات وأعاون التحكم في

مؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء - جيجل؟

وتتدرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات، يمكن إيجازها فيما يلي:

- ما هي المرتكزات الأساسية لتمكين العاملين؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء فئة الإطارات وأعوان التحكم حول مدى مساهمة التعلم التنظيمي في تدعيم تمكين العاملين؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء فئة الإطارات وأعوان التحكم حول مدى مساهمة القيادة الإدارية في تدعيم تمكين العاملين؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء فئة الإطارات وأعوان التحكم حول مدى مساهمة جودة الحياة الوظيفية في تدعيم تمكين العاملين؟

1-2- فرضيات الدراسة

يعتبر وضع الفرضيات من الخطوات الأساسية التي تعتمد عليها البحوث العلمية، فمن خلالها يمكن تحديد معالم البحث، ولتوجيه البحث وإبعاده عن التشتت والعموميات تم صياغة الفرضيات الأساسية والفرعية التالية:

- الفرضية الأساسية الأولى H_{01} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0,05 \geq \alpha$ من حيث وجهة نظر فئة المبحوثين عن مدى مساهمة التعلم التنظيمي في تدعيم تمكين العاملين.

- H_{011} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من حيث وجهة نظر فئة المبحوثين عن مدى مساهمة وضوح الهدف في تدعيم تمكين العاملين.

- H_{012} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من حيث وجهة نظر فئة المبحوثين عن مدى مساهمة التدريب والتطوير في تدعيم تمكين العاملين.

- H_{013} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من حيث وجهة نظر فئة المبحوثين عن مدى مساهمة إنسياب المعلومات في تدعيم تمكين العاملين.

- الفرضية الأساسية الثانية H_{02} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0,05 \geq \alpha$ من حيث وجهة نظر فئة المبحوثين عن مدى مساهمة القيادة الإدارية في تدعيم تمكين العاملين.

- H_{021} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من حيث وجهة نظر فئة المبحوثين عن مدى مساهمة تفويض السلطة في تدعيم تمكين العاملين.

- H_{022} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من حيث وجهة نظر فئة المبحوثين عن مدى مساهمة حرية التصرف والمشاركة في اتخاذ القرارات في تدعيم تمكين العاملين.
- H_{023} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من حيث وجهة نظر فئة المبحوثين عن مدى مساهمة علاقة الإشراف السائدة بين الرئيس والمرووسين في تدعيم تمكين العاملين.
- الفرضية الأساسية الثالثة H_{03} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0,05 \geq \alpha$ من حيث وجهة نظر فئة المبحوثين عن مدى مساهمة جودة الحياة الوظيفية في تدعيم تمكين العاملين.
- H_{031} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من حيث وجهة نظر فئة المبحوثين عن مدى مساهمة العوامل المادية في تدعيم تمكين العاملين.
- H_{032} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من حيث وجهة نظر فئة المبحوثين عن مدى مساهمة العوامل الفيزيائية في تدعيم تمكين العاملين.
- H_{033} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من حيث وجهة نظر فئة المبحوثين عن مدى مساهمة العوامل الاجتماعية في تدعيم تمكين العاملين.
- H_{034} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من حيث وجهة نظر فئة المبحوثين عن مدى مساهمة العوامل التنظيمية في تدعيم تمكين العاملين.

1-3- أسباب اختيار الموضوع

- إنّ الدوافع التي أدّت بنا إلى معالجة هذا الموضوع دون غيره نجمها فيما يلي:
- شعورنا بقيمة وأهمية هذا الموضوع بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، لأنّه يأتي في سياق الاهتمام بالفرد وتعزيز مساهمته في العمل وإطلاق مواهبه، باعتبار أنّ تعزيز السلوك الإيجابي للعاملين يؤدي إلى تكوين القيمة.
- حداثة وتجدّد موضوع التمكين ونقص الدراسات والبحوث التي تناولت هذا الموضوع خصوصا في الجزائر وفقا لأطلاعنا.
- محاولة لفت اهتمام مسؤولي المؤسسات الجزائرية بأهمية هذا الموضوع، خاصة أنّه حديث وعدم وضوحه بصفة جيّدة، ومحاولة إبراز وتأكيد الدور الذي يحدثه داخل المؤسسة.

1-4- أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق تمكين العاملين في مؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء-جيجل ولبولوج هذا الهدف قمنا بتسطير مجموعة من الأهداف، يمكن تلخيصها فيما يلي:

- التعريف بموضوع تمكين العاملين.
- تحليل المرتكزات الأساسية التي تبنى عليها عملية تمكين العاملين وفقا للأدبيات النظرية في الموضوع.
- الكشف عن مستوى التمكين بالمؤسسة محل الدراسة وفقا لإدراك فئة الإطارات وأعوان التحكم.
- بناء نموذج عملي لتطبيق تمكين العاملين لتستفيد منه المؤسسة محل الدراسة من خلال تحديد الكيفية التي تنظم وتهيئ فيها أبعاد التمكين حتى يكون تأثيرها فعال.

1-5- حدود الدراسة

تتمثل حدود هذه الدراسة في:

-**الحدود الموضوعية:** تقتصر هذه الدراسة على مناقشة إشكالية تطبيق تمكين العاملين في المؤسسة الاقتصادية، وما تجدر الإشارة إليه أنّ أبعاد تمكين العاملين تعددت من باحث إلى آخر ولم يتم حتى الآن الاتفاق حول هذه الأبعاد، ولصعوبة تناول كل هذه الأبعاد بكل الجوانب المختلفة لها، سنقوم بحصر دراستنا في ثلاثة أبعاد أساسية ؛ التعلم التنظيمي، القيادة الإدارية وجودة الحياة في العمل.

-**الحدود الزمانية:** تغطي هذه الدراسة الفترة الزمنية الممتدة من 2013/02/03 إلى 2013/04/29، وبالتالي فالنتائج تعبر عن مستوى التمكين وفقا لإدراك العمال خلال هذه الفترة فقط.

- **الحدود المكانية:** تمسّ الدراسة الميدانية إحدى المؤسسات الجزائرية وهي مؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء-جيجل.

1-6- عينة الدراسة

يضم مجتمع الدراسة جميع الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء-جيجل واجمالي العدد الذي وقفنا عنده لسنة 2012 هو 274 فردا عاملا موزعين على

ثلاثة أصناف وظيفية من إطارات، أعوان التحكم وأعوان التنفيذ، والجدول التالي يوضح إجمالي العمال بالمؤسسة.

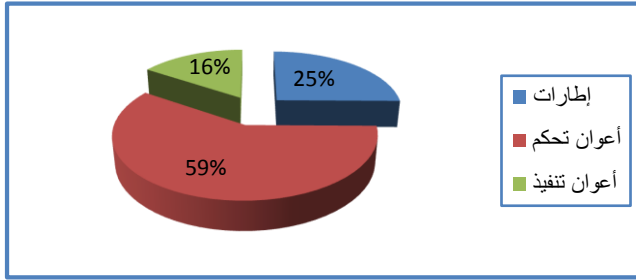
جدول رقم (1): توزيع العمال حسب المستوى الوظيفي في 31/12/2012

المستوى الوظيفي	المجموع	النسبة المئوية
إطارات	69	25%
أعوان التحكم	162	59%
أعوان التنفيذ	43	16%
المجموع	274	100%

المصدر: مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة إنتاج الكهرباء-جيجل 2013.

وفقا لما ورد في هذا الجدول نلاحظ أنّ فئة أعوان التحكم تستحوذ على أكبر نسبة من المجتمع بالمقارنة مع فئة الإطارات وأعوان التحكم، حيث قدّرت نسبة أعوان التحكم 59% أي 162 فردا عامل من أصل 274 فردا، تليها فئة الإطارات بنسبة 25%، أما فئة أعوان التنفيذ فهي تمثل أقل نسبة من المجتمع بـ 16%. ولمزيد من التوضيح ندرج الشكل التالي:

شكل رقم (1): نسبة توزيع العمال حسب المستوى الوظيفي في 31/12/2012



المصدر: من إعداد الباحثين

من خلال الشكل رقم (1) نلاحظ بصورة أوضح أنّ فئة أعوان التحكم تحتل الصدارة، تليها فئة الإطارات وأخيرا فئة أعوان التنفيذ. نظرا لصعوبة الوصول إلى كل العمال بسبب نظام العمل بالمناوبة الليلية في المؤسسة محل الدراسة، تمّ استبعاد فئة أعوان التنفيذ لأنّ هذه الفئة تحتوى على عدد قليل من العمال مقارنة بفئة الإطارات وأعوان التحكم، وأغلب عمال هذه الفئة يعملون بالمناوبة ممّا يصعب الوصول إليهم، الأمر الذي دفعنا إلى تركيز الدراسة في فئتي الإطارات وأعوان التحكم،

هذا وتم اختيار العينة وفق أسلوب العينة الطبقية العشوائية، حيث تم اعتماد ما نسبته 60% من العدد الإجمالي للعاملين، وبهذا قدر حجم العينة بـ 139 مفردة، وعمدنا أن تكون نسبة العينة كبيرة من أجل الحصول على نتائج أفضل وتكون موضوعية وبالإمكان تعميمها.

الجدول رقم (2): نتائج توزيع الاستبيان على مفردات العينة

الفئة المهنية	العينة المأخوذة والإستبيانات الموزعة	الإستبيانات المسترجعة		الإستبيانات المستبعدة		الإستبيانات الخاضعة للتحليل	
		النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد
الإطارات	42	97.6	41	0	0	97.6	41
أعوان التحكم	97	99	96	1	1	97.9	95
المجموع	139	98,6	137	0.7	1	97.8	136

المصدر: من إعداد الباحثين

من معطيات الجدول رقم (2) نجد أن نسبة الإستبيانات الخاضعة للتحليل في دراستنا تقدر بـ 97,8% وهي نسبة جيدة، حيث كانت نسبة الإستبيانات الخاضعة للتحليل لكل من الإطارات وأعوان التحكم على الترتيب 97,6%، 97,9% نتيجة لعدم القدرة على استرجاع إستبانة خاصة بفئة الإطارات، وإستبانة أخرى خاصة بفئة أعوان التحكم، هذا مع استبعاد إستبانة تخص هذه الفئة الأخيرة نظرا لعدم ملائمتها للتحليل.

1-7- منهجية الدراسة

اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي التحليلي لبناء الإطار النظري، لأنه يعتمد على جمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة المدروسة وتحليلها وتفسيرها قصد الوصول إلى نتائج محدّدة، وكذا الاعتماد عليه في الجانب التطبيقي. أمّا أدوات الدراسة التي اعتمدنا عليها فتمثلت بشكل خاص في الاستبيان والذي قسّم إلى ثلاثة أجزاء:

- الجزء الأول؛ ويحتوي على البيانات الشخصية التالية: الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة.
- الجزء الثاني؛ ويحتوي على مختلف المحاور التي تعكس المرتكزات الأساسية لتمكين العاملين.
- الجزء الثالث؛ فهو يشمل متغير الدراسة وهو مستوى التمكين في المؤسسة محلّ الدراسة.

وبغية معرفة درجة موافقة المستجوبين على عبارات الإستبيان تمّ استخدام مقياس "ليكرت" "Likert" المتدرج، حيث أعطيت أوزاناً تقيس تلك الدرجة، كما حدّدت الأوزان بخمس نقاط من 1 إلى 5.

وللحكم على المؤشرات الإحصائية خاصة الوسط الحسابي الذي يعكس درجة الموافقة أو المعارضة أو الحياد، نلجأ إلى تحديد مجالات الموافقة بنوعيتها والمعارضة بنوعيتها وكذا عدم التأكد من خلال ما يلي:

- **المدى:** ويعبر المدى عن الفرق بين أكبر قيمة في مقياس ليكرت وأدنى قيمة فيه $(-5 = 1 - 4)$.

- **طول المدى:** هي تلك العلاقة بين المدى وعدد الدرجات $(0.8 = 5 \div 4)$.
ولتحديد حدود الفئات نقوم بإضافة طول المدى (0.8) كل مرّة من أجل تحديد الحدود الدنيا والعليا، وهذه الفئات تعكس لنا رأي مفردات العينة حول مستوى التمكن بالمؤسسة، فيكون لدينا ما يلي:

- المجال الأول: $1 - 1.80$ ← غير موافق تماماً ← منخفض جداً
- المجال الثاني: $1.80 - 2.60$ ← غير موافق ← منخفض
- المجال الثالث: $2.60 - 3.40$ ← محايد (غير متأكد) ← متوسط
- المجال الرابع: $3.40 - 4.20$ ← موافق ← مرتفع
- المجال الخامس: $4.20 - 5$ ← موافق جداً ← مرتفع جداً

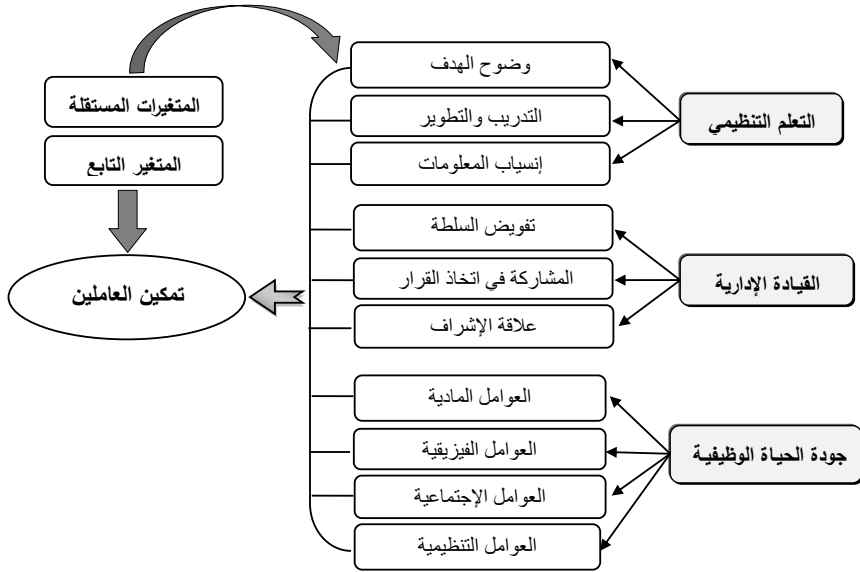
تمّ التحقق من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين من أساتذة الجامعات^[*]، وقد تمّ أخذ آرائهم بخصوص وضوح العبارات وسلامتها اللغوية، وقد أخذت ملاحظاتهم بعين الاعتبار، كما تمّ التحقق من ثبات الأداة عن طريق استخدام معامل ألفا كرونباخ للتساق الداخلي، حيث بلغ معامل ثبات الإتساق الكلي للاستبيان 0,86، هذا ما يؤكد لنا أنّ الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

1-8- نموذج الدراسة

^[*] السادة المحكمون هم: أ.د. بوجعدار خالد - جامعة قسنطينة 02، الجزائر، - د. رامز الطنبور - جامعة الجنان، لبنان، - د. ناجي بن حسين - جامعة قسنطينة 02، الجزائر، - د. محمد دهان - جامعة قسنطينة 02، الجزائر.

يمكن تلخيص العوامل ذات العلاقة بتمكين العاملين في الشكل الموالي.

شكل رقم (2): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على حصيلة الأفكار التي تم تكوينها انطلاقا من دراسة المفاهيم النظرية عن تمكين العاملين.

II- المفاهيم النظرية لتمكين العاملين

نعالج في هذا العنصر الإطار المفاهيمي لتمكين العاملين إضافة إلى بعض الدراسات السابقة.

II- 1- الإطار المفاهيمي لتمكين العاملين

1- تعريف تمكين العاملين

لقد اختلف الباحثون في تناول التمكين من ناحية تعريفه، وتناول أبعاده ومقوماته، حيث لا يوجد إجماع حول مفهوم معين له، بل هناك عدّة تعاريف تناولته من زوايا مختلفة، لكن قبل التعرض لمفهوم التمكين إجرائيا، لابدّ من تقديم مفهوم عام لهذا المصطلح.

1-1- الدلالة الإصطلاحية لكلمة التمكين

يعني التمكين في اللغة العربية القدرة والإستطاعة^[1]. والتمكين مصدر للفعل مَكَّنَ^[2]، ومَكَّنَ الشيء أي مَتَّنَ ورسَّخَ . واستمكن من الأمر أي قدر واستطاع عليه^[3]. وغالبا ما يرتبط مفهوم التمكين بمفهوم التفويض وإعطاء القوة القانونية لشخص ما^[4].

إنّ كلمة التمكين لها معانٍ إصطلاحية عديدة فنجد، تمكين إداري، تمكين سياسي، تمكين ديني...، فرغم حداثة هذا المصطلح في مجال عمل المؤسسات الإدارية إلا أنّ القرآن الكريم قد نصّ عليه منذ أكثر من 1400 عاما، حيث ورد لفظ "مَكَّنَ" وما تفرّع منه من ألفاظ في القرآن الكريم في ست عشرة آية موزعة على اثنتي عشرة سورة، وذلك كما يلي: (مَكَّنَاهُمْ، مَكَّنَاكُمْ، مَكَّنَا، أَمَكَّنَ مِنْهُمْ، مَكَّنِي، يُمَكِّنَنَّ، نَمَكِّنَ، نُمَكِّنَنَّ)^[5].

2-1- الدلالة الإجرائية لمصطلح التمكين

إنّ معالجة التمكين في موضوعنا هذا هي معالجة من الناحية الإدارية، ونجد تعريفات كثيرة ومتنوعة لتمكين العاملين، حيث تمّ إيضاح مفهوم التمكين على أساس أنّه منح صلاحيات أوسع، وتحمل مسؤوليات أكبر في اتخاذ القرارات، بمعنى التركيز على تفويض السلطة، والإدارة بالمشاركة، وهذا حسب ما جاء في التعريف التالي: التمكين هو "استراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، واشراكهم في عمليات بناء المنظمة، باعتبار أنّ نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة"^[6]. هذا ما أكدّه تعريف "إثور" "Ettorre" للتمكين حيث يرى بأنّه "منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات وإمكانية التصرف كشركاء في العمل مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا. والتمكين لا يعني فقط تفويض العاملين لصلاحيات صنع القرار ولكنه أيضا وضع الأهداف والسماح للعاملين بالمشاركة"^[7].

كما جاء في تعريف التمكين كذلك أنّه "تولي شخص ما القيام بمسؤوليات أكبر، وسلطة أوسع من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي"^[8]. هذا التعريف أضاف مرتكزات تدعم تحقيق التمكين منها التدريب، الدعم العاطفي، والثقة.

وأشار آخرون إلى أنّ أبعاد التمكين تتمثل في؛ البيئة المناسبة، مشاركة المعلومات من خلال المشاركة بالرؤية والأهداف واتخاذ القرارات ونتائج الجهود وتأثيرها على الأداء الكلي، تطوير الكفاءة أو المقدرة وهذا يكون بالإعتماد على البرامج التدريبية التي تهدف إلى بناء الذات وتطويرها، تقديم الموارد والدعم. وهذا ما يوضّحه لنا التعريف التالي للتمكين "هو عملية يتم من خلالها إيجاد بيئة للتمكّن من مشاركة المعلومات وتطوير القدرات وتقديم المواد والدعم"^[9].

وهناك من الباحثين من اتجهوا نحو تعريف التمكين على أنّه حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني لخصائصها من قبل الفرد لكي تتوافر له الثقة بالنفس. بمعنى أنّ التمكين

هنا يتمحور حول الدافعية عند الفرد نحو الكفاءة والإقتدار، وذلك ما جاء في تعريف "كونجر وكانونو" "Conger & Kanungo" حيث عرّفا التمكين بأنه "عملية تدعيم إحساس الفرد بفاعليته الذاتية في العمل" [10]. أي تعزيز الكفاءة الذاتية عند الفرد، من خلال هذا التعريف نلاحظ أنّ كونجر وكانونو لم يوضحا طبيعة هذا الإجراء وقد قدما مفهوم بسيط للتمكين. ويرى "توماس وفلثاوس" "Thomas & Velthouse" أنّه عملية متعلقة بالدافعية لدى الأفراد، ويتضمن أربعة مدركات تعكس إتجاه الفرد نحو دوره في العمل وهي الأهمية، والكفاءة الذاتية، والقدرة على الاختيار، والتأثير [11]. وتؤكد "سبريتزر" "Spreitzer" بناء على ما جاء به توماس وفلثاوس على أنّ التمكين هو "أسلوب تحفيزي يتكون من أربعة مدركات هي: المعنى، القدرة، تحقيق الذات والتأثير وأنّ هذه المدركات الأربعة مجتمعة تعكس اتجاهها ايجابيا نحو العمل، وهي تشكل مفهوم التمكين، وإن ضعفت إحداها سيضعف الشعور بالتمكين بشكل عام" [12].

من هنا يتّضح أنّ "Conger & Kanungo" و "Thomas & Velthouse" و "Spreitzer" يركزون على أنّ التمكين حالة نفسية للعاملين ناتجة عن عملية التمكين التي يقوم بها المشرف.

بعد استعراض هذه المفاهيم، نستطيع الخروج بفكرة شاملة مفادها أنّ التمكين يختص بمنح كل عامل الفرصة لتحقيق سيطرة أكبر في مجال تخصصه من خلال تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، التدريب الفعّال وتقديم الحوافز، وتحريره من الضبط المحدّد عن طريق التعليمات، بالإضافة إلى كل هذا توفير المناخ الملائم لقيام الفرد بوظيفته على أكمل وجه.

2- خصائص تمكين العاملين

- لتمكين العاملين مجموعة من الخصائص يمكن استنباطها من مفهومه ومنها ما يلي [13]:
- يحقق التمكين النفود الفعّال للأفراد وفرق العمل، وهذا من خلال إعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم.
 - يركز تمكين العاملين على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات.
 - يستهدف تمكين العاملين إستغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد إستغلالا كاملا.
 - يجعل تمكين العاملين الأفراد أقل اعتمادا على الإدارة في إدارة نشاطهم، ويعطيهم السلطات الكافية في مجال خدمة العميل.

- يجعل تمكين العاملين الأفراد مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.

3- الفرق بين مفهوم التمكين وبعض المفاهيم الإدارية الأخرى

هناك مفاهيم إدارية عديدة لها علاقة بمفهوم التمكين، ولكي تتضح هذه العلاقة يتم عرض أهم الفروق الجوهرية بين بعض هذه المفاهيم ومفهوم التمكين. حيث أكد "Lee" وآخرون على أهمية تمييز التمكين كمفهوم مستقل عن المفاهيم الموجودة حالياً، وأنه لا يمكن اعتبار التوسع بهذه المفاهيم لتدلّ على التمكين^[14]. وعليه يمكن بيان الفروق بين مفهوم التمكين وهذه المفاهيم فيما يلي:

3-1- التمكين والتفويض

نظراً لمحدودية وقت المدير وكثرة مهامه، يلجأ إلى أسلوب تفويض السلطة في الإدارة، والذي يقصد به " قيام الرئيس بالتنازل عن بعض سلطاته للمرؤوسين، بهدف مشاركة المرؤوسين في القيام ببعض المهام التي يقوم بها الرئيس، وذلك من أجل إنجاز الأعمال في التوقيت المناسب والكفاءة المطلوبة"^[15].

من هنا نستنتج أن مفهوم تفويض السلطة محدوداً وقاصراً عن مفهوم التمكين، فتفويض السلطة يقتصر على منح المرؤوس سلطات محدّدة من قبل الرئيس الذي يمكنه استردادها في أي وقت شاء ضمن أسس وقواعد رسمية محدّدة، وفي التفويض تكون المسؤولية عن النتائج منوطة بالمفوض، وليس بالمفوض إليه، بينما في التمكين تتاح للمستوى الأدنى صلاحيات أوسع في نطاق متفق عليه، وتكون المعلومات مشاركة بين الإدارة والعاملين، وتقع المسؤولية عن النتائج على العامل المعنى^[16]. كما أنّ عملية التفويض تفتقد لمتطلبات أساسية لا تتوافر إلا في التمكين، مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية والثقة بالنفس، وقيمة الواجب المناط بالعامل، إضافة إلى الشعور بالإستقلالية وحرية التصرف^[17].

ويشير الباحثان "لي وكوه" "Lee & Koh" أنّ التمكين هو تفعيل للقدرة^[*] أكثر ممّا هو تفويض، وبالتالي التفويض هو مجرد إحدى الحالات التي قد تؤدي إلى التمكين، وليس بالضرورة أن يضمن تحقيق ذلك^[18].

[*] يقصد بتفعيل القدرة إيجاد الأوضاع التي تؤدي إلى ظهور الدافعية العالية في العمل، من خلال تعزيز الفاعلية الذاتية.

إذن يمكن القول أنه بالرغم من وجود هذه الاختلافات إلا أنّ هناك علاقة وطيدة أو ارتباط وثيق بين التمكين والتفويض حيث أنّ التفويض يؤدي إلى التمكين، فالتفويض المبني على التمكين يساعد الأفراد والمجموعات على استخدام مواهبهم وقدراتهم بمرونة كبيرة^[19].

2-3- التمكين والمشاركة

تعرف المشاركة حسب "شيرمرهون" "Schermmerhorn" بأنها "السماح للموظف بالتعبير عن وجهات نظره أمام المدير في القضايا التي تهمه، أو القرارات التي يتأثر بها، بغضّ النظر عن مدى أخذ المدير بذلك عند اتخاذ القرار النهائي"^[20].

من هنا فإن المشاركة وسيلة للإعتراف بالفرد العامل وتعطي له شعورا بالأهمية والإنجاز، وهي مؤشر للحاجة للإنتماء والقبول. فأنماط مشاركة العاملين تتعدد من مؤسسة لأخرى حسب الوظائف والمهام التنظيمية، وطبقا للظروف والأنماط التنظيمية السائدة، وأيضا في إطار الأنماط القيادية والإدارية لقادة ومديري المؤسسات، إلا أنّ المشاركة تهدف إلى دعم عملية صنع القرارات على مستوى العاملين، وقد تبدأ المشاركة من تقديم العاملين لمقترحاتهم وآرائهم، وتمتد إلى التحديد الكامل للموضوعات الأساسية التي يقوم بها العاملين في إطار المهام المحددة، أو فرق العمل الموجهة ذاتيا^[21].

كل ما سبق يؤكد لنا الأهمية البالغة للمشاركة في تنفيذ وإنجاح عملية تمكين العاملين. لأنه مهما كانت درجة المشاركة فإنها تختلف عن مفهوم التمكين، لكن رغم هذا الاختلاف إلا أنّ عملية المشاركة تعتبر المفتاح الأول والركن الرئيسي لتمكين العاملين، فالأفراد بدون معلومات وبدون مشاركة في اتخاذ القرارات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية ولا أن يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل.

3-3- التمكين والاثراء الوظيفي:

إنّ أول من اقترح هذا الأسلوب في تسيير العمل هو الباحث "فريدريك هرزبرغ" "F. Herzberg" في سنة 1971 باعتباره أكثر إثارة للدوافع الإنسانية في العمل، وهذا الأسلوب نتج كردّ فعل لنمط الإشراف التسلطي الذي لا يراعي الجوانب الإنسانية في العمل، ويقصد به "إعادة تصميم العمل الذي يمارسه فرد ما بحيث يصبح يتضمن أنشطة كانت في الأصل موزعة على أعمال أخرى، وتكون الأنشطة من مستويات تنظيمية مختلفة وذات علاقة ببعضها"^[22]. فالإثراء الوظيفي يرتبط بعمق الوظيفة، حيث يعطي

شاغل الوظيفة المثراة إشباع متزايد نحو النمو والتقدير والذاتية في الأداء وهو عكس توسيع الوظيفة^[**].

ومن هذا نفهم بأن الإثراء الوظيفي هو عملية مهمة وأساسية لتطبيق وإنجاح عملية تمكين العاملين، ذلك لأنه يتطلب إعادة تصميم العمل وإحداث التغيير اللازم فيه بطريقة تشعر الموظف بالفعالية الذاتية والقدرة على التأثير في الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته^[23]، كما يقضي على الروتين المسبب للملل، فلتغيير أثره على نفسية العامل تجعله يُقدم على أداء مهامه بكل رغبة ومتعة.

3-4- التمكين والملكية

الملكية ليست مفهوماً بسيطاً، حيث يمكن النظر إليها من منظورين ملكية رسمية ونفسية، ذلك أن الملكية الرسمية تشير إلى اقتناء الأشياء المادية مثل الأسهم المالية، وأما الملكية النفسية فلا يشعر بها الفرد إلا إذا سُمح له بالمشاركة في اتخاذ القرارات، هذا وأشار بعض الباحثين إلى أن الملكية الرسمية ترتبط بشكل إيجابي وسببي مع الملكية النفسية^[24]. فالمؤسسات تقوم بتشجيع امتلاك العاملين لجزء من أصولها أي المشاركة في الملكية كأداة تحفيزية تهدف إلى تعظيم حماس الأفراد ودافعيتهم للعمل والإنتاج معا من أجل استمالة الشعور والسلوك الإيجابي من الأفراد العاملين^[25].

من هنا نستنتج أن الملكية تختلف عن التمكين، لكن الملكية النفسية هي أقرب للتمكين من الملكية الرسمية، وانطلاقاً من العلاقة الموجودة بين الملكية الرسمية والملكية النفسية، فإن العامل يمكن أن يشعر بهذه الأخيرة من خلال امتلاكه لأسهم مالية مثلاً، أي أنه امتلاك ملكية نفسية من خلال امتلاكه للملكية الرسمية، وليس من خلال علاقته بسلوك رئيسه، بينما نجد أن التمكين يتطلب وجود علاقة شخصية بين العامل ورئيسه، كالنقطة والتعاون، وتقاسم حل مشاكل العمل، وغيرها من العلاقات الجيدة^[26].

هناك مفاهيم إدارية أخرى، كدمج العاملين، والدوران الوظيفي، والتوسيع الوظيفي...، والتي لها علاقة بمفهوم التمكين، وبالرغم من ذلك فلا يمكن أن تحلّ هذه المفاهيم محلّ التمكين.

[**] التوسيع الوظيفي يقصد به زيادة مساحة مهام عمل ما، من خلال الجمع بين عدة أنشطة متماثلة ذات علاقة ببعضها، هذه الزيادة تكون من ناحية الكمية وليس النوعية، أي ذات العلاقة بنفس المستوى التنظيمي، وبذلك يكون توسيع الوظيفة أفقي وليس عمودي.

4- أبعاد التمكين

من خلال ما سبق نلاحظ أنّ المشكلة في موضوع التمكين تبدأ من محاولة تحديد أبعاده، فكل كاتب أو باحث ينظر إليه من وجهة نظر معينة وبطريقة مختلفة، واعتمادا على حصيلة الأفكار التي تم تكوينها انطلاقا من دراسة المفاهيم النظرية عن تمكين العاملين. حاولنا حصر دراستنا في ثلاثة أبعاد رئيسية وكل بعد يحتوي على أبعاد فرعية. وتنتمثل في:

4-1- التعلم التنظيمي؛ ويضمّ الأبعاد الثلاثة الآتية:

- **وضوح الهدف؛** مدى وضوح الهدف لدى الأفراد العاملين.
- **التدريب؛** بمعنى توفير للعمال فرصا للتطوير واكتساب المهارات والمعارف.
- **انسياب المعلومات؛** تبادل المعلومات بين العمال بشكل منتظم، وتمتعهم باتصالات فعالة تزيد من فعالية أعمالهم.
- 4-2- **القيادة الإدارية؛** وهي تشير إلى التفاعل بين القائد والتابعين بالشكل الذي يجعلهم أكثر فاعلية في تحقيق الأهداف التنظيمية، هي تضمّ الأبعاد الثلاثة المتمثلة في:
 - **تفويض السلطة؛** بحيث يتقاسم الرئيس والمرؤوسين السلطة بما يتناسب مع المهمات الموكلة لكل طرف.

- **حرية التصرف والمشاركة في اتخاذ القرار؛** حيث تكون للمرؤوسين الحرية في اتخاذ القرارات بشأن العمل ومعالجة المشاكل التي يواجهونها.
- **علاقة الإشراف؛** بمعنى مدى تمتع العامل بالدعم والثقة من طرف مسؤوليهم من خلال علاقة الإشراف.

- 4-3- **جودة الحياة في العمل؛** إنّ مفهوم جودة الحياة في العمل^[*] من المفاهيم المتعددة الأبعاد، والتي تبدأ من تحسين بيئة العمل وتندرج حتى المشاركة في إتخاذ القرارات وفي العوائد والمكاسب التي تحققها المؤسسة. فهناك من يعرفها بأنها "مجموعة الأنشطة التي تقوم بها الإدارة من أجل تحقيق الرضا الوظيفي للعمال وتحقيق الفعالية التنظيمية"^[27].
- وتتضمن أربعة أبعاد وهي:

- **العوامل المادية؛** المتمثلة في نظام الأجور والمكافآت، والخدمات الاجتماعية.

[*] يستخدم مصطلح جودة الحياة في العمل وجودة الحياة الوظيفية بدل بعضها البعض للدلالة على نفس المفهوم.

- العوامل الفيزيائية؛ وهي الظروف الطبيعية للعمل.
- العوامل الاجتماعية؛ ونقصد بها مناخ العمل الاجتماعي، العلاقات الإنسانية.
- العوامل التنظيمية-محتوى العمل؛ من حيث تهيئة وقت العمل، التنوع في المهام، الإثراء الوظيفي، أهمية العمل، الإستقلالية في العمل، مسؤولية العمل.

II-2- الدراسات السابقة

لقد تعددت الدراسات التي تناولت تمكين العاملين، ومن هذه الدراسات نذكر:

- 1- دراسة "أبازيد، 2010" وهي عبارة عن مقال بعنوان^[28]: "أثر التمكين النفسي على سلوك المواطن للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن"

سعت الدراسة إلى الكشف عن مستوى التمكين النفسي وأثره على سلوك المواطن التنظيمية^[**] لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، ولتحقيق أهداف البحث تم الاعتماد على الإستبيان، الذي وُزِعَ على 328 فردا عامل وبنسبة 63,07% من مجتمع الدراسة، حيث قُسم إلى ثلاثة أجزاء رئيسية؛ الجزء الأول تضمّن المتغيرات الديموغرافية، الجزء الثاني كان حول التمكين النفسي والذي قيس من خلال أربعة أبعاد وهي: أهمية العمل، الإستقلالية في العمل، التأثير والجدارة. الجزء الثالث والأخير كان حول سلوك المواطن التنظيمية. وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي. كما تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. والنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة تتمثل فيما يلي:

- إتجاهات المبحوثين نحو الشعور بالتمكين جاءت بدرجة مرتفعة.
- اتجاهات المبحوثين كانت إيجابية وبدرجة مرتفعة نحو مستوى ممارسة سلوك المواطن وهذا يعكس البيئة الإدارية الصحية في مؤسسة الضمان الاجتماعي.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $0,05 \geq \alpha$ للتمكين النفسي في ممارسة سلوك المواطن حيث دلّت النتائج على أنّ التمكين النفسي يفسّر ما مقداره 27% في

^[**] سلوك المواطن التنظيمية: هي تصرفات الفرد التي تتم في بيئة العمل بصورة إختيارية وتطوعية، ولا تتدرج ضمن التعليمات وعقد العمل، وتتخطى الدور الرسمي، حيث يعمل الفرد طواعية وبدافع ذاتي دون أي حافز خارجي، وتهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة ومساعدة العاملين والتعاون معهم. وتشمل سلوك المواطن التنظيمية على خمسة أبعاد وهي؛ الإيثار، الكياسة (اللطف)، الضمير الحي، السلوك الحضاري، الروح الرياضية.

التباين في سلوك المواطنة، وأنَّ زيادة التمكين بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة سلوك المواطنة بقيمة 44%.

- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \geq 0,05$ بين متوسطات إتجاهات المبحوثين نحو التمكين النفسي وسلوك المواطنة تعزى إلى الجنس، المؤهل العلمي والخبرة.

2- دراسة " التلباني وآخرون، 2013" بعنوان^[29]: "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة؛ التأثير المثالي (الكاريزمي)، الحفز الإلهامي^[*]، الحفز الفكري^[**] والإعتبارات الفردية^[***]. وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة المتمثلة في؛ الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر وجامعة الأقصى. هذا واستخدم الباحثون الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. وقامت هذه الدراسة باختبار الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0,05)$ بين التأثير المثالي وتمكين العاملين.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0,05)$ بين الحفز الإلهامي وتمكين العاملين.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0,05)$ بين الحفز الفكري وتمكين العاملين.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0,05)$ بين الإعتبارات الفردية وتمكين العاملين.

[*] الحفز الإلهامي يعني إلهام وتحفيز المرؤوسين من خلال توفير روح التحدي في العمل، إلى جانب بناء العلاقات القوية مع المرؤوسين.

[**] يشير الحفز الفكري إلى إبتكار القائد لأفكار جديدة تثير التابعين لمعرفة المشاكل وتشجيعهم على تقديم الحلول المحتملة لها بطرق إبداعية.

[***] هي مجموعة السلوكيات التي يستطيع القائد من خلالها أن يعطي إهتمام شخصي لكل مرؤوس، وذلك من خلال التعرف على مستوى الحاجات والرغبات الخاصة بكل فرد، ومراعاة الفروق الفردية بين المرؤوسين عند إشباع هذه الحاجات.

وتوصل الباحثون من خلال هذه الدراسة إلى أنَّ التمكين والقيادة التحويلية متوفرة في الجامعات قيد الدراسة، وأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$ بين (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الإعتبارات الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية.

3- دراسة " زاهر، 2012" بعنوان^[30]: "أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين: دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي والمتمثلة في؛ وضوح الغرض، الاتصالات الفعالة، العدالة والإنصاف، الإعتبار والتقدير، العمل الجماعي في تمكين العاملين الذين هم على علاقة مباشرة مع النزلاء في الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها. وقد اعتمد الباحث على توزيع الإستبيان في جمع المعلومات، حيث تمّ توزيع 150 إستبيان، كما اعتمد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي.

وتمثلت فرضيات هذه الدراسة فيما يلي:

- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين وضوح الغرض وتمكين العاملين.
- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الاتصالات الفعالة وتمكين العاملين.
- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين العدالة والإنصاف وتمكين العاملين.
- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الإعتبار والتقدير وتمكين العاملين.
- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين العمل الجماعي وتمكين العاملين.

وكانت نتائج الدراسة كما يلي:

- أبعاد المناخ التنظيمي المتمثلة في وضوح الغرض، الاتصالات الفعالة، العدالة والإنصاف لا تسهم إسهاماً كبيراً في عملية تمكين العاملين داخل الفنادق المدروسة.
- أنَّ بعدي المناخ التنظيمي الممثلين بالإعتبار والتقدير، العمل الجماعي، لهما دور مؤثر على عملية تمكين العاملين في الفنادق المدروسة، ويعود ذلك إلى توجّه الإدارة نحو فرق العمل وإلى الإهتمام بالعاملين وحاجاتهم.

4- دراسة "Spreitzer, 1996" وهي عبارة عن مقال بعنوان^[31]:

" Social Structural characteristics of Psychological Empowerment "

تمثل هدف الدراسة في التعرف على خصائص الهيكل الإجتماعي في المنظمة وعلاقته بسلوكيات تمكين العاملين، حيث تعرضت الباحثين لدراسة علاقة تمكين العاملين بكل من غموض الدور ونطاق الإشراف والدعم الإجتماعي، والحصول على المعلومات وتوفير الموارد والمناخ الذي يتسم بحرية المشاركة والنقاش.

وقد طبقت الدراسة على 50 منظمة صناعية لعينة قوامها 393 مديرا، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي:

- أن زيادة شعور الأفراد بغموض الدور يؤدي إلى انخفاض مستوى الشعور بالتمكين والعكس صحيح.

- أن نطاق الإشراف الواسع يؤدي إلى ارتفاع مستوى الشعور بالتمكين عنه في حالة الإشراف الضيق.

- أن هناك علاقة إيجابية بين مستوى الدعم الإجتماعي الذي يتلقاه الأفراد من الرؤساء والزلاء والشعور بالتمكين.

- يرتفع مستوى الشعور بالتمكين لدى الأفراد الذين يعملون في مناخ تنظيمي تسوده روح المشاركة.

5- دراسة "Dizgah and al, 2011" بعنوان^[32]:

"Employee Empowerment and Organizational Effectiveness in the Executive Organizations"

شملت هذه الدراسة 88 مؤسسة في منطقة Guilan في إيران، وأخذت عينة قدرها 100 فرد، وهذا من أجل تبيان العلاقة بين التمكين والفعالية التنظيمية. ويتمثل نموذج الدراسة كما هو موضح في الشكل رقم 3، حيث يتضح لنا أن أبعاد التمكين في هذه الدراسة تتمثل في:

- التأثير؛ وهو إدراك الفرد لأي درجة يستطيع التأثير في نتائج المؤسسة
- المقدرة؛ وتسمى بالكفاءة الذاتية وهو إيمان الفرد وثقته بقدرته على القيام بعمله بمهارة عالية.

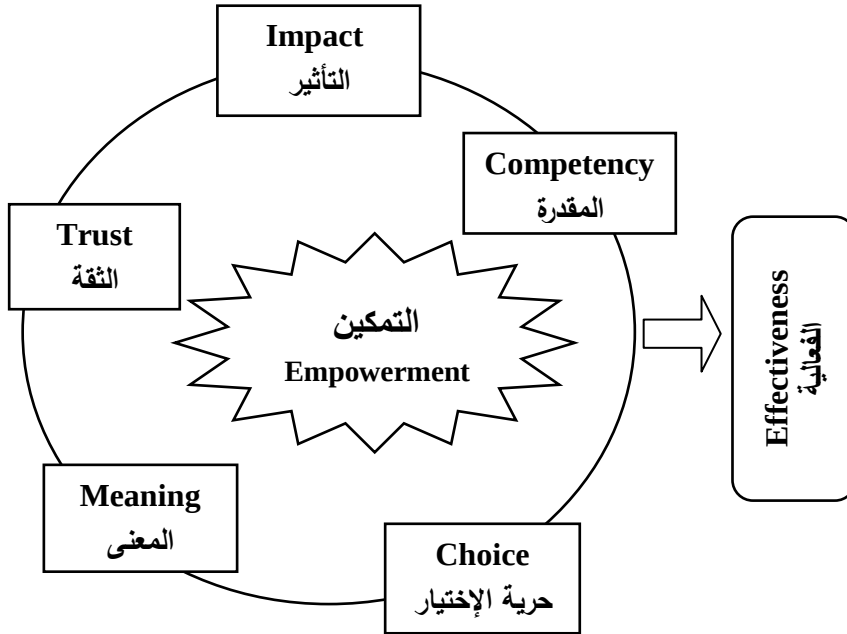
- حرية الاختيار؛ بمعنى الإستقلالية وحرية الإرادة/التصرف.
- المعنى؛ يقصد به أن يشعر العامل بقيمة المهمة وقيمة الهدف من العمل الذي يقوم به.
- الثقة؛ وهي علاقة الثقة بين الرئيس والمرؤوس.
وتمثلت فرضيات هذه الدراسة فيما يلي:

■ **الفرضية الأساسية:** توجد علاقة بين التمكين والفعالية التنظيمية في المؤسسات التنفيذية في Guilan.

وتتدرج تحت هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية:

- توجد علاقة بين التأثير والفعالية التنظيمية في المؤسسات التنفيذية في Guilan.
 - توجد علاقة بين المقدرة والفعالية التنظيمية في المؤسسات التنفيذية في Guilan.
 - توجد علاقة بين حرية الإختيار والفعالية التنظيمية في المؤسسات التنفيذية في Guilan.
 - توجد علاقة بين المعنى والفعالية التنظيمية في المؤسسات التنفيذية في Guilan.
 - توجد علاقة بين الثقة والفعالية التنظيمية في المؤسسات التنفيذية في Guilan.
- وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين أبعاد التمكين في النموذج والفعالية التنظيمية.

شكل رقم (3): نموذج يوضح العلاقة بين أبعاد التمكين والفعالية التنظيمية



Source: Morad Rezaei Dizgah and al, Employee Empowerment and Organizational Effectiveness in the Executive Organizations, Journal of Basic and AppliedScientific Research, 1(9), 2011, p: 976

6- دراسة "Carter, 2009" وهو مقال بعنوان^[33]:

"Managers empowering employees"

ركّزت الدراسة على سلوك المؤسسة كعامل مهم جدا لتمكين العاملين، لأنّه يسمح بالمشاركة بين العاملين والمديرين، وقد أجريت هذه الدراسة على 310 مؤسسة في الولايات المتحدة الأمريكية، وأوروبا والصين، وتضمن البحث أسئلة تهدف إلى التعرف على مدى إنتاجية العاملين في حال تمّ تمكينهم من الإدارة، وعلى أهمية تحسين أداء العاملين، وكيفية قياس أداءهم، وعلى أهمية جعل العاملين إجتماعيين في المؤسسة وأهمية المشاركة في صنع القرارات فيها.

أمّا نتائج البحث فأكدت على أنّ معظم العاملين كانوا أكثر إنتاجية في حال تمّ تمكينهم من قبل الإدارة، وأكدت معظم المؤسسات أهمية تحسين أداء العاملين وأهمية قياسه، كما أكدت على أهمية وجود العاملين الإجتماعيين في المؤسسة، إضافة إلى هذا فإنّ نتائج البحث أوضحت أنّ المزيد من المسؤولية يولّد المزيد من الإنتاجية، والروح المعنوية والإلتزام، وأنّ التمكين يشجّع الإبتكار والإبداع والدافعية، ويغرس القيم المشتركة لتعزيز مناخ ملائم للتعلّم والإنجاز.

7- دراسة "Ugboro & Obeng, 2000" بعنوان^[34]:

"Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, and Customer Satisfaction in (TQM) Organization"

كان الهدف من هذا المقال هو دراسة العلاقة بين كل من سلوك الإدارة العليا في المؤسسة وكلا من التمكين والرضا الوظيفي، ورضا الزبائن. وكان مجتمع الدراسة مكوّن من جميع المؤسسات التي فازت بجائزة "Malcolm Baldrige Award" للجودة منذ إنشاء هذه الجائزة حتى وقت الدراسة، وتمّ توزيع 250 إستبيان بشكل عشوائي على مسؤولي الجودة الشاملة في تلك المؤسسات، وبالنسبة لقياس التمكين فقد تمّ الإعتماد على ثلاث أبعاد هي؛ تفويض السلطة، المشاركة في صنع القرار والحصول على المعلومات. وكانت نتائج الدراسة كما يلي:

- أظهرت الدراسة علاقة بين كل من النمط الإداري والتمكين والرضا الوظيفي.
- وبالنسبة لعلاقة التمكين ببرنامج إدارة الجودة الشاملة TQM فإنها تعمل على تسهيل عملية تدفق المعلومات أفقيا وعموديا، وتدمج العاملين بشكل فعال في تحديد رؤية المؤسسة، إضافة إلى أنّ هذه البرامج تساعد العاملين في حلّ مشاكل الزبائن بسرعة

وفعالية وتساعد العاملين على العمل الجماعي بشكل مستمر، وتمنحهم بالتالي مهارات حل المشاكل.

- هناك علاقة إيجابية بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي ورضا الزبائن.

■ التعليق على الدراسات السابقة

نخلص من استعراض الدراسات السابقة إلى بعض النقاط الأساسية من بينها:

- إجماع هذه الدراسات على أهمية التمكين كمفهوم إداري جديد في المؤسسات التي تسعى إلى التطور والإبداع، حيث تمّ الإتفاق على أهمية التمكين، وتمّ الإختلاف في تحليل أبعاد تمكين العاملين، فهناك دراسات تناولت التمكين من وجه نظر نفسية (التمكين النفسي) أو هيكلية وسلوكية (التمكين الإداري)، وفي دراستنا هذه تمّ دراسة موضوع تمكين العاملين من وجهة نظر إدارية ونفسية في نفس الوقت.

- رغم تشابه بعض الدراسات السابقة، إلا أنه من الواضح وجود تباين فيما يتعلق بالمحددات ومتطلبات التطبيق وطرق القياس والعوامل والمتغيرات الخاصة بالتمكين، هذا إلى جانب ما يخص فوائد التمكين والمشكلات التي تحد من تطبيقه.

- أن تمكين العاملين من الموضوعات التي تمّ دراستها كمتغير مستقل أحيانا، كما تمّ دراستها كمتغير تابع أحيانا أخرى، وفي دراستنا هذه لم يتم ربط التمكين بأي متغير آخر، لأننا بصدد معالجة إشكالية تطبيقه في المؤسسة الإقتصادية، وقع إختيارنا على مؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء-جيجل.

ولإبراز الإختلاف والتشابه بين هذه الدراسات السابقة ودراستنا الحالية نعلّق على

كل واحدة على حدى:

- **الدراسة الأولى؛** ركّزت على الكشف عن مستوى تأثير التمكين النفسي باعتباره متغير مستقل على سلوك المواطنة التنظيمية، وتناولت هذه الدراسة أربعة أبعاد للتمكين من وجهة نظر نفسية تحفيزية.

- **الدراسة الثانية؛** تناولت هذه الدراسة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وتمكين العاملين، وتوصّلت إلى أنّ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية.

- **الدراسة الثالثة؛** تمّ دراسة التمكين كمتغير تابع، من خلال معرفة مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي عليه، وخلصت الدراسة إلى أنّ هناك تأثيرا إيجابيا لأبعاد المناخ التنظيمي

في تمكين العاملين على الرغم من اختلاف هذا التأثير الذي راوح بين الجيد والمتوسط نوعا ما.

- **الدراسة الرابعة؛** قُيِّمت تمكين العاملين إعتقادا على أبعاد الهيكل الإجتماعي للمؤسسة والذي حدّته الباحثين ب: غموض الدور، نطاق الإشراف، الدّعم الإجتماعي، الحصول على المعلومات، توفير الموارد والمناخ الذي يتسم بحرية المشاركة والنقاش.

- **الدراسة الخامسة؛** ركّزت هذه الدراسة على العلاقة بين التمكين والفعالية التنظيمية، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية بينهما. وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الأولى في تناولها لأبعاد التمكين، فقط أضافت بعد الثقة كعامل مهم في عملية التمكين.

- **الدراسة السادسة؛** قامت بإبراز الفوائد الناتجة عن تطبيق التمكين، باعتباره مفتاح للإبداع والإبتكار في بيئة العمل، يسعى لتعزيز قدرات العاملين وإطلاق الطاقات الكامنة لديهم.

- **الدراسة السابعة؛** تناولت التمكين إنطلاقا من ثلاثة أبعاد هي؛ تفويض السلطة، المشاركة في صنع القرار والحصول على المعلومات، وتتفق هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في أنّ سلوك الإدارة العليا، بالإضافة إلى تحديد رؤية المؤسسة وأهدافها دور مهم في التمكين. كما أنّ هيكل أبعاد التمكين في دراستنا تضمّن هذه الأبعاد بالإضافة إلى أبعاد أخرى.

من هنا نرى أنّ هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة في تحديدها لهيكل أبعاد تمكين العاملين، والتي تمثلت في؛ التعلم التنظيمي، القيادة الإدارية وجودة الحياة في العمل. كما أنّ هذه الدراسة تقوم على بناء نموذج تمكين العاملين، وهو نموذج الإنحدار المتعدد، محاولة مّا وفي ضوء نتائج التحليل معرفة الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة، من خلال معرفة درجة تأثيرها على مستوى التمكين بالمؤسسة محلّ الدراسة، وفقا لإدراك فئة الإطارات وأعاون التحكم.

III- تحليل آراء مفردات عينة الدراسة حول مدى تطبيق تمكين العاملين في مؤسسة

سونلغاز

نتناول في هذا العنصر نتائج الدراسة، إنطلاقا من تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور التعلم التنظيمي، القيادة الإدارية وأخيرا جودة الحياة في العمل.

III-1- عرض وتحليل نتائج محور التعلم التنظيمي

الجدول رقم (3): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التعلم التنظيمي

مستوى الجودة	عينة الدراسة		أعوان التحكم		إطارات		الأبعاد
	δ	μ	δ	μ	δ	μ	
مرتفع	0,556	3,85	0,565	3,82	0,539	3,90	1- تعرف بوضوح الهدف من العمل الذي تقوم به.
مرتفع	0,646	3,61	0,642	3,60	0,662	3,63	2- تعرف تماما النتائج المتوقعة من القيام بعملك.
منخفض	0,843	2,03	0,668	1,85	1,050	2,44	3- أهداف المؤسسة واضحة بالنسبة لك.
منخفض جدا	0,708	1,63	0,576	1,58	0,943	1,76	4- السياسات المتبعة في المؤسسة واضحة بالنسبة لك
منخفض	0,814	1,89	0,810	1,88	0,831	1,90	5- السياسات المعمول بها في المؤسسة كافية لتحقيق أهدافها
متوسط	0,421	2,60	0,366	2,54	0,511	2,72	وضوح الهدف
مرتفع	0,756	4,17	0,792	4,23	0,651	4,02	1- حصولك على برامج تدريبية جديدة تزيد من قدرتك على تحمل المسؤولية
مرتفع	0,931	3,81	0,941	3,80	0,919	3,83	2- يقوم مديرك بالعمل على نقل خبراته إليك
مرتفع	1,044	3,42	1,075	3,39	0,978	3,49	3- الفرصة متاحة أمام جميع العاملين في المؤسسة للتدريب
مرتفع	0,974	3,51	1,051	3,49	0,778	3,54	4 - يتم تحديد احتياجات العاملين لبرامج تدريبية جديدة بشكل مستمر
متوسط	1,029	3,21	1,102	3,09	0,779	3,49	5- تتبنى المؤسسة خطة واضحة للتدريب
مرتفع	0,547	3,62	0,573	3,60	0,483	3,67	التدريب والتطوير
مرتفع	0,847	4,02	0,683	4,04	0,651	3,98	1- تشارك الآخرين من زملائك بالمعلومات والبيانات بمنتهى الدقة والسرعة
مرتفع	0,672	4,02	0,875	4,00	0,787	4,07	2- تستطيع الحصول على المعلومات التي تريدها من أجل القيام بعملك
مرتفع	0,908	3,43	0,896	3,44	0,948	3,41	3- يتم تزويدك من قبل مديرك بكل معلومات جديدة عن عملك
مرتفع	1,073	3,56	1,070	3,55	1,095	3,59	4- يتم تبادل المعلومات بدرجة عالية من الشفافية
مرتفع	0,874	3,65	0,896	3,65	0,829	3,63	5- الاتصالات سهلة بين الوحدات الإدارية في

المؤسسة							
6- يتميز الهيكل التنظيمي بوضوح نطاق الإشراف	2,88	1,053	2,81	1,045	2,83	1,044	متوسط
7- تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومنظورة	2,66	1,217	2,54	1,253	2,57	1,239	منخفض
إنسياب المعلومات	3,45	0,443	3,43	0,427	3,44	0,430	مرتفع
الدرجة الكلية لمحور التعلم التنظيمي	3,30	0,304	3,22	0,274	3,24	0,285	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات spss.

ما يمكن ملاحظته من هذا الجدول أنّ الدرجة الكلية لمحور التعلم التنظيمي متوسطة، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات مفردات عينة الدراسة 3,24 وهو يندرج ضمن مجال عدم التأكد، هذا ويتضح لنا أنّ تقييم الإطارات وأعوان التحكم لبعدي التدريب والتطوير، وإنسياب المعلومات بلغ درجة 3,62 و 3,44 على التوالي، ما يعني أنّ كل من فئة الإطارات وأعوان التحكم يجدون التعلم التنظيمي ذو مستوى فعال في تمكين الفرد العامل، فمؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء-جيجل تنظر إلى التعلم التنظيمي على أنّه ضرورة حتمية ويساهم في الرفع من أدائها، وهذا حسب ما صرّح لنا به رئيس مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة، إذ تقوم المؤسسة بتشجيع أفرادها على التعلم من خلال الدورات التكوينية التي تنظمها من أجل تطوير كفاءات أفرادها، وهذا من شأنه تدعيم عملية التعلم المستمر، وعملية التكيف سعياً نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وتحقيق حاجات وطموحات العاملين، أمّا فيما يتعلق ببعد وضوح الهدف فقد سجلنا درجة موافقة متوسطة 2,60 وانحراف معياري لا يتجاوز 0,421 .

III-2- عرض وتحليل نتائج محور القيادة الإدارية

الجدول رقم (4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور القيادة الإدارية

مستوى الجودة	عينة الدراسة		أعوان التحكم		إطارات		الأبعاد
	δ	μ	δ	μ	δ	μ	
متوسط	0,921	2,60	0,963	2,58	0,825	2,66	1- تزودك الإدارة بقدر واسع من الصلاحيات يعزز انتمائك لمكان عملك.
متوسط	1,002	2,94	1,014	2,95	0,985	2,93	2- تثق الإدارة بقدرتك على إنجاز المهام الموكلة إليك.
متوسط	1,008	2,83	0,970	2,78	1,094	2,95	3- توفر لك الإدارة الصلاحيات للتصرف في المهام الموكلة إليك.

4- تقوم الإدارة بتفويض سلطات كافية لإنجاز المهام الواجب عليك إنجازها.	2,49	0,779	2,41	0,917	2,43	0,875	منخفض
تفويض السلطة	2,75	0,721	2,67	0,678	2,70	0,753	متوسط
5- يسمح لك مديرك بإبداء رأيك فيما يخص عملك بحرية	3,63	0,767	3,21	0,955	3,34	0,921	متوسط
6- تعمل في نظام إداري يسمح لك بالمشاركة في اتخاذ القرارات	2,80	1,005	2,79	0,921	2,79	0,944	متوسط
7- تعمل في نظام إداري يوفر لك المرونة المناسبة للتصرف في عملك	3,00	0,975	2,40	0,721	2,58	0,848	منخفض
8- توفر لك وظيفتك الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية	2,59	0,894	2,46	0,861	2,50	0,869	منخفض
9- تستطيع الوصول إلى أصحاب القرار وشرح موقفك لهم بلا صعوبة.	2,61	0,972	2,75	0,899	2,71	0,920	منخفض
حرية التصرف والمشاركة في اتخاذ القرار	2,92	0,515	2,72	0,519	2,78	0,524	متوسط
10- يشجعك المشرف على طرح آرائك.	2,20	0,715	1,96	0,544	2,03	0,608	منخفض
11- نمط الإشراف المطبق يناسبك.	1,80	0,749	2,09	0,685	2,01	0,715	منخفض
12- مشرفك يكسبك الرغبة في العمل	1,80	0,749	1,95	0,572	1,90	0,631	منخفض
13- علاقتك مع المشرف ودية	1,83	0,803	1,97	0,697	1,93	0,684	منخفض
14- يتقبل المشرف نصيحتك	2,41	0,948	1,83	0,709	2,01	0,830	منخفض
15- يتكفل المشرف بكل انشغالاتك.	1,76	0,699	1,58	0,557	1,63	0,606	منخفض جدا
علاقة الإشراف	1,96	0,542	1,89	0,405	1,91	0,450	منخفض
الدرجة الكلية لمحور القيادة الإدارية	2,49	0,372	2,38	0,316	2,41	0,337	منخفض

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات spss.

بالاعتماد على معطيات الجدول رقم(4) يتّضح لنا أنّ اتجاهات عينة الدراسة نحو القيادة الإدارية جاءت بدرجة موافقة "منخفضة" بمتوسط 2,41، هذا يعني أنّ أغلبية أفراد العينة غير موافقين على أبعاد هذا المحور أين سجلنا درجة موافقة تتراوح بين المتوسط والمنخفض للأبعاد الثلاثة، الأمر الذي يقلّل ويعرقل من تمكين العاملين؛ لأنّ القيادة هي التي تهيئ الفرص للعمال لتمكينهم عن طريق توفير الموارد والمعلومات لعمال المستويات الإدارية الدنيا، وأنّ تفوّض الصلاحيات وتشرك العاملين باتخاذ القرارات وتحمل مسؤولياتها، وبناءا على ما تقدم في هذا الجدول، يتّضح لنا أنّه لا يوجد تفاوت في رؤية مفردات عينة الدراسة حول طبيعة القيادة داخل المؤسسة. حيث أنّه هناك تقارب كبير بين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكلا الفئتين، وعليه يمكن الإستنتاج أنّ نمط القيادة لم ينال درجة رضا المرؤوسين من الفئتين، ويرجع هذا إلى عدم توفّر بالشكل المطلوب واللازم مختلف العوامل التي استخدمت في التقييم.

III-3- عرض وتحليل نتائج محور جودة الحياة في العمل

الجدول رقم (5): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور جودة الحياة الوظيفية

مستوى الجودة	عينة الدراسة		أعوان التحكم		إطارات		الأبعاد
	δ	μ	δ	μ	δ	μ	
مرتفع	0,896	3,84	0,850	3,82	1,005	3,88	1- أجرك يغطي حاجاتك الأساسية.
متوسط	1,003	3,32	1,013	3,26	0,977	3,46	2- أجرك يمكنك من البروز على المستوى الاجتماعي
متوسط	1,143	3,26	1,093	3,22	1,260	3,37	3- الأجر الذي تتقاضاه يناسب الجهد الذي تبذله
متوسط	0,946	2,79	0,978	2,82	0,873	2,71	4- سياسة الأجور المتبعة من طرف المؤسسة عادلة.
متوسط	1,092	3,02	1,096	3,11	1,070	2,83	5- تشعر بالرضا على المكافآت المقدمة لك.
منخفض	0,817	2,33	0,794	2,34	0,879	2,32	6- تشعر بعدالة وموضوعية نظام الترقيات في المؤسسة.
متوسط	1,052	2,78	1,041	2,75	1,085	2,85	7- الخدمات الاجتماعية مرضية لك.
منخفض	0,827	2,16	0,620	2,09	1,171	2,32	8- تساعدك المؤسسة في حل بعض المشاكل الاجتماعية كالسكن، القروض

المالية.							
العوامل المادية	2,96	0,563	2,92	0,548	2,93	0,551	متوسط
9- الإضاءة المتوفرة في مكان العمل تناسب نشاطك.	3,54	0,869	3,21	0,977	3,31	0,955	متوسط
10- التهوية المتوفرة بمكان العمل مناسبة	2,93	0,932	2,68	0,959	2,76	0,954	متوسط
11- لا يتعرض مكان عملك إلى الضوضاء	1,41	0,499	1,13	0,334	1,21	0,411	منخفض جدا
12- تحصل على الموارد (الوسائل) المطلوبة لأداء عملك	3,05	1,094	3,59	0,792	3,43	0,924	مرتفع
13- أنت مطمئن على صحتك في مكان العمل	1,68	0,756	1,20	0,402	1,35	0,576	منخفض جدا
العوامل الفيزيائية	2,52	0,426	2,36	0,357	2,41	0,385	منخفض ض
14- تحصل على تقدير زملائك واحترامهم لك في العمل	4,00	0,548	3,80	0,833	3,86	0,762	مرتفع
15- انضمامك إلى جماعة العمل الحالية يشجعك على العمل	3,54	0,951	3,67	1,066	3,63	1,031	مرتفع
16- تحسن بأنك عضو فعال في جماعة العمل	3,73	0,708	3,62	0,732	3,65	0,724	مرتفع
17- تتسم علاقتك مع رؤسائك بأنها علاقات تعاونية تسودها الثقة	2,34	0,990	2,58	1,078	2,51	1,054	منخفض ض
18- تتشاور مع زملائك في المهام الموكلة إليك	3,71	0,955	3,63	0,923	3,65	0,930	مرتفع
19- تشجع المؤسسة العمل الجماعي وتحرص على بناء الفريق	3,34	0,911	3,07	1,196	3,15	1,121	متوسط
العوامل الاجتماعية	3,44	0,522	3,39	0,575	3,41	0,558	مرتفع
20- تستطيع الحصول على وقت راحة مناسب	3,49	0,952	3,55	0,987	3,53	0,973	مرتفع
21- ساعات العمل الحالية تناسب ظروفك الشخصية	3,15	1,108	3,41	0,995	3,33	1,033	متوسط
22- يتميز عملك بالتنوع في المهام	3,56	1,097	3,07	1,132	3,22	1,140	متوسط

متوسط	0,981	2,77	0,942	2,76	1,077	2,80	23- تشعر باتدمجك في العمل عند القيام به
مرتفع	0,922	3,65	0,984	3,59	0,749	3,80	24- النشاطات التي يتضمنها عملك مهمة وذات معنى بالنسبة لك
مرتفع	0,595	4,18	0,565	4,18	0,667	4,17	25- لديك القدرة والمهارة اللازمة لتأدية مهامك بكل إتقان
متوسط	0,928	3,29	0,953	3,28	0,879	3,32	26- لديك الحرية في اختيار طريقة تنفيذ عملك
مرتفع	0,600	4,10	0,610	4,11	0,583	4,10	27- العمل الذي تؤديه يشعرك باحترام ذاتك
مرتفع	0,402	3,51	0,372	3,49	0,466	3,54	العوامل التنظيمية
متوسط	0,252	3,11	0,262	3,09	0,224	3,16	الدرجة الكلية لمحوّر جودة الحياة في العمل

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss.

من المعطيات الواردة بالجدول رقم (5) يتّضح أنّ الدرجة الكلية لجودة الحياة في العمل متوسطة، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات مفردات عينة الدراسة 3,11، وانحراف معياري 0,252. ففيما يتعلق ببُعدي العوامل الاجتماعية والعوامل التنظيمية فإنّ الوسط الحسابي المعبّر عن تقييم الفئتين الإطارات وأعاون التحكم معا بلغ 3,41 و 3,51 على التوالي وهي تنتمي إلى المستوى المرتفع لتمكين العاملين، وفيما يتعلق بمساهمة بعد العوامل المادية والعوامل الفيزيائية في تحقيق تمكين العاملين جاءت متوسطة إلى ضعيفة حيث أن المتوسطات الحسابية المعبرة عن اتجاهات عينة الدراسة بلغت على التوالي 2,93 و 2,41 وهذه النتيجة جاءت بمستوى تشتت منخفض للقيم عن متوسطاتها الحسابية، بانحراف معياري لم يتجاوز 0,551 ما يجعل النتائج على مستوى عالي من المصداقية. وربما ترجع أسباب عدم جودة بعد العوامل الفيزيائية إلى طبيعة عمل المؤسسة محل الدراسة (وجود ضوضاء كبيرة، وجود غازات كيميائية، بالإضافة إلى ضغوط العمل الناتجة عن علاقة الإشراف السيئة).

IV- إختبار فرضيات الدراسة

لاختبار فرضيات الدراسة نعتمد على إختبار (ت) للمتغيرات المستقلة "Independent Sample t -test"، هذا بهدف قبول أو رفض الفرضية، من خلال

مقارنة مستوى الدلالة المستخرج مع مستوى الدلالة المعتمد في دراستنا هذه وهو 0,05، إذ تستند قاعدة القرار هنا إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المستخرجة أقل من 0,05، أما إذا كانت مستوى الدلالة المستخرجة أكبر من 0,05 فيكون العكس. مع العلم أن الفرضية التي تم الإعتماد عليها في هذه الدراسة هي فرضية العدم "H0".

IV- 1- إختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية التابعة لها

لاختبار صحة هذه الفرضيات ندرج الجدول التالي:

جدول رقم (6): نتائج إختبار (ت) لدلالة الفروق بين أراء فئة الإطارات وأعوان التحكم

حول محور التعلم التنظيمي

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variance s		t-test for Equality of Means						
	F	Sig .	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% onfidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
التعلم التنظيمي	,209	,649	1,599	134	,112	,08474	,05300	-,0200	,1895
			1,534	69,33	,130	,08474	,05524	-,0256	,1949
وضوح الهدف	4,666	,053	2,312	134	,022	,17946	,07761	,02596	,33297
			2,033	58,52	,047	,17946	,08829	,00276	,35617
التدريب والتطوير	,391	,533	,694	134	,489	,07107	,10242	-,13151	,27364
			,743	89,36	,460	,07107	,09570	-,11907	,26120
انسياب المعلومات	,105	,746	,333	134	,740	,02685	,08074	-,13285	,18654
			,328	73,49	,744	,02685	,08193	-,13643	,19012

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات spss.

من خلال معطيات هذا الجدول يتضح لنا أن قيمة (t) المحسوبة هي 1,599 تقابلها مستوى الدلالة 0,11 وهي غير معنوية عند مستوى 0,05، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة H1 ونقبل فرضية العدم H0، ما يعني أننا نقبل صحة الفرضية الرئيسية

الأولى. وهذا ما يؤكد لنا فرق الأوساط للفئتين الذي قدر بـ 0,084. ومجال الثقة حول فرق متوسط آراء الفئتين الذي كان [0,020، 0,189] عند مستوى ثقة 95%. كما أنه ووفقا للجدول، نجد أن مستوى الدلالة لبعد التدريب والتطوير، إنسياب المعلومات قد بلغت 0,489 و 0,740 وهي غير معنوية عند مستوى 0,05، وبالتالي نقبل صحة الفرضيتين المتعلقتين بهذين البعدين، أما بالنسبة للفرضية المتعلقة ببعد وضوح الهدف، فقد جاءت غير مقبولة نظرا لكون مستوى الدلالة أصغر من 0,05، حيث قدر بـ 0,022.

IV- 2- إختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية التابعة لها

سيتم في هذا العنصر إختبار الفرضية الأساسية الثانية والفرضيات الفرعية التابعة لها جدول رقم (7): نتائج إختبار (ت) لدلالة الفروق بين آراء فئة الإطارات وأعوان التحكم

حول محور القيادة الإدارية

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variance s		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% onfidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
القيادة الإدارية	,545	,462	1,876	134	,063	,11721	,06247	-,0063	,2407
			1,759	66,13	,083	,11721	,06662	-,0158	,2502
تفويض السلطة	1,090	,298	,547	134	,585	,07715	,14109	-,20190	,35620
			,561	80,61	,576	,07715	,13753	-,19651	,35081
حرية التصرف والمشاركة	,428	,514	2,114	134	,036	,20472	,09686	,01315	,39629
			2,121	76,54	,037	,20472	,09653	,01249	,39696
علاقة الإشراف	1,687	,196	,843	134	,401	,07099	,08426	-,09566	,23763
			,752	60,09	,455	,07099	,09444	-,11792	,25990

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات spss.

بناء على ما ورد في هذا الجدول نجد أن قيمة (t) المحسوبة هي 1,876 تقابلها مستوى الدلالة 0,063 وهي غير معنوية عند مستوى 0,05، وبالتالي نقبل فرضية العدم

H0، ما يعني أننا نقبل صحة الفرضية الرئيسية الثانية. وبالنسبة للفرضيات الفرعية الأولى والثالثة المتعلقة ببعد تفويض السلطة، و بعد علاقة الإشراف فهي كذلك مقبولة، لأنها جاءت غير معنوية بمستوى دلالة 0,585، 0,401 على الترتيب، أمّا بالنسبة للفرضية المتعلقة ببعد حرية التصرف والمشاركة في اتخاذ القرار، فقد جاءت غير مقبولة نظرا لكون مستوى الدلالة أصغر من 0,05، حيث قَدَّر ب 0,036.

IV - 3- إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والفرضيات الفرعية التابعة لها

جدول رقم (8): نتائج إختبار (ت) لدلالة الفروق بين آراء فئة الإطارات وأعوان التحكم

حول محور جودة الحياة الوظيفية

Independent Samples Test

		Independent Samples Test								
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% onfidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
جودة الحياة الوظيفية	Equal variances assumed	1,29	,257	1,453	134	,149	,06825	,04698	-,0246	,1611
	Equal variances not assumed			1,545	87,9	,126	,06825	,04418	-,0195	,156
العوامل المادية	Equal variances assumed	,018	,894	,388	134	,698	,04015	,10334	-,16424	,24454
	Equal variances not assumed			,384	74,18	,702	,04015	,10443	-,16792	,24822
العوامل الفيزيائية	Equal variances assumed	1,667	,199	2,254	134	,026	,15985	,07090	,01961	,30008
	Equal variances not assumed			2,103	65,42	,039	,15985	,07602	,00804	,31166
العوامل الإجتماعية	Equal variances assumed	,709	,401	,445	134	,657	,04660	,10467	-,16042	,25361
	Equal variances not assumed			,463	83,12	,645	,04660	,10072	-,15373	,24693
العوامل التنظيمية	Equal variances assumed	1,153	,285	,735	134	,464	,05536	,07535	-,09367	,20439
	Equal variances not assumed			,672	63,04	,504	,05536	,08233	-,10916	,21988

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات spss.

يتضح لنا من بيانات هذا الجدول أنّ قيمة (t) المحسوبة هي 1,453 تقابلها مستوى الدلالة 0,149 وهي غير معنوية عند مستوى 0,05، ما يعني أننا نقبل صحة الفرضية الرئيسية الثالثة. وبالنسبة للفرضيات الفرعية التابعة لها المتمثلة في العوامل المادية، العوامل الاجتماعية والعوامل التنظيمية فهي كذلك مقبولة، لأنها جاءت غير معنوية بمستوى دلالة 0,698، 0,657، 0,464، على الترتيب. أمّا الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بالعوامل الفيزيائية فهي غير مقبولة لأنّ مستوى الدلالة قدر بـ 0,026 وهي معنوية عند مستوى 0,05.

V- دراسة طبيعة العلاقة بين التمكين والأبعاد المحددة له

نتناول في هذا العنصر، تحليل العلاقة بين المتغيرات المستقلة لتمكين العاملين، ومستوى التمكين في المؤسسة محل الدراسة، ثمّ نقوم بتحديد أثر هذه المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وأخيرا نقوم بتقييم العلاقة الموجودة بينهما.

V-1- تحليل العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ومتغير مستوى التمكين

يبين الجدول التالي قيمة الارتباط الخطي R بين المتغير التابع، والمتغيرات المستقلة مجتمعة.

جدول رقم (9): الارتباط الخطي بين أبعاد التمكين ودرجة التمكين في مؤسسة

سونلغاز

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,797a	,635	,06	,378

a. Predictors: (Constant), العوامل التنظيمية, العوامل المادية, العوامل الفيزيائية, وضوح الهدف, العلاقة الإشراف, حرية التصرف والمشاركة في, العوامل الاجتماعية, تفويض السلطة, إنسياب المعلومات, التدريب والتطوير, اتخاذ القرار

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج SPSS.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي كما جاءت بالجدول السابق أنّ العلاقة ارتباطية بين أبعاد التمكين ومستوى التمكين في مؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء-جبل حيث أنّ: - قيمة معامل الارتباط R بلغت 0,797 بين متغيرات أبعاد تمكين العاملين ومستوى التمكين وذلك عند مستوى $\alpha \geq 0,05$ ، وهذا ما يدلّ على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين.

- بلغ معامل التحديد R^2 قيمة 0,635 ومعناها أن المتغيرات المستقلة يمكنها معا تفسير 63,5% من تباين المتغير التابع.

V-2- أثر أبعاد تمكين العاملين على متغير مستوى التمكين

الجدول رقم (10) يتضمن معاملات التأثير لإختبار الإنحدار المتعدد لأثر أبعاد التمكين على مستوى التمكين، وهي معاملات خاصة بكل متغير مستقل مدرج في النموذج بالإضافة إلى معنويته.

جدول رقم (10): معاملات التأثير لإختبار الإنحدار المتعدد لأثر أبعاد التمكين على مستوى التمكين

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-5,847	,624		-9,371	,000
وضوح الهدف	,148	,078	,103	1,885	,062
التدريب والتطوير	,178	,064	,161	2,776	,006
إنسياب المعلومات	,425	,087	,304	4,896	,000
تفويض السلطة	,096	,046	,120	2,076	,040
حرية التصرف والمشاركة في اتخاذ القرار	,335	,064	,291	5,233	,000
علاقة الإشراف	,139	,075	,104	1,861	,065
العوامل المادية	,327	,061	,299	5,361	,000
العوامل الفيزيائية	,096	,093	,061	1,027	,307
العوامل الإجتماعية	,375	,068	,348	5,504	,000
العوامل التنظيمية	,525	,083	,351	6,296	,000

a. Dependent Variable: التمكين

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج SPSS.

يتّضح من الجدول رقم (10) أنّ معاملات التأثير جاءت كلها موجبة، وعليه فإنّ العلاقة بين كل بعد من الأبعاد المستقلة للتمكين ومستوى التمكين طردية، والإختلافات نسبية فقط.

واعتمادا على القيم بهذا الجدول يمكننا إذن بناء العلاقة التي يمكن إستخدامها في تحديد مستوى التمكين بمؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء-جيجل.

$$EMT = -5,847 + 0,148 X_1 + 0,178 X_2 + 0,425 X_3 + 0,096 X_4 + 0,335 X_5 + 0,139 X_6 + 0,327 X_7 + 0,096 X_8 + 0,375 X_9 + 0,525 X_{10}$$

X_i ($i=1...i=10$): تمثل الأبعاد المستقلة للتمكين

EMT: يشير إلى مستوى التمكين بمؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء-جيجل.

V-3- تقييم العلاقة بين المتغيرات (الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة في ضوء نتائج التحليل)

وفقا لنتائج الدراسة يمكن التأكيد على وجود تأثير لأبعاد التمكين على مستوى التمكين بالمؤسسة، لكن هذا التأثير جاء بدرجات متفاوتة. وعلى العموم فقد أكدت نتائج تحليل إجابات مفردات عينة الدراسة، ونتائج اختبار فرضيات الدراسة وجود تأثير لأبعاد التمكين على مستوى التمكين في المؤسسة، هذا ما عززته نتائج معامل الإنحدار B وكذلك معامل الارتباط R.

ويظهر لنا الشكل الموالي ترتيب متغيرات تمكين العاملين حسب مستوى الدلالة وقيم معامل الإنحدار.

شكل رقم (4): الأهمية النسبية لأبعاد التمكين (متغيرات الدراسة المستقلة)



المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج SPSS.

من النتائج الموضحة في الشكل رقم (4) فإن بعد جودة العوامل التنظيمية هو الأكثر تأثيرا على مستوى التمكين بالمؤسسة، يليها في الترتيب الجودة في إنسياب المعلومات، ثم العوامل الاجتماعية، بعدها حرية التصرف والمشاركة، يليها العوامل المادية، ثم التدريب، ثم تفويض السلطة، وتبعه في الترتيب بعد وضوح الهدف، يليه بعد

علاقة الإشراف، ليأتي في الأخير بعد العوامل الفيزيكية والذي أظهرت نتائج التحليل بأن تأثيره يكاد ينعدم أضف إلى أنه متغير غير معنوي. وهنا يجب على إدارة المؤسسة البحث في طرق من أجل تحسين وتهيئة أبعاد التمكين حتى تكون أكثر إثارة لدوافع العمل وتشجع على المبادرة وبالتالي وتستفيد هنا المؤسسة وتحقق الإستغلال الفعّال للرأس المال البشري.

-خاتمة

من خلال الدراسة النظرية وفي ضوء التحليل الذي تمّ في الدراسة التطبيقية لإجابات عينة الدراسة من فئة الإطارات وأعوان التحكم، في مؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء، تمّ التوصل إلى مجموعة من النتائج هي:

- التمكين من بين المواضيع التي تناولها العلم الحديث في ميدان تسيير الموارد البشرية، وقد اعتمدته المؤسسات الرائدة اليوم كمنهج إداري حديث لرفع أداء العاملين.

- تمكين العاملين لم ينشأ من فراغ، وإنما هو عبارة عن تراكم لمجموعة من المعارف مهّدت كلها الطريق لوجوده ولاكتماله. فبالرغم من أنه مصطلح حديث، إلاّ أنه وجد بعض مضامينه في النظريات الإدارية، ولكن بالتأكيد مفهومه بالشكل المعاصر لم يتبلور إلاّ في وقت متأخر وفي العهد القريب، وقد برز في شكله المعروف حالياً من خلال نتائج تراكمي وتطوري.

- إنّ مفهوم التمكين يشترك في محتواه مع بعض المفاهيم الإدارية؛ كمفهوم التفويض، المشاركة، الإثراء الوظيفي والملكية، ولكن بالرغم من هذا الترابط بين هذه المفاهيم إلاّ أنّ التمكين مفهوم أشمل.

- ما تمّ التوصل إليه في الدراسة التطبيقية، أن مستوى إدراك فئة الإطارات وفئة أعوان التحكم لكل من التعلم التنظيمي والقيادة الإدارية وجودة الحياة في العمل جاءت بدرجة متوسطة إلى منخفضة، ما يعني أنّ هذه الأبعاد الثلاثة غير فعّالة في تحقيق التمكين على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

- من خلال نتائج اختبار الفرضيات توصلنا إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإطارات وأعوان التحكم حول مدى مساهمة كل من التعلم التنظيمي، القيادة الإدارية وجودة الحياة في العمل في تدعيم تمكين العاملين في مؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء جيجل.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \geq 0,05$ لأبعاد التمكين على مستوى التمكين بالمؤسسة، حيث دلّت النتائج أنّ أبعاد التمكين تفسّر ما مقداره 63,5% من تباين مستوى التمكين.

من خلال دراسة وتحليل إتجاهات عمال المؤسسة محل الدراسة، وبعد التطرق إلى أهمّ النتائج المتوصل إليها، نقدم الإقتراحات التالية:

- وضع رؤية مشتركة في المؤسسة ونشرها بين العاملين والتأكيد على أهميتها، نظرا لكونها تعمل على تعزيز أداء العاملين وتوحيد جهودهم نحو أهداف مشتركة.
- التأكيد على أهمية وضرورة التشخيص الدقيق والعقلاني للشغرات والإختلالات التي تشكل جوانب القصور في أداء العاملين لمهامهم، واختيار المواضيع التدريبية انطلاقا من الإحتياجات التدريبية المحددة وفقا لطبيعة ونوع القصور الموجود عند العمال وربطها بالأهداف المسطرة والمرغوبة.
- تدريب المسؤولين على المناهج والأساليب المدعّمة للتمكين ومنها فرق العمل، والمشاركة، وتنمية مهارات حل المشكلات بالشكل الإبداعي، وتحقيق التعاون والتنسيق والثقة، والإدارة بالمكاشفة والمصارحة، بما يمكّن من الوقوف على الحقائق بشكل مستمر ومعالجتها أولا بأول والتعرّف على جميع الآراء والأفكار.
- إتاحة الفرصة لكافة العاملين بالمشاركة في إتخاذ القرارات، ممّا يساعد في تقريب الإدارة من العاملين أكثر وتشجيعهم على الإبداع، وبثّ روح الحماسة فيهم، وهذا بهدف الرفع من روحهم المعنوية.
- الإيعاز للعمال بامتلاكهم مهارات وقدرات إبداعية، وضرورة إعطائهم فرصة ممارسة ذلك على الأقل في مجال عملهم باعتبارهم أكثر معرفة بذلك، ليس بهدف تحقيق أهداف المؤسسة فقط بل لأنها تمثل في حدّ ذاتها أهداف إنسانية، تثير الدافع إلى العمل.
- تحسين ظروف العمل بالمؤسسة، والسعي إلى تحسين الأجور في ظل الإمكانيات المتوفرة للمؤسسة، ووضع نظام عادل للترقية، ونظام موضوعي للمكافآت يكون مربوط بالأداء المتميّز.
- إعادة النظر في ظروف العمل الطبيعية، لما لها من تأثير هام على تمكين العاملين، ولما أظهرته النتائج من انخفاض في مستوى جودة هذا البعد وفقا لإدراك فئة الإطارات

- وأعوان التحكم، فيجب تهيئة المناخ التنظيمي الصحي للعمل بالمؤسسة حيث يشعر الأفراد بالإطمئنان والعمل بحرية، مما يزيد من تفاعلهم وإبداعهم في العمل.
- تشجيع العاملين على مناقشة وفهم معنى ومضمون العمل الذي يقومون به بدلا من مجرد التنفيذ والتقليد.
- تعزيز ثقة العاملين في إدارة المؤسسة وإزالة المعوقات التنظيمية والإدارية التي تعوق عملية التمكين والتأكيد المتواصل على أنَّ المؤسسة لا تعرقل عملية التعلم الفردي والجماعي للعاملين، بل تحرص على دعمها وتكافئ من يتعلم.
- ضرورة العمل على تنمية الوعي والمعرفة بمفهوم التمكين لدى العاملين، من خلال تبني المناخ الفكري الذي يسمح بزيادة المعارف وتنميتها ونشر ثقافة تشجع تقبل مفهوم التمكين، والسعي إلى تطبيقه. الهدف من وراء هذا هو بناء الشخصية الإدارية الناضجة للأفراد التي تقوم على الصدق والثقة في النفس وفي الآخرين، وتكتسب أسس التحدث والإنصات.

الاحالات والمراجع

[¹] ابن منظور، لسان العرب، ط1، المجلد الرابع عشر، دار صادر للطباعة والنشر، بيروت، 2000، ص: 113.

[²] أحمد بن حمدان بن محمد الشهري، عوامل النصر والتمكين في دعوات المرسلين، ص: 11، الموقع:

<http://islamport.com/d/3/amm/1/218/2476.html/09/03/2013/13:05>

[³] مجد الدين الفيروزابادي، القاموس المحيط، ط3، دار الكتب العلمية، بيروت، 2009، ص: 1244.

[⁴] Carol Yeh- Yun Lin, Empowerment in the Service Industry: An Empirical Study in Taiwan , The Journal of Psychology, 136(5), 2002, p: 557.

[⁵] خالد بن سليمان الرشودي، مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه: دراسة مسحية على ضباط كلية الملك فهد الأمنية وكلية الملك خالد العسكرية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2009، ص: 42.

[⁶] أحمد يوسف عريقات، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي السابع تحت عنوان تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال، جامعة الزرقاء، الزرقاء، ص: 07.

[⁷] محمد الحراشة وصلاح الدين الهيتي، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية، مجلة العلوم الإدارية، مجلد 33، العدد 2، الأردن، 2006، ص: 244.

[⁸] سعد بن مرزوق العتيبي، تمكين العاملين: كاستراتيجية للتطوير الإداري، الاجتماع الإقليمي الثاني عشر للشبكة لإدارة وتنمية الموارد البشرية، مسقط، سلطنة عمان، 11-13 ديسمبر، 2004، ص: 6.

[⁹] John Fox, Employee Empowerment: An Apprenticeship Model, thesis of doctorat, School of Business University of Hartford, Barney, 1998, P: 25

[¹⁰] Jay .A Conger & Rabindra N. Kanungo, The Empowerment Process: Integrating Theory And Practice Academy Of Management Review, 3(13), 1988, P: 473.

[¹¹] Li-Yueh Lee & Emmelia Tan, The Influences of Antecedents on Employee Creativity and Employee Performance: a Meta-Analytic Review, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 4(2), June 2012, p: 986.

[12] Gretchen M Spreitzer, Psychological Empowerment in the workplace: Dimension, Measurement, and Validation, Academy of Management Journal, 38(5),1995, P: 1443.

[13] عبد العزيز علي مرزوق، تمكين العاملين مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج، معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج، الملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج، 2004، ص: 09. الموقع: <http://www.minshawi.com/other/altaher.htm/22/04/2013/16:40>

[14] Lee Mushin & Koh Joon, Is Empowerment Really A New Concept? International Journal of Human Resource Management, 12(4), 2001, p: 685.

[15] مهندس محمد جمال الكفافي، الإستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، ط1، الدار الثقافية للنشر، القاهرة، 2006، ص: 90.

[16] أحمد السيد مصطفى، تمكين العاملين... السمات المميزة... والمقاييس المؤشرة، المؤتمر الدولي الرابع عشر للتدريب والتنمية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، القاهرة، من 20 إلى 22 أبريل 2004.

[17] يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر: Empowerment ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص: 31.

[18] رامي جمال أندراوس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، ط1، عالم الكتب الحديث، إربد، 2008، ص: 57.

[19] حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2005، ص: 326.

[20] موسى توفيق المدهون، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز (الإقتصاد والإدارة)، المجلد 13، العدد2، 1999، ص: 77.

[21] سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة في العمل QWL في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، الإسكندرية، 2008، ص: 75.

[22] عبد الفتاح بوخمم، تسيير الموارد البشرية: مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، 2011، ص: 265، 266.

[23] عبد العزيز علي مرزوق، مرجع سبق ذكره، ص: 10.

[24] رامي جمال أندراوس، عادل سالم معاينة، مرجع سبق ذكره، ص: 64 .

[25] حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص: 404.

- [26] رامي جمال أندراوس، عادل سالم معاينة، مرجع سبق ذكره، ص: 65 .
- [27] Anukool Manish Hyde & al, A Study of Quality of Work Life and Organizational Commitment amongst Academicians, Pacific Business Review International, 4(4), 2012, p: 133.
- [28] رياض أبازيد، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطن للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد 24، العدد 2، 2010، الأردن، ص ص: 493-519.
- [29] نهاية التلباني وآخرون، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد 27، العدد 4، 2013، ص ص: 774-733.
- [30] تيسير زاهر، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين: دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد 2، جامعة دمشق، 2012، ص ص: 282-255.
- [31] Gretchen M Spreitzer, Social Structural characteristics of psychological Empowerment, Academy of Management Journal, 39 (2), 1996, pp: 483-504
- [32] Morad Rezaei Dizgah and al, Employee Empowerment and Organizational Effectiveness in the Executive Organizations, Journal of Basic and Applied Scientific Research, 1(9), 2011, pp: 973-980.
- [33] Tony Carter, Managers Empowering Employees, American Journal of Economics and Business Administration, 1(2), 2009, pp: 41-46.
- [34] Isaiah Ugboro & Kofi Obeng, Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, and Customer Satisfaction in (TQM) Organization, Journal of Quality Management, 5(2), 2000, pp: 247- 272.