

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

واقع تمكين الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
دراسة حالة المؤسسة المينائية جن جن - جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذ:

✓ لواج منير

إعداد الطالب:

✓ عميور فريد

نوقشت يوم: 2016/05/22 أمام اللجنة:

رئيساً	جامعة جيجل	أ. عبد اللوش محمد
مشرفاً ومقرراً	جامعة جيجل	أ. لواج منير
مناقشاً	جامعة جيجل	أ. الربطي هناء

الموسم الجامعي: 2015 / 2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ مِنْهَا

حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ

الْمُحْسِنِينَ﴾

"اللهم إني أسألك خير المسألة وخير الدعاء وخير النجاح

وخير العلم وخير العمل"

الشكر الجزيل والحمد الكثير لله العلي القدير الذي وفقنا وأعاننا على

إنجاز هذا العمل المتواضع.

ويسعدنا أن نتقدم بالشكر الجزيل للأساذ المشرف "لواج منير" الذي وجهنا

والذي لم يدخل علينا بنوجيهاته القيمة.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر إلى مسؤولي المؤسسة المينائية - جن جن -

- جيغل -.

ونشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة.

ونرجو أن نكون قد وفقنا في هذا العمل المتواضع، ونسأل الله التوفيق

والنجاح إنه سميع مجيب.

فهرس الموضوعات

الصفحة	العنوان
أ	شكر وتقدير.....
ب	فهرس الموضوعات.....
هـ	قائمة الجداول.....
و	قائمة الأشكال.....
ز	قائمة الملاحق.....
02	مقدمة.....
I- مدخل نظري حول تمكين الموارد البشرية	
09	تمهيد.....
10	1-I عموميات حول تمكين الموارد البشرية.....
10	1-1-I مفهوم تمكين الموارد البشرية.....
17	2-1-I أنواع تمكين الموارد البشرية.....
19	3-1-I اتجاه تمكين الموارد البشرية و أبعاده.....
22	4-1-I شروط تمكين الموارد البشرية.....
24	5-1-I مؤشرات قياس تمكين الموارد البشرية.....
27	2-I تطور تمكين الموارد البشرية في الفكر الإداري.....
27	1-2-I تمكين الموارد البشرية والأساليب الكلاسيكية في الإدارة.....
28	2-2-I تمكين الموارد البشرية والأساليب السلوكية في الإدارة.....
30	3-2-I تمكين الموارد البشرية والأساليب الحديثة في الإدارة.....
32	4-2-I تمكين الموارد البشرية والأساليب المعاصرة في الإدارة.....
34	5-2-I محصلة تطور تمكين الموارد البشرية في الفكر الإداري.....
38	3-I عملية تمكين الموارد البشرية كإستراتيجية إدارية معاصرة.....
38	1-3-I متطلبات إستراتيجية تمكين الموارد البشرية.....
41	2-3-I طرق إستراتيجية تمكين الموارد البشرية.....
42	3-3-I مراحل تطبيق إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وتقنياتها.....
48	4-3-I مستويات إستراتيجية تمكين الموارد البشرية.....
50	5-3-I الآثار المترتبة عن تطبيق إستراتيجية الموارد البشرية.....
55	خلاصة الفصل.....

II- الاجتهادات الفكرية حول تمكين الموارد البشرية

57	تمهيد
58	1-II دراسات حول معنى تمكين الموارد البشرية
58	1-1-II دراسة جونسون (Johson,1995)
59	2-1-II دراسة سيام (Sciame,1996)
60	3-1-II دراسة باستر (Pastor,1996)
61	4-1-II دراسة روبرت (Robert,1997)
62	5-1-II دراسة ماندي فروت (Mande frot,2003)
62	2-II نماذج لتمكين الموارد البشرية
62	1-2-II نموذج كونجر وكانونغو (conger & kanungo,1988)
64	2-2-II نموذج توماس وفيلثاوس (Thomas & velthouse,1990)
67	3-2-II نموذج قاندرز (Gandez,1990)
68	4-2-II نموذج سبرايتزر (Spreitzer,1995)
69	5-2-II نموذج هارتلين وفيريل (Hartline & ferrel,1996)
70	6-2-II نموذج ديفس (Davis,2001)
72	3-II تجارب المنظمات في انتهاج أسلوب تمكين الموارد البشرية
72	1-3-II رؤية المؤسسات لا رؤية المؤسسين
73	2-3-II أسطورة الأفكار العظيمة
75	3-3-II أسطورة الرجل العظيم
76	4-3-II ثقافة العمل في المؤسسات الممكنة للموظفين
77	5-3-II تجارب أخرى في تطبيق أسلوب تمكين الموارد البشرية
80	خلاصة الفصل

III- الجانب التطبيقي لتمكين الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية الجزائرية جن جن بولاية جيجل

82	تمهيد
83	1-III تقديم عام للمؤسسة المينائية جن جن بجيجل
83	1-1-III نشأة وتطور المؤسسة المينائية جن جن بجيجل
85	2-1-III دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية جن جن بجيجل
94	3-1-III منشآت المؤسسة المينائية جن جن بجيجل
97	4-1-III مشاريع التنمية وأنشطة المؤسسة المينائية جن جن بجيجل
99	2-III منهجية وتصميم الدراسة الميدانية

99 1-2-III منهج البحث المستخدم في الدراسة
102 2-2-III مجالات الدراسة
105 3-2-III الأدوات المعتمدة في الدراسة
107 4-2-III أساليب التحليل المعتمدة في الدراسة
108 5-2-III الهدف من الدراسة الميدانية
109 3-III تشخيص واقع تمكين الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية جن جن بجيجل
110 1-3-III عرض وتحليل النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة
114 2-3-III عرض وتحليل النتائج المتعلقة ببيانات الجزء الأول الخاص بالتمكين هو سلوك إداري
119 3-3-III عرض وتحليل النتائج المتعلقة ببيانات الجزء الثاني الخاص بالتمكين هو الحالة النفسية للمرؤوسين
124 4-3-III نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات
128 خلاصة الفصل
130 خاتمة
136 قائمة المراجع
141 الملاحق
	ملخص

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	أبعاد تمكين الموارد البشرية حسب الترتيب الزمني لدراسة الباحثين	22
02	مميزات استخدام الهيكل العضوي بالنسبة لتمكين الموارد البشرية	38
03	المواصفات التقنية لأرصفة ميناء جن جن	94
04	توزيع التعداد البشري بالمؤسسة المينائية جن جن	104
05	درجة أهمية العبارة حسب سلم ليكارت	108
06	عينة الدراسة حسب الجنس	110
07	توزيع أفراد العينة حسب العمر	110
08	توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى الدراسي	112
09	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية المشغولة	113
10	توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل	114
11	التمكين سلوك الإدارة والمشرف الذي يمكن مرؤوسيه	115
12	التمكين هو الحالة النفسية أو الإدراك الناتج عن العامل أو المرؤوس	120

قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي المقلوب	36
02	مراحل تطبيق تمكين الموارد البشرية عند (Daft)	47
03	مراحل وخطوات تمكين الموارد البشرية	64
04	النموذج المعرفي لتمكين الموارد البشرية	65
05	تمكين الموارد البشرية كعملية إدراكية	69
06	تمكين الموارد البشرية من منظور تسويقي	70
07	الهيكل التنظيمي المعاصر	76
08	الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية جن جن - جيجل -	85
09	الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية جن جن بجيجل	90

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	طلب السماح بإجراء تريض تطبيقي بالمؤسسة المينائية جن جن
02	الاستبيان
03	الأساتذة المشرفون على تحكيم الاستبيان
04	التعداد البشري للمؤسسة المينائية جن جن حسب المديرية

مقدمة

لم يعد صدق نجاح المؤسسات محلياً كما كان في الماضي، بل أصبح هذا النجاح يقاس على المستوى الدولي، لأن بيئة الأعمال أصبحت عالمية بسبب ظروف العولمة وما صاحبها من تغيرات سريعة جداً أثرت على التوجهات الفكرية والإدارية، خصوصاً ثورة الاتصالات والمواصلات التي قربت الموارد المادية مهما كان موقعها على الكرة الأرضية من المؤسسات، فالجانب المادي لم يعد يشكل ميزة نسبية تميز مؤسسة عن غيرها، وعليه اتجه البحث عن مصادر التميز في الجانب الثاني المكون لرأس مال المؤسسات، ألا وهو الجانب البشري، وهذا ما اعتمدته اقتصاديات الدول الرائدة خصوصاً اليابان وألمانيا بعد الحرب العالمية الثانية، حين اتجهت إلى الاستثمار في الموارد البشرية بقيئاً منها أنه السبيل الوحيد لتنمية اقتصادها، بسبب ضعفها في الموارد المادية خصوصاً المواد الأولية ومصادر الطاقة (البتروال والغاز)، بالإضافة إلى صغر مساحتها وانهايار اقتصاديهما بعد خروجهما منهزمين من الحرب.

ومع زيادة الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره المسؤول الأول والأخير عن نجاح أو فشل المؤسسات وحتى الدول بكاملها، فقد كثرت الدراسات الفكرية في هذا الجانب الذي أصبح إستراتيجياً، وأصبحت معه الجهود المبذولة من طرف المؤسسة الباحثة عن التميز تصب في مجملها في كيفية إدارة مواردها البشرية بالطريقة المثلى، لأن التحدي هنا يكمن في الاستغلال الكامل للطاقات الموجودة لدى الأفراد وجعلها تصب في خدمة أهداف المؤسسة وإستراتيجيتها، مما يضمن لها اكتساب ميزة تنافسية تبقىها في سوق مليء بالاضطرابات والتقلبات.

ولتجسيد هذا الاتجاه تطرق الفكر الحديث من خلال عدة دراسات لمفكرين وباحثين، إلى رؤية جديدة معاصرة وشاملة للتعامل مع الموارد البشرية وإدارتها بالشكل الذي يجعل من هذه الأخيرة مندفعة نحو الأداء الجيد إن لم نقل المثالي في العمل والتي أطلق عليها مصطلح أسلوب تمكين الموارد البشرية (تمكين العاملين)، وقد جاءت هذه الرؤية بهذا الأسلوب موازاة مع تطور النظرة إلى الأفراد داخل المؤسسات، حيث أصبح يعبر عنهم بالموارد البشرية بلغة الإداريين، والرأس المال البشري بلغة الاقتصاديين، والأصول البشرية بلغة المحاسبين.

وقد تم تطبيق أسلوب تمكين الموارد البشرية كإستراتيجية إدارية فعالة في العديد من المؤسسات الإنتاجية والخدماتية في الدول المتقدمة، وقد أثبت نجاحه وفعاليتة، من خلال مساهمته في وصول هذه المؤسسات إلى العالمية والنجاح الباهر، الأمر الذي جعل من بعض المؤسسات في الدول النامية التي تسلك طريق الإصلاحات الاقتصادية، تنتهج هذا الأسلوب في إدارتها لمواردها البشرية.

إلا أنه ولحدثة تطبيق الاقتصاد الرأسمالي بتوجهاته الحديثة في التسيير في الجزائر، فإن المؤسسات الجزائرية بدون استثناء ما زالت متأخرة عموماً في هذا الجانب من حيث إدارتها للأفراد، وعليه فقد بات من

الضروري عليها أن تلحق بالركب وتساير الأساليب المعاصرة في الإدارة، وتأخذ من أسلوب تمكين الموارد البشرية كمنهج لها في تسيير العاملين لديها، حتى تحقق أعلى جودة في الأداء، وبالتالي تحقيق غايتها وهدفها الإستراتيجي وهو اكتساب ميزة تنافسية تبقىها في السوق من خلال كسب الزبون وضمان حصة سوقية.

تحديد الإشكالية:

بما أن المؤسسة المينائية جن جن بجيجل هي مؤسسة عمومية جزائرية مستقلة، اكتسبت مؤخرًا طابع العالمية بمشاريعها الضخمة وشراكتها مع المؤسسات المينائية الرائدة في العالم، كموانئ دبي العالمية، فقد توجهنا بدراستنا هذه إليها، من أجل دراسة أسلوب تمكين الموارد البشرية، وإثبات تطبيقه في إدارتها للعاملين. من خلال ما سبق يمكننا طرح سؤالنا الجوهرى في الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يتم تطبيق أسلوب تمكين الموارد البشرية في إدارة العاملين بالمؤسسة المينائية جن جن؟

وبغية الإلمام بجوانب الموضوع ارتأينا تجزئة التساؤل الرئيسى إلى تساؤلات فرعية كالاتى:

- ماذا نعني بأسلوب تمكين الموارد البشرية؟ وكيف تطور في الفكر الإداري؟
- كيف يتم اعتماد أسلوب تمكين الموارد البشرية من طرف إدارة المؤسسات؟
- ما هي أهم الاجتهادات الفكرية حول أسلوب تمكين الموارد البشرية؟
- ما هي أهم تطبيقات أسلوب تمكين الموارد البشرية في المؤسسات العالمية؟
- هل يعتمد المشرفون في المؤسسة المينائية جن جن طواعية على أسلوب تمكين الموارد البشرية باتجاهه الإداري (الاتصالي، أو الهيكلى - الاجتماعى) في إدارتهم للعاملين؟
- هل ينتهج الأفراد العاملين بالمؤسسة المينائية جن جن طواعية أسلوب تمكين الموارد البشرية باتجاهه النفسى (الإدراكى، التحفيزى)؟

الفرضيات الموجهة للدراسة:

للإجابة على التساؤلات السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: ليس هناك تطبيق ذو دلالة إحصائية لأسلوب تمكين الموارد البشرية باتجاهه الإداري (الاتصالي، أو الهيكلى - الاجتماعى) والنفسى (الإدراكى أو التحفيزى) في إدارة الأفراد العاملين بالمؤسسة المينائية جن جن.

الفرضية الفرعية الأولى: ليس هناك تطبيق ذو دلالة إحصائية لسلوك الإدارة والمشرف الذى يمكن مرؤوسيه (الاتجاه الإداري لتمكين الموارد البشرية) بالمؤسسة المينائية جن جن.

الفرضية الفرعية الثانية: ليس هناك تطبيق ذو دلالة إحصائية للحالة النفسية أو الإدراك الناتج عن المرؤوسين الذين يعبرون من خلاله عن اتجاههم نحو أسلوب التمكين طواعية (الاتجاه النفسي لتمكين الموارد البشرية).

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية دراستنا من الأهمية الإستراتيجية للقطاع الذي طبقت عليه، حيث أن قطاع خدمات النقل البحري من أهم قطاعات النقل على الإطلاق في مجال تصدير واستيراد السلع بمختلف الأنواع والأحجام، وبالتالي فهو يعطي الدعم اللوجستيكي للاقتصاد الوطني، كما يساهم في مداخيل الدولة من العملة الصعبة. كما تتطرق أهمية الدراسة الحالية من أهمية الموضوع الذي تبحث فيه، باعتبار أن أسلوب تمكين الموارد البشرية من المفاهيم الإدارية المعاصرة، التي مازال البحث فيها جارياً، ولا تزال الحاجة ماسة لدراسته من جوانبه المختلفة وفي مختلف القطاعات التي يتواجد فيها العنصر البشري، وخاصة في البيئة الإقليمية عامة وفي بلدنا الجزائر على وجه التحديد.

ونأمل أن تساهم هذه الدراسة في تقديم العون من خلال النتائج والاقتراحات الموجهة لأصحاب القرار في المؤسسة المينائية جن جن، لترسيخ أسلوب تمكين الموارد البشرية في الإستراتيجية الإدارية المنتهجة في إدارة الأفراد باعتباره المنهج الحديث والمعتمد من طرف المؤسسات العالمية الرائدة.

كما تكمن أهمية الدراسة في الإضافة التي ستقدمها إلى مكتبة الجامعة الجزائرية بصفة خاصة وإلى المكتبة العربية بصفة عامة حول أسلوب تمكين الموارد البشرية، الشيء الذي نأمل من خلاله أن يفيد القارئ العربي من جهة، وتحفيز الباحثين الآخرين للتوسع من خلال الكتابة في هذا الموضوع المهم، وإثرائه أكثر فأكثر.

أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيارنا لدراسة موضوع تمكين الموارد البشرية كان نتيجة لعدة أسباب منها ما يلي:

- درجة الأهمية الكبيرة التي بلغها موضوع تمكين الموارد البشرية في الوقت الراهن، خصوصاً في الإدارة المعاصرة للمؤسسات الرائدة في العالم، وبما يقدمه من ميزة تنافسية إلى المؤسسة التي تنتهجه كأسلوب في إدارة أفرادها العاملين.

- كما أن هذا الموضوع أصبح أشمل وأوسع من ذي قبل لأنه متعلق بالجانب الإنساني لدى الأفراد، حيث يراعي القيم الإنسانية ويدافع عن المورد البشري داخل المؤسسة، كما ينبه للدور الحساس الذي يلعبه في إستراتيجية المؤسسات.

- الاهتمام المتزايد الذي يوليه الخبراء والباحثين في مجال إدارة الأفراد.

- من أجل تقديم مساهمة علمية وعملية في موضوع تمكين الموارد البشرية بهدف إثراء المكتبة بهذا العمل المتواضع من جهة، ومن أجل إفادة القارئ والباحث الأكاديمي والطالب من جهة ثانية.

أهداف الدراسة:

يمكن تقسيم أهداف دراستنا هذه إلى قسمين:

1- أهداف علمية: والتي تتكون كما يلي:

- تقديم إطار نظري شامل يوضح مفهوم تمكين الموارد البشرية واتجاهاته التطبيقية داخل إدارة المؤسسة المينائية جن جن بجيجل.

- التطرق لأهم الدراسات والنماذج التي عالجت موضوع تمكين الموارد البشرية، ومحاولة إسقاطها على ما هو واقعي في إدارة الأفراد بالمؤسسة المينائية جن جن.

- مساهمة البحث في زيادة الاهتمام العلمي بموضوع تمكين الموارد البشرية باعتبارها محدد أساسي لأداء المؤسسة.

2- أهداف عملية: والتي تكون كما يلي:

- اختبار واقع تطبيق أسلوب تمكين الموارد البشرية باتجاهيه الإداري والنفسي في إدارة الأفراد بالمؤسسة المينائية جن جن.

- تقديم اقتراحات نظرية لأصحاب القرار بالمؤسسة المينائية جن جن في مجال أسلوب تمكين الموارد البشرية، بما يخدم المؤسسة والعنصر البشري على حد سواء، لأن التوجه الحديث يقول أن مصلحة الفرد من مصلحة المؤسسة، ومصلحة المؤسسة من مصلحة الفرد.

- محاولة تقديم صورة مصغرة على أسلوب تمكين الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال دراسة حالة المؤسسة المينائية جن جن، وأن هذا الأسلوب الناجح يمكن تعميمه على باقي المؤسسات الاقتصادية الأخرى.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات الوطنية

1- كرمية توفيق، تمكين العاملين، دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان (SCSEG)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008، وقد تطرق الباحث في مذكرته إلى التعرف على كل من التمكين والقيادة، وأثر التمكين على أداء الفرد في المنظمة، وقد أجرى دراسته الميدانية في شركة الاسمنت بسور الغزلان (البويرة)، حيث حاول تبيان واقع التمكين في هذه المؤسسة.

2- رزق الله حنان، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة، دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منتوري قسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2010/2009، حيث أنجزت الباحثة دراستها في جزأين رئيسيين، فأما الجزء الأول فقد قسم إلى فصلين، فصل تم التطرق فيه إلى الجانب النظري للتمكين، والفصل الآخر تطرقت من خلاله إلى كيفية مساهمة التمكين في تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة، أما الجزء الثاني من المذكرة فقد خصصته للدراسة التطبيقية والتي حاولت من خلاله تبيان واقع التمكين بعينة من كليات الجامعة محل الدراسة.

3- أبو بكر سالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2013-2012، حيث سعى الباحث في دراسته إلى تحديد دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في منظمات الأعمال، وقد جرت الدراسة الميدانية في شركة سونطراك البترولية، حيث تم التطرق في المذكرة إلى الإطار المفاهيمي لسياسة التمكين وكذا الميزة التنافسية المستدامة.

4- برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الإستشفائية الخاصة بولاية بسكرة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2014، وقد جاءت الباحثة في رسالتها بدراسة تطبيقية للمتغيرين، تمكين العاملين والأداء الاجتماعي على القطاع الصحي في ولاية بسكرة، لتقوم بإجراء مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة بنفس الولاية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1- عبد الله بن عوض الشهراني، دور التمكين في تحقيق أمن أنشطة الرياضة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2009، حيث هدفت الرسالة إلى التعرف على دور التمكين في تحقيق أمن الأنشطة الرياضية بالمملكة العربية السعودية، حيث قام الباحث بإجراء الدراسة على عينة من منتسبي الجهات المعنية بأمن الأنشطة الرياضية من الضباط والموظفين المدنيين، وقد استخلص في دراسته

إلى أن ضعف الحوافز المادية من أهم المعوقات التي تحول دون تمكين الجهات المعنية بأمن الأنشطة الرياضية.

2- بدر عيسى النوفل، إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط الكويت، 2010، وقد تطرق الباحث في رسالته إلى الكشف عن أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية بمتغيراتها في تحقيق أهداف البنوك التجارية الكويتية الإستراتيجية، حيث توصل إلى ضرورة زيادة قنوات الاتصال وكذا تقليل المركزية الإدارية وإعادة وصف وظائف البنوك حتى يتم تسهيل وتوسيع المشاركة في اتخاذ القرارات، كما خلص إلى أن الإدارة الوسطى والتنفيذية هي الأكثر خوفاً من أسلوب التمكين باعتبار أنه سيصادر سلطته ويحولها إلى الآخرين.

I- مدخل نظري حول تمكين الموارد البشرية

1-I عموميات حول تمكين الموارد البشرية

2-I تطور تمكين الموارد البشرية في الفكر الإداري

3-I عملية تمكين الموارد البشرية كإستراتيجية إدارية معاصرة

لقد حظي مفهوم تمكين الموارد البشرية باهتمام كبير منذ أواخر القرن الماضي من قبل المفكرين والممارسين المهتمين بالجانب البشري في المؤسسة، وقد تزايد أكثر فأكثر لما أصبحت عليه بيئة الأعمال الدولية والضغوط المرافقة لها، فالمتغيرات المتسارعة والمنافسة العالمية الشرسة حتمت على المؤسسات الباحثة عن النجاح والاستمرار فيه أن تبحث عن التميز في نشاطاتها وسلعها وخدماتها المقدمة لزيائنها، من خلال أداء عنصرها البشري، لذلك أصبح المورد البشري من المكونات الرئيسية لأصول المؤسسة، وأصبح مجال البحث فيه خصبا من قبل الأكاديميين والباحثين، الذين اتفقوا على الإطار العام لمضمونه باعتبار أنهم ساروا في اتجاه واحد في أن تمكين الموارد البشرية هو أسلوب وإستراتيجية إدارية تعمل على إعطاء القوة والسلطة، وتقويض الصلاحيات للخطوط الأمامية من العمال الذين يكونون في قلب المشاكل التي تعترض سريان العمل، كما يكونون في المواجهة المباشرة بالزبائن والعملاء، لكن هؤلاء الباحثون اختلفوا في تحديد تعاريفه وأبعاده ومؤشراته وكذا أسبابه والأهداف المرجوة منه وكل ما يتعلق بالتمكين.

وعليه ومن خلال هذا الفصل من البحث سنتطرق إلى أهم آراء الباحثين فيما يتعلق بماهية تمكين الموارد البشرية ومراحل تطوره في الفكر الإداري بالإضافة إلى كيفية سريان عملية تمكين الموارد البشرية.

I-1 عموميات حول تمكين الموارد البشرية:

إن تفوق الرأسمال البشري في أهميته عن كافة العناصر الأخرى المكونة للمنظمة، يجعل من هذه الأخيرة تهتم به من حيث السعي إلى تنمية قدرات ومهارات الأفراد العاملين بها ثم تحفيزهم، مما يشجعهم ويعطيهم القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات، الشيء الذي يجعلهم متمكنين من أداء عملهم والمهام المنوطة إليهم، محققين بذلك أهدافهم الخاصة وأهداف المنظمة المنتمين إليها.

ولا شك أن هذا الاهتمام بمفهوم تمكين العاملين أصبح مطلبًا ملحقًا وضروريًا للمنظمة التي تريد أن تتميز عن غيرها من المنظمات الأخرى، خصوصًا في ظل المتغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة التي تفرضها ظروف العولمة، وفي ظل الاتجاه إلى تطبيق المفاهيم الإدارية المعاصرة، كإدارة الجودة الشاملة، وعليه فالمنظمة التي تحقق الميزة التنافسية هي تلك المنظمة التي تتبنى تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة منها تمكين الموارد البشرية. بناءً على ذلك سنستعرض مختلف الجوانب المرتبطة بمفهوم تمكين الموارد البشرية فيما يلي:

I-1-1 مفهوم تمكين الموارد البشرية:

إن ما يساهم في توضيح مفهوم تمكين الموارد البشرية لما أصبح له من أهمية كبيرة في إدارة الأفراد وفي صنع القرارات داخل المنظمة، هو التطرق إلى مختلف الآراء والتعاريف التي أتى بها عدة باحثين ومفكرين عبر أزمنة مختلفة.

I-1-1-1 تعريف تمكين الموارد البشرية:

سنقدم في هذا الإطار من المجال من بحثنا المتواضع التعريف اللغوي ثم الاصطلاحي لتمكين الموارد البشرية من خلال ما قدمه المفكرون والباحثون في هذا الصدد.

• **تعريف التمكين لغةً:** يمكن تعريف التمكين لغةً حسب ما ورد في أهم المراجع والمعاجم العربية وهو لسان العرب لابن منظور (1995)، إن التمكين يعني القدرة والاستطاعة، وأما المعجم الوسيط (2001) فإن (مَكَّن) في الشيء أي جعل له عليه سلطانًا، و(أمكنه) من الشيء أي جعل له عليه سلطانًا وقدرة وسهل ويسر عليه، وورد تعريف مفصل ومطول لكلمة التمكين ومشتقاتها في معجم محيط المحيط (1995)، حيث أن (مَكَّن) الشيء أي قوى وامتد ورسخ، استمكن من الأمر أي قدر واستطاع عليه (يعقوب 2004).

والتمكين في اللغة الإنجليزية كما يظهر في عدد من القواميس غالبًا ما يتم ربطه بمفهوم التفويض، حيث يكون التعريف المقابل للكلمة:

¹(Empower: to give Someone Official Authority or the Freedom to do Something).

بمعنى مكن: إعطاء الفرد سلطة رسمية أو الحرية لفعل شيء ما. ويعرف قاموس مريام وبستر التمكين: بأنه « تفويض أو منح أو إعطاء السلطة القانونية لشخص ما»².

• تعريف تمكين الموارد البشرية اصطلاحًا:

من أهم التعريفات التي تطرقت إلى التمكين ما يلي:

- **تعريف كاتجر وكانيونجو Conger and Kanungo (1988):** «التمكين هو إجراء يؤدي إلى توطيد إيمان الشخص بقدراته الذاتية" وهو "شعور والتزام وظيفي لصيق، ناتج عن إحساس الموظف بالقدرة على اتخاذ القرارات، وحمل المسؤولية، وأن أداءه يقاس بالنتائج، وأنه ينظر إليه على أنه شخص مفكر ويسهم في الأداء وتطويره وليس مجرد زوج من الأيدي تنفذ ما تؤمر به"»³.

- **تعريف ماروف Maroff (1988):** «هو القدرة على ممارسة الفرد لمهنته بثقة تامة والإسهام في صياغة الطريقة التي يتم من خلالها إنجاز العمل»⁴.

- **تعريف باون و لاولر Bowen and Lawler (1995-1992):** «التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها، التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها»⁵.

¹ - أحمد الخطيب وآخرون، الإدارة الحديثة، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، الطبعة الأولى، جدارا للكتاب العالمي، الأردن، 2009، ص 29.

² - بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص 178.

³ - أحمد الخطيب وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 30.

⁴ - نفس المرجع، ص 31.

⁵ - يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص 06.

مدخل نظري حول تمكين الموارد البشرية

- تعريف فوغت (Vogt 1997): «هو عملية منح الأشخاص فرصة لاتخاذ قرارات ميدانية من خلال زيادة مستوى استقلاليتهم في اتخاذ القرار»¹.
- تعريف جيرو وأندرسون (Gerou & Anderson 1998): «هو العملية التي يتم بها تزويد العاملين بالتوجيهات الضرورية والمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات، وكذلك منحهم السلطة لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئة المنظمات»².
- كذلك يرى بعض الباحثين أن:
 - التمكين هو: «تحرير الإنسان من القيود وتشجيع الفرد، وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع (Zemke and Schaaf 1989,65)»³.
 - التمكين هو: «عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم، ومن خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات»⁴.
 - التمكين هو: «منهج لإدارة الأفراد يسمح لأعضاء الفريق بأن يمارسوا صنع القرار، فيما يتعلق بشؤونهم اليومية في عملهم».
 - التمكين هو: «إعطاء الصلاحية للعاملين في وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم».
 - التمكين هو: «نقل السلطات الكافية للعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية دون تدخل مباشر من الإدارة، مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية ومناخ ملائم، وتأهيلهم فنيًا وسلوكيًا والثقة فيهم، وقياس الأداء بناءً على أهداف واضحة».
 - التمكين هو: «منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب هؤلاء العاملين في إدارة المنظمات التي يعملون فيها وحل مشكلاتها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة»⁵.

¹- محمد مفضي الكساسبة وآخرون، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 5، العدد 1، 2009، ص 27.

²- نفس المرجع، ص 27.

³- يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، مرجع سبق ذكره، ص 06.

⁴- عطية حسين أفندي، تمكين العاملين، مدخل للتحسين والتطوير المستمر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر،

2003، ص 10.

⁵- نفس المرجع، ص 11.

- من خلال التعاريف حاول الباحثون تعريف التمكين بشكل واضح من خلال مسارين هما:

المسار الأول: ينظر إلى التمكين على أنه سلوك المشرف الذي يمكّن مرؤوسيه أي أنه سبب التمكين.

المسار الثاني: هو أن التمكين حالة نفسية للموظف أو المرؤوس تنتج عن التمكين الذي يقدمه المشرف، أي أنه الإدراك الناتج عن المرؤوس¹.

وعليه يتضح أن فكرة تمكين الموارد البشرية تصب في اتجاه زرع الثقة في نفسية الفرد وإشعاره بأنه عامل مهم في تحقيق أهداف المنظمة ونماؤها، وأن العاملين على اختلاف مواقعهم إنما هم شركاء لهم قيمة وأهمية رفيعة في رسم رسالة المنظمة وفي تحقيق هذه الرسالة².

ولقد اختلفت وجهات نظر الباحثين حول تحديد الأهمية التي يمكن أن يحققها التمكين للمنظمة في الوصف من دون أن تختلف في النتيجة والغاية الرئيسية، واختلاف الوصف قد يكون سببه اختلاف النظرة للتمكين لكونه فلسفة تنظيمية وإستراتيجية إدارية تنتهجها المنظمة.

ويمكن أن نورد وجهات نظر الباحثين، إذ أشار (Lawson, 2000: 09) إلى أن التمكين يمكن أن يحقق الأهداف التالية:

- إبقاء المنظمة في المقدمة دائماً ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه.

- الاستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتوفرة.

- زيادة ربحية المنظمة وزيادة المبيعات فيها ومن ثم تحقيق النمو.

في حين أشار (Ugboro & Obenge, 2000: 255) إلى أن الهدف من التمكين هو إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج سلع وتقديم خدمات تلبي توقعات الزبائن أو تزيد عليها، أو يمارس الأفراد العاملين نشاطات تفوق المعدلات المعيارية المحددة للمتعاملين مع المنظمة أو المستخدمين من نشاطها³.

وقد ركزت دراسة (Johnson & Thurston, 1997: 69) على أن الهدف الرئيسي لتمكين الأفراد هو البحث عن طرق جديدة لتشجيع الطاقات الكامنة لدى العاملين وتحفيزهم على الابتكار لغرض إدامة

¹ - أحمد الخطيب وآخرون، الإدارة الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 30.

² - بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، مرجع سبق ذكره، ص 179.

³ - زكريا مطلق الدوري وآخرون، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة (في منظمات أعمال الألفية الثالثة)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 93.

مدخل نظري حول تمكين الموارد البشرية

المنظمات على البقاء في ظل البيئة التنافسية المعاصرة، التي أفرزت كثير منها إعادة تنظيم الأسواق وزيادة تقاربها بسبب سهولة المواصلات وتعقد احتياجات الزبائن وتنوعها، فضلاً عن إعادة هيكلة المنظمات بعد ترشيحها (Downsizing) وانتشار العمل بنظام الجودة الشاملة (TQM)¹.

ويود الباحثين الإشارة إلى أن واحداً من الأهداف التي لا يمكن التغاضي عنها ألا وهو أن إستراتيجية التمكين تهدف إلى تحرير الإدارة العليا من الانشغال في الجانب العملي والانشغال إلى الجانب الإستراتيجي الذي يعد جانباً خطراً سواء في تحليله للبيئة الخارجية ورصد التهديدات وتأثير الفرص، أم في تعزيز رؤية المنظمة من خلال إدراكها لقدراتها الجوهرية والانطلاق إلى رؤى أكثر تطوراً².

أصبح من الضروري في ضوء المتغيرات والتحديات العالمية المعاصرة أن تدرك المنظمة أهمية تمكين مواردها البشرية من خلال ما يلي:³

1- تفجير الطاقات البشرية غير المستخدمة: من خلال إعطاء الأولوية للاستغلال الكامل للقدرات والمؤهلات الكامنة للأفراد.

2- الاهتمام بجودة حياة العمل للإنسان: ويكون هذا من خلال عدة معايير هي:

- أجر عادل وملائم يتفق مع مستويات الأسعار.

- ظروف عمل صحية وتوفر الأمن.

- فرص مباشرة لاستخدام الطاقات الإنسانية الكامنة.

- فرص مستقبلية لتحقيق النمو والأمان.

- تكامل اجتماعي يظهر مساندة المجموعة التي يعمل معها الفرد.

- الدعم العاطفي الاجتماعي الذي يتلقاه الفرد في الإحساس بكرامته وقيمه.

- توفر الحقوق الإنسانية كالحرية والعدالة والمسؤولية.

¹ - زكريا مطلق الدوري وآخرون، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة (في منظمات أعمال الألفية الثالثة)، مرجع سبق ذكره، ص 94.

² - نفس المرجع، ص 95.

³ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، 2007، ص ص 89- 91.

- العمل المتوازن الملائم من حيث الكمية والتخطيط، وتنمية المسار الوظيفي.

- القيمة الاجتماعية للإنسان بشكل عام.

3- الاختلافات الفردية التي تحتم وجود إدارة فعالة للموارد البشرية: حتى تكون حساسة لهذه الاختلافات الفردية سواء بين الأفراد أو في دوافع الفرد في حد ذاته حيث تتغير من فترة إلى أخرى في حياته.

I-1-1-2 أسباب تمكين الموارد البشرية

قبل ذكر الأسباب يتبادر إلى الذهن السؤال التالي:

ما هي القوى التي تدفع المنظمة لاعتماد التمكين كأسلوب لتسيير الموارد البشرية؟

لقد أشارت دراسات كثيرة إلى اتجاه المنظمات العالمية في منتصف وأواخر التسعينات من القرن العشرين لتبني إستراتيجية التمكين، ولعل واحداً من الأسباب المهمة كما أكدته هذه الدراسات هو بروز فكرة إدارة الجودة الشاملة.

كما أشارت دراسة (Wilkinson, 1998: 43) إلى أن النزعة البشرية المتطلعة إلى الديمقراطية يمكن أن تكون أحد الدوافع للتوجه صوب التمكين، والتي جاءت كرد فعل لمبادئ الإدارة العلمية المتطرفة، وأكثر ما تجلت هذه النظرية في نظرية (Y) التي جاءت على نظرية (X) لماكريكور (Mcgregor)، والتي رأت أن هناك بعداً إيجابياً في نظرتها إلى العاملين، إذ أنهم يحبون العمل بشكل تلقائي على عكس نظرية (X) وما تلاها من أفكار الباحثين والكتاب، أمثال (Lekert, Hersy & Blanchard) و (Herzberg)، والتي عدت الكتابات الأولى التي وضعت اللبنة الأساسية للتمكين¹.

ويرى قاندر (Gandz, 1990) أن القوى التي تحرك التمكين هي:²

1- العولمة والتنافس في البيئة العالمية، حيث أن اتجاه بعض الشركات نحو التنافس بشكل فعال في أسواق جديدة، يدفع بالشركات الأخرى إلى التعريف بموقعها الأصلي في السوق بالمقارنة مع هذه المنافسة الجديدة والحادة، الأمر الذي يحتم عليها إبداء سرعة في الاستجابة لهذه المتغيرات وتلبية رغبات الزبائن، وبالتالي فإن التمكين يجعل الأفراد يستجيبون بشكل أسرع.

¹ - زكريا مطلق الدوري وآخرون، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة (في منظمات أعمال الألفية الثالثة)، مرجع سبق ذكره، ص 102.

² - رامي جمال أندراوس وآخرون، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 116.

2- المنافسة الحادة تتطلب المزيد والمزيد من الابتكار، الذي يأتي الجزء الأعظم منه من خلال التطوير المتواصل، والذي يمكن أن يظهر بصورة ممكنة على أيدي أولئك الذين يلمون بكل جوانب العمل المنجز، لكن لا يمكنهم أن يحققوا هذا الابتكار إلا إذا شعروا بالمسؤولية تجاهه وحصلوا على التمكين وصولاً إلى مستوى الفاعلية.

3- ازدياد المنافسة يولد الحاجة نحو الإنتاجية أعلى مما كان عليه الأمر من قبل، فطرق العمل المبتكرة يمكن أن تقلل من التكاليف وتمكن من استخدام المصادر البشرية والمادية بشكل فعال.

4- المطالبة بشكل متزايد للوظائف والأدوار التمكينية من طرف الأشخاص المتواجدين في سوق العمل والذين يحملون المهارات والمؤهلات العالية.

كما قدمت دراسة (Accles, 1993: 18) عدد من المؤشرات الدافعة صوب التمكين منها:¹

1- يعد التمكين استجابة لحاجة بيئة الأعمال في ظل ظروف التنافس التي تتطلب استخدام المنظمة لكل مواردها وبخاصة البشرية منها، من أجل تحقيق المنظمة لأهدافها.

2- يعد التمكين استجابة لثورة المعلومات وما توفره من إمكانيات كبيرة من إتاحة المعلومات للجميع، وتسهيل التعامل معها، مع مرونة الوجود في المكان المناسب.

3- توافر الموارد البشرية التي تمتاز بالخبرات العالية والمهارات الفائقة الممكنة الاستخدام على نحو فاعل لتحقيق الأهداف المنظمة.

كما أشارت دراسة (Daft, 2001: 502) إلى الأسباب التالية:²

1- التمكين استجابة حتمية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة التي تركز عليها المنظمات في تقديم منتجات تتصف بالجودة العالية والمرونة اللازمة لتلبية طلبات الزبائن، فضلاً عن السرعة في الاستجابة إلى جانب الكلفة المنخفضة والخيارات المتعددة.

2- يعد التمكين خطوة مهمة في تحقيق التعلم المنظمي (Organizational Learning).

¹ - مطلق الدوري وآخرون، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة (في منظمات أعمال الألفية الثالثة)، مرجع سبق ذكره، ص 103.

² - نفس المرجع، ص 104.

وعليه فإن الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل التمكين متعددة، وقد حددها (أفندي، 2003) في الآتي:¹

- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
- تركيز اهتمام الإدارة العليا على القضايا الإستراتيجية.
- الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة وخاصة البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات.
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة.
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء التنظيمي.
- خفض تكاليف التشغيل بتقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.
- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز عملهم.

I-1-2 أنواع تمكين الموارد البشرية:

يصنف (Wilkinson, 1998) إمكانية تصنيف التمكين إلى خمسة أنواع هي:²

1- مشاركة المعلومات Information Sharing: المعلومات عنصر هام في التنظيمات، وأصبحت الاتصالات من أعلى إلى أسفل هامة جدًا في التنظيمات الحديثة، لأنه من خلالها يكون العاملون في المستويات الدنيا أكثر فهمًا لعملية اتخاذ القرارات وأكثر التزامًا بقرارات التنظيم، وهذا يجعل العامل يقوم بالعمل وحسب وإنما يسأل نفسه عن سبب القيام بالعمل، وعليه فإن هذا يجعل العاملين يناقشون ويعبرون عن آرائهم بحرية من خلال الاتصالات من الأسفل إلى الأعلى.

¹ - سلمان سلامة، إدارة تمكين العاملين، دراسة منشورة في الموقع الإلكتروني:

18:37، 2016/03/22، <http://www.tahasoft.com/library/379#.VKUZGb-GW2A>

² - رامي جمال أندراوس وآخرون، الإدارة بالثقة والتمكين، مرجع سبق ذكره، ص 119.

2- حل المشكلات من أسفل إلى أعلى **Upward Problems solving**: أي أن العاملين في المستويات الدنيا هم أعلم بمشكلات التنظيم، مثل حاجات العملاء، كما يجب أن يتصرفوا ويتخذوا قرارات حل هذه المشكلات.

3- **استقلالية المهام Task autonomy**: وذلك عن طريق تشكيل فرق ذاتية تكون الرقابة عليها معتدلة، بحيث يقومون بتنفيذ المهام المناطة بهم بنوع من الاستقلالية من خلال الهيكل التنظيمي الذي يعملون به، ويعملون في التنفيذ فقط، في حين أن الإدارة العليا هي التي تبقى مسؤولة عن رسم السياسة الإستراتيجية.

4- **تكوين الاتجاهات Attitudinal shaping**: هذا البعد ينظر إلى التمكين من الجانب النفسي، وهذا لا يقصد به أنه لا يمكن تغيير طرق العمل وإجراءاته دون تدريب العمال وتعليمهم، وهذا يتم عن طريق تزويدهم بقيم جديدة لخلق سلوك جديد يتلاءم مع التغيير.

5- **الإدارة الذاتية Self Management**: المقصود هنا هو توزيع العمل بين الإدارة والعاملين، وهذا يعني تدخل العاملين في عملية اتخاذ القرار، ويجب أن لا تكون التعليمات، السلطة والتنفيذ توضع من قبل الأقلية بل الأكثرية.

كما قسم (Suominen, 2005) عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع هي:¹

1- **التمكين الظاهري**: ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.

2- **التمكين السلوكي**: ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في جماعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدتها وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها وبالتالي تعليم الفرد لمهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

3- **تمكين العمل المتعلق بالنتائج**: ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.

¹ - أحمد كوردري، إستراتيجية تمكين العاملين، مقال منشور بتاريخ 2010/05/27 في الموقع الإلكتروني: <http://kenana online.com/>

19:21، 2016/03/22، users/ahmedkordy/posts/127619

I-1-3 اتجاه تمكين الموارد البشرية وأبعاده:

ينبغي الإشارة هنا أن أغلب الباحثين اتفقوا على أن لأسلوب تمكين الموارد البشرية داخل المؤسسة اتجاهان (منظوران) اثنان هما: الاتجاه الإداري (الاتصالي أو الهيكلي - الاجتماعي)، والاتجاه النفسي (الإدراكي، التحفيزي)، لكنهم اختلفوا في تحديد أبعاده.

I-1-3-1 اتجاه تمكين الموارد البشرية

بما أن التمكين هو إعطاء المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار من طرف المسؤولين في الإدارة العليا إلى الأفراد في المستويات الدنيا، فإنه هناك اتجاهان عامان للتمكين في بيئة العمل وهما:

- **الاتجاه الإداري (الاتصالي، الهيكلي - الاجتماعي):** ويقصد به العملية التي تتم من الأعلى إلى الأسفل داخل المؤسسة، والتمكين هنا يتم عندما تشارك المستويات العليا في الهيكل التنظيمي المستويات الدنيا في السلطة، وبالتالي يتضمن التمكين هنا ممارسات، كإثراء الوظيفة، فرق الإدارة الذاتية، استقلالية فرق العمل.

تعود جذور هذا الاتجاه إلى نظريات التبادل الاجتماعي والقوة الاجتماعية، ويركز على الظروف السياقية الإدارية (الهيكلية - الاجتماعية) التي تدعم تمكين الموارد البشرية في العمل، وقد عبر عن هذا الاتجاه بالمدخل الآلي للتمكين، فهو يشتمل على افتراضات ضمنية عبّر عنها بشكل ممارسات إدارية تتضمنها برامج التمكين، فالتمكين وفقاً لهذا المخل هو شيء يمكن للمؤسسة أن تعمله لكي تحقق النتائج المرجوة¹.

- **الاتجاه النفسي (الإدراكي، التحفيزي):** فيركز على اتجاه العاملين نحو التمكين وممارسته بمحض إرادتهم، ويظهر التمكين هنا في الثقة، الكفاءة، القدرة على أداء المهام، الشعور بالقدرة على التأثير في العمل، حرية الاختيار في كيفية أداء المهام، الشعور بمعنى العمل².

إن يركز المنظور النفسي على مستوى إدراك العاملين للتمكين بدلاً من كونه ممارسات إدارية لتفويض القوة إلى المستويات الدنيا³.

¹ - جواد محسن راضي: **التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين**، دراسة منشورة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 12، العدد 1، السنة 2010، ص 63.

² - فارس النقيب، **جوهر تمكين العاملين**، مقال منشور بتاريخ 2010/10/06 في الموقع الإلكتروني: <http://www.hrdiscussion.com/hr18174.html> ، 19:15، 2016/03/22

³ - جواد محسن راضي، مرجع سبق ذكره، ص 63.

I-1-3-2 أبعاد تمكين الموارد البشرية

لا شك أن دراسة التمكين تستدعي التعرف على أبعاده التي تدل على محتواه ومتضمناته، وقد يشار إليها كذلك بعوامل التمكين.

فحسب (Spreitzer, 1995) فإنه توجد أربعة أبعاد للتمكين وهي: المعنى، المقدر، حرية الإرادة والاستقلالية، التأثير¹.

وقد شرحها بما يلي:

- المعنى أو الإحساس بالجدوى (Meaning fulness)، ويعكس (المعنى) إحساساً بوجود الغاية أو الارتباط الشخصي بالعمل، كما يشير هذا البعد إلى قيمة هدف أو غاية المهمة كما يحكم عليه الفرد في سياق العلاقة بمثله أو معاييرها، ويرتبط هذا البعد بالانسجام ما بين متطلبات دور العمل ومعتقدات وقيم وسلوكيات الفرد.

- المقدر (Competence)، وتشير (المقدر) إلى أن الأفراد يعتقدون بأنهم يمتلكون المهارات والخصائص اللازمة لأداء عملهم بشكل جيد، وهو اعتقاد الفرد بقدرته على أداء فعاليات المهام بمهارة، ويتمثل هذا البعد مع الإتقان الشخصي أو الفاعلية الذاتية.

- حق الإرادة الشخصية (حرية الإرادة والاستقلالية) Self-Determination، ويعكس إحساساً بالحرية إزاء طريقة أداء الأفراد لعملهم، ويعني الاستقلالية في الشروع في سلوكيات وعمليات العمل ومواصلتها.

- التأثير Impact، ويعكس اعتقاد الأفراد بأنهم يستطيعون التأثير على النظام الذي يعملون في إطاره، وهو إدراك الدرجة التي يمكن من خلالها للفرد أن يؤثر على النتائج (المحصلات) الإستراتيجية، الإدارية أو العملياتية (التشغيلية) في العمل.

وحدد لاشلي وماك قولدرك (Lashely and Mc Goldrick 1994) والعتيبي (2004) خمسة أبعاد

للتمكين:²

البعد الأول: المهمة (Task): يهتم بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وُظف من أجلها، إلى أي مدى يسمح للفرد الممكن من تفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة كرضا العاملين مثلاً.

¹ - رامي جمال أندراوس وآخرون، الإدارة بالثقة والتمكين، مرجع سبق ذكره، ص 121.

² - نفس المرجع، ص ص 132-135.

مدخل نظري حول تمكين الموارد البشرية

البعد الثاني: تحديد المهمة (Task allocation): يأخذ بعين الاعتبار كمية الاستقلالية المسؤولة عنها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم، إلى أي مدى يتم توجيههم؟، أو يحتاجون للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها؟، إلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به؟، ومن ثم تدرك أن الموظفين يقومون بإنجاز المهام، إلى أي مدى يوجد تضارب بين مسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال؟.

البعد الثالث: القوة Power: يأخذ بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم، ما المهام التي يقوم بها الأفراد الممكنين؟، إلى أي مدى تكون السلطة التي يملكها الفرد محددة في المهام؟ إلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين؟.

البعد الرابع: الالتزام Commitment: يأخذ بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين.

البعد الخامس: الثقافة Culture: يبحث إلى أي مدى تعزز ثقافة المنظمة الشعور بالتمكين؟ إلى أي مدى يمكن وصف الثقافة كبيروقراطية موجهة للمهمة، والأدوار أو التحكم؟.

كما اقترح (Handy) في عام 1989 أن الافتراضات التي تستند إليها المنظمات التمكينية هي:

البعد الأول: الأهلية Competence (أو المقدرة أو القدرة): الاعتقاد بأن الموظفين يمكن أن يؤديوا ويعملوا في نطاق أهليتهم (قدراتهم وكفاءاتهم) مع حد أدنى من الإشراف.

البعد الثاني: الثقة Trust: ليس من الضروري الاعتقاد بأهلية الأفراد وحسب بل وبالثقة بأن يؤديوا وظائفهم.

البعد الثالث: عمل الفريق Team Work: إن المشاكل التنظيمية القليلة يمكن أن تحل من خلال شخص يعمل بمفرده، ولكن في ظل التحديات الجديدة والمشاكل التي تظهر، فإن الأفراد يجب أن يجتمعوا في فرق مرنة دون حواجز لحل المشاكل في نطاق أهداف وقيم المنظمة.

على ضوء ما سبق فقد نظر الباحثون للتمكين من اتجاهات مختلفة، وإن كانت تلك الاتجاهات لم تقودنا إلى تناقضات حادة، ولكنها كانت تعطي تباينات في الرؤى الفلسفية في تحديد أبعاد التمكين.

وقد لخصها الساعدي سنة 2006 في الجدول أدناه حسب الترتيب الزمني لدراسة هذا الباحث، وإن كان لم يلم بجميع الدراسات التي تناولت أبعاد التمكين:

الجدول رقم (01): أبعاد تمكين الموارد البشرية حسب الترتيب الزمني لدراسة الباحثين

الرقم	الباحث	السنة	الأبعاد
1	Dowen	1992	المشاركة بالمعلومات، المعرفة، القوة
2	Eccles	1993	القوة، المواد، الحرية
3	Horine	1995	الحرية، المسؤولية عن النتائج
4	Brown	1996	الجودة، السلطة، الموارد، المعلومات
5	Gregory	1996	فريق العمل، التفويض
6	Ivancecich	1997	فريق العمل، المشاركة بالمعلومات، الهيكل
7	Choi	1997	الحرية، المسؤولية
8	Argyris	1998	دعم المنظمة، حرية التصرف
9	Rubbins	1998	الهيكل التنظيمي، الرقابة
10	Griffin	1999	تأهيل العاملين، الرقابة
11	Lloyd	1999	فرق العمل، الهيكل التنظيمي
12	Ugboro	2000	دعم المنظمات، المكافآت
13	Daft	2001	الحرية، القوة، المشاركة بالمعلومات
14	Hellriegel et al	2001	السلطة، المهارات، الحرية
15	Blanchard et al	2001	المشاركة بالمعلومات، الحرية، فرق العمل

المصدر: قدور بن نافلة، أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين، دراسة منشورة في الموقع الإلكتروني:

pdf. بن - نافلة-./.../wp-content/.../iefpedia.com/arab/arab/، 2016/03/22، 20:08

I-4-1 شروط تمكين الموارد البشرية:

وفقاً لتعريف لي وكوه (Lee & Koh 2001) للتمكين فإنه لا بد من توافر الشروط التالية¹:

1- يجب أن يعمل المشرف (الرئيس) والمرؤوس على نحو وثيق في إتمام عملية التمكين، وبالتالي فإن التعريف يجمع ما بين الجوانب العلائقية والدافعية، وفيما يتصل بالجانب العلائقي نجد أن مفهوم التمكين لا يتعلق إلا بالعلاقة بين المشرف ومرؤوسيه، وبطبيعته فإن التمكين لا يمكن أن يستخدم ما بين الزملاء، وهنا يبدو أن مصطلح "التشجيع" - وليس التمكين - أكثر ملائمة لوصف العلاقة بين الزملاء.

¹ - رامي جمال أندراوس وآخرون، الإدارة بالثقة والتمكين، مرجع سبق ذكره، ص ص 121، 122.

مدخل نظري حول تمكين الموارد البشرية

2- إن ظهور انخفاض في أي من الأبعاد الأربعة سوف يؤدي إلى تناقض التمكين وبالتالي فإنه لا بد من توفر علامات عالية في جميع الأبعاد لضمان ظهور مستوى عال من التمكين، ويجب أن يعكس القياس المنهجي للتمكين هذه الظاهرة.

3- التمكين يجب أن يقاس بشكل أساسي من خلال قياس تصورات المرؤوسين فيما يتعلق بالأبعاد الأربعة ولكن هذا لا يعني تجاهل الجانب السلوكي المتعلق بالمشرفين، فعلى سبيل المثال حتى لو كانت علامات المرؤوسين عالية في جميع الأبعاد فلن يحق لنا القول بأن هؤلاء الموظفين يتمتعون بالتمكين إذا لم يكن مشرفوهم قد فعلوا شيئاً مقصوداً لتمكينهم.

4- التمكين ليس بنية عامة شمولية تغطي جميع الحالات وإنما هي تختص بسياق العمل في المؤسسات.

5- التمكين متغير متواصل وهو ليس بنية ثنائية الأجزاء، إذ علينا أن نتوقع ظهور مستويات متفاوتة للتمكين وليس حالة حدية لوجود التمكين أو عدم وجوده.

أما قاندر (Gandz 1990) فيحدد ستة شروط لا بد من توافرها لكي يشعر الموظفون بالتمكين وهي:¹

1- يجب تدريب الموظفين بشكل مناسب: فليس من المجدي أن نمكن الموظفين نحو أداء مهام مثل: صنع القرارات أو اتخاذ إجراءات معينة دون أن يحصلوا على تدريب مناسب في هذا المجال.

2- لا بد من وجود رؤية مشتركة بين القادة والموظفين في المؤسسة: ذلك أن كلا الطرفين يسعيان إلى بلوغ الهدف نفسه وهو تقديم أفضل منتج أو خدمة، وإنتاج منتجات خالية من العيوب، ووصول أعلى مراتب الابتكار في مجال تطوير المنتجات الجديدة، وإذا ما كانت هناك رؤية مشتركة فلا بد أن تكون جذابة بالنسبة للموظفين أيضاً وليس للإدارة فقط.

3- لا بد من وجود مجموعة من القيم المشتركة: يحتاج الموظفون والمديرون إلى الإحساس بوجود قيم أو معتقدات مشتركة حول الكيفية التي يتوجب من خلالها أداء الأشياء ومعايير السلوك المناسب، وما إلى ذلك، إن مثل هذه القيم توجه السلوك وتقلل من مخاطرة أن يقدم الموظفون على قرارات تضر بالمؤسسة أو أعضائها.

4- لا بد من وجود فوائد يمكن اقتسامها: تتمثل إحدى الطرق التي يمكن من خلالها جعل الرؤية والقيم المشتركة أمراً ملموساً بالنسبة لجميع الموظفين في توفير فوائد مشتركة، فعندما يتمكن الموظفون الذين

¹ - رامي جمال أندراوس وآخرون، الإدارة بالثقة والتمكين، مرجع سبق ذكره، ص ص 124-126.

مدخل نظري حول تمكين الموارد البشرية

يتمتعون بالتمكين من تقليل التكاليف ورفع الجودة، والتخلص من الأعمال الإضافية، وتسد لهم مزيد من المسؤولية، وتطوير مهاراتهم، وعقد المزيد من الصفقات أو جلب المزيد من الفوائد للمؤسسة، فإن مثل هذه الفوائد يجب اقتسامها، ذلك أن مثل هذه الأفعال تقدم مثلاً يدفع الموظفين الآخرين إلى أن يبلغوا مكانة التمكين أنفسهم.

5- يجب أن يثق المديرين بموظفيهم: إن للتمكين عوائد كبيرة ولكنه لا يخلو من المخاطر أو المجازفات، ويمكن تقليل المخاطر من خلال التدريب والتمسك بالرؤية والقيم والفوائد المشتركة، ولكن الموظفين الممكّنين يحتاجون إلى الثقة من مديريهم، ذلك أن المديرين الذين يخافون ارتكاب الأخطاء والذين يكونون غير مستعدين لتحمل المسؤولية اتجاه أفعال الآخرين الذين لا يخضعون بشكل مباشر لسيطرتهم، لن يمكننا هؤلاء الأفراد، فالمديرين الذين يقتصرون في منح التمكين للموظفين الذين يمكن أن يثقوا بهم - وعادة ما يكون ذلك محصلة بتجربة سابقة- لن يستطيعوا تمكين عدد كاف من الأفراد لتحقيق اختلاف في الحالة القائمة.

وعلى أية حال فالتمكين يجب أن يتعدى نطاق الثقة إلى الإيمان العام بقدرات الأفراد إذ يجب أن يكون المديرين مستعدين وقادرين على تغيير أدوارهم من مشرفين ومديرين عمل إلى مدربين وأصحاب رؤية، حيث يتوجب عليهم تجسيد الرؤى التي كانوا ينادون بها وتدريب الموظفين نحو بلوغ الأهداف التي تتسجم مع تلك الرؤية.

6- إن ثقافة الكلية للمؤسسة يجب أن تدعم الإقدام على المجازفة: فعندما يعاقب الأفراد على أخطاءهم فإنهم لن يكونوا قادرين على الإقدام على أي مجازفة، إن على المؤسسة أن تنتظر إلى الأخطاء على أنها تجارب تعلم تؤشر احتياجات نحو المزيد من التدريب، أو تجديد الرؤية، أو تفسير القيم المطلوبة.

I-1-5 مؤشرات قياس تمكين الموارد البشرية:

هناك من اعتمد على بعض الأبعاد المادية والمعنوية المرتبطة بالفرد وكذلك المنظمة لقياس سلوكيات التمكين في بيئة العمل Testing the climate for empowerment وقياس المناخ المناسب لتحقيقه، ويغطي هذا القياس الأبعاد التي يجب أن يستشعرها ويدركها العاملين، والتي تتمثل فيما يلي:¹

- وضوح الغرض Clarity of purpose:

- أعرف جيداً أين نحن الآن.

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية، مرجع سبق ذكره، ص ص 93-95.

- أعرف بوضوح المطلوب والمتوقع مني.

- لقد حددت المهام والمسؤوليات لكل منا بدقة ووضوح.

- النظم والإجراءات المعمول بها كافية لتحقيق أهداف المنظمة.

- أعرف تمامًا الأهداف والنتائج الواجب تحقيقها.

- الأخلاقيات Morales:

- الأفراد العاملين محل ثقة المسؤولين.

- السياسات مرنة بما يحقق ويشبع حاجات الأفراد.

- أشعر باحترام وتقدير الآخرين.

- الفروق الفردية في القيم والممارسات محل تقدير المسؤولين بالمنظمة.

- أحب العمل في مكاني الحالي بالمنظمة.

- يمارس الأفراد عملهم بروح عالية ومعنويات مرتفعة.

- إذا واجهتني مشكلة أجد المسؤولين بالشركة (الإدارة) بجانبني حتى تحل.

- العدالة والإنصاف والحيادية Fairness:

- أوافق على ما يجري في الشركة من أحداث وممارسات.

- يتسم الأفراد في الشركة بالعدالة والحيادية.

- أثق فيما تتخذه الشركة من قرارات.

- الاعتراف والتقدير Recognition:

- الجهد الفردي يخصص له مردود مباشر.

- عندما يقوم الأفراد بعمل معين يتم ملاحظته وتقديره.

- تقدر الشركة ما يفعله الأفراد من مجهودات وما يبذونه من آراء ومعارف.

- تتوقع الشركة من الأفراد النتائج والأعمال الجيدة.

- العمل الجماعي Team Work:

- يعمل الأفراد بروح الفريق الواحد.

- يعمل الأفراد معًا لحل المشكلات التي تواجههم.

- يعتني الأفراد ويهتمون ببعضهم البعض.

- يهتم الأفراد ببعضهم كجماعة واحدة وليس كأفراد.

- المشاركة Participation:

- يسهم الأفراد بأرائهم عند اتخاذ القرارات.

- يشارك الأفراد في تحمل المشكلات فيما بينهم.

- يحصل الأفراد على الموارد المطلوبة لممارسة أنشطتهم ومهام عملهم.

- الاتصالات الفعالة Communication:

- احتفظ بمعلومات وافية عن عملي وكما تريد الشركة أن تصل إليه.

- الاتصالات واضحة وسريعة فيما بين جماعات العمل والوحدات الإدارية بالشركة.

- أفهم طبيعة عملي وأوفر البيانات والمعلومات المطلوبة حتى للآخرين بمنتهى الدقة والسرعة.

- البيئة الصحية Healty environement:

- يتحمل الأفراد إدارة ضغوط العمل بشكل طبيعي.

- أقوم بأعمال متعددة فيها الكثير من التحدي بعيداً عن التوتر الذي يربك العمل.

- غالباً ما يتم إدارة عمليات التغيير بصورة فعالة يتقبلها الجميع.

- تهتم بيئة العمل بالتشجيع على النمو والتحسين المستمر والتعلم الذاتي.

- تتعدد فرص التطوير وتنمية المسار الوظيفي للأفراد بالشركة.

I-2 تطور تمكين الموارد البشرية في الفكر الإداري:

بالرغم من أن مفهوم تمكين الموارد البشرية تبلور حديثاً في فن التسيير الإداري، إلا أنه لم يظهر بشكل مباشر ومفاجئ، وإنما ظهر نتيجة تطورات عرفها الفكر الإداري بمختلف اتجاهاته ومفاهيمه، وعليه سنتطرق إلى أهم ملامح التطور في المفاهيم المرتبطة بشكل مباشر أو غير مباشر بمفهوم التمكين عبر نظريات الفكر الإداري والتي ساهمت بشكل فعال في تمهيد الطريق للوصول إلى المفهوم المعاصر للتمكين.

I-2-1 تمكين الموارد البشرية والأساليب الكلاسيكية في الإدارة:

تنقسم الأساليب الكلاسيكية في الإدارة إلى ثلاثة أقسام، نظرية الإدارة العلمية، والنظرية الإدارية (نظرية التنظيم الإداري)، والنظرية البيروقراطية.

وعليه سوف نحاول إبراز الارتباط العضوي الذي يجمع تمكين الموارد البشرية كأسلوب في التسيير الإداري مع المفاهيم والتوجهات الإيديولوجية لهذه النظريات الثلاث.

I-1-2-1 تمكين الموارد البشرية ونظرية الإدارة العلمية:¹

لقد قام أبو الإدارة العلمية فريدريك تايلور (Fredrick Taylor) بوضع أسس علمية مدروسة ومحددة لتعظيم إنتاجية العاملين من خلال المبادئ التي نادى إليها في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" والتي كانت بمثابة رد فعل منه اتجاه حالة عدم التقيد من قبل العاملين بأي أسس أثناء قيامهم بعملهم، مقترحاً منهجه المشهور "بالطريقة المثلى" في العمل، والتي تتحقق من خلال دراسة خطوات العمل ثم تحديد الخطوات الضرورية والإبقاء عليها وتحديد الخطوات غير الضرورية وإلغائها، وعليه فالنظرة التي كانت سائدة تجاه العامل أنه آلة يجب ضبطها بالطريقة المثلى لإنجاز أكبر كم من الإنتاج، حتى لو تطلب الأمر تقديم حوافز للعاملين من أجل زيادة إنتاجيتهم فقط، وخاصة أن ما يتم إنتاجه يتم بيعه في تلك الفترة بسبب الطلب الكبير من قبل مجتمع المستهلكين المتعطش للمنتجات الصناعية.

لذلك كان الفكر السائد في تلك الفترة من الزمن بعيداً عن مفهوم التمكين أو حتى التفويض، وذلك بسبب سيطرة المفاهيم ذات البعد المادي، وعليه فإن مفهوم التمكين لم يكن معروفاً في ذلك الوقت، وبالتالي فالتمكين ونظرية الإدارة العلمية على طرفي نقيض.

¹ - يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، مرجع سبق ذكره، ص 15، 16.

I-2-1-2 تمكين الموارد البشرية والنظرية الإدارية:¹

النظرية الثانية في الأساليب الكلاسيكية هي نظرية الإدارة (Administrative Management) التي جاء بها هنري فايول (Henri Fayol) عام 1916، والمتفحص بعمق لهذه النظريات التقليدية يجد درجة عالية من التركيز على تحقيق الضبط والنظام والثبات في العمل، ولكن لا يجد مجالاً فيها لمنح الموظف أي دور في المشاركة وإبداء الرأي أو حرية التصرف.

أما ماري باركر فوليت (Mary Parker Follett) أم الإدارة فإن أفكارها الإنسانية التي قدمتها في تلك الحقبة قد سبقت زمانها بعقود طويلة كما وصفها Peter Drucker فكانت الصوت الوحيد في عهد المدارس الإدارية التقليدية الذي نادى إلى العمل الجماعي والاهتمام بالبعد الإنساني في العمل، حيث شجعت العاملين والمديرين على العمل بتوافق وتعاون دون سيطرة جهة على الأخرى، ورأت بأنه من واجب المدير أن يساعد الأفراد في المنظمة على التعاون معاً وتحقيق التكامل في المصالح والأهداف، وعليه فقد أعطت ماري باركر نظرة متوازنة بين أهداف العمل وأهداف وحاجات الإنسان، وبالتالي فقد أعطت اهتمام أكثر بالجانب الإنساني وتميمته في زمن الاهتمام بالجانب المادي في التسيير الإداري.

I-2-1-3 تمكين الموارد البشرية والنظرية البيروقراطية:²

لقد جاء المفكر الألماني ماكس فيبر (Max Weber) بالنظرية البيروقراطية وأسس ما أسماه النظام البيروقراطي الذي يعني حكم المكتب بوضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل ووضوح التسلسل الرئاسي وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، وإيماناً منه بتحقيق مستويات عالية من الكفاءة والإنتاجية من خلال الضبط والدقة في العمل ووضوح القوانين والتشريعات، وبالتالي إهمال الجانب الإنساني تماماً من التسيير الإداري.

I-2-2 تمكين الموارد البشرية والأساليب السلوكية في الإدارة:

خلال عام 1920 بدأ التركيز على الجوانب الإنسانية يتنامى ويؤثر على الفكر الإداري، فظهرت عدة نظريات تبدو في واقعها ثورة حقيقية على النظريات التقليدية التي أهملت الجانب المعنوي للفرد، من خلال توجيهها إلى دراسة هذا الجانب وإعطاءه الحيز الأكبر من الاهتمام، أملاً في إعطاء بعد إنساني لعلاقات العمل داخل المنظمات والتجرد من الصيغة المادية التي جعلت من العمال آلات تشتغل بالحوافز المادية

¹ - يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، مرجع سبق ذكره، ص ص 16، 17.

² - نفس المرجع، ص ص 17، 18.

فقط، فتوجه المنظمات إلى تقدير واحترام الأفراد العاملين من خلال مشاركتهم في التسيير والأخذ بأرائهم ووضع الثقة في سلوكهم داخل المنظمة يجعلهم على علاقة ولو بصفة جزئية من تمكينهم داخل عملهم، إذن فمفهوم تمكين الموارد البشرية بشكله المعاصر المعروف في أدبيات الإدارة لم يكن وليد الصدفة وإنما جاء كنتاج تراكمي لما تمخضت عنه هذه النظريات عبر الأزمنة الماضية.

ومن أهم النظريات ذات الصلة التي لها تأثير في الفكر الإداري الإنساني ما يلي:

I-2-2-1 دراسات هاوثورن وحركة العلاقات الإنسانية:

هذه الدراسات التي كانت في شركة Western Electric ما بين 1924 و 1932 ركزت في بداية الأمر على أثر العوامل المادية كظروف العمل المادية ومستوى الإضاءة على إنتاجية العامل إلا أنها أظهرت صدفة ونتيجة لخطأ في المنهجية المستخدمة، متغيراً آخر غير مقصود وهو "أهمية التعاون والاهتمام بالإنسان والعمل" على أنها متغيرات تؤثر على الإنتاجية بدلاً من الإضاءة وظروف العمل المادية التي قامت الدراسة أصلاً من أجل قياسها وقياس أثرها، وهذا الخطأ في المنهجية سمي "أثر هاوثورن Hawthorn Electric"، ورب ضارة نافعة، فكان أهم الأسباب التي فجرت ثورة جديدة في الفكر الإداري، ومهد الطريق لما سمي فيما بعد بحركة العلاقات الإنسانية لألتون مايو Elton Mayo ما بين 1950-1960، وكانت وجهة نظر هذه الحركة تنطلق من أن معاملة العاملين معاملة إنسانية جيدة تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل، مما مهد السبيل لما أصبح يعرف بدراسة السلوك التنظيمي¹، الأمر الذي جعل جذور نظرية تمكين العاملين تعود إلى أفكار الحركة².

I-2-2-2 نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو Abraham Maslow:

التي رأت أن متابعة وتفصي دوافع وحاجات وهموم العاملين أفضى إلى دراسة قضايا خاصة وأكثر تحديداً، تتعلق بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية، وتدوير العمل، وتفويض الصلاحيات وتوسيع العمل وإثراء العمل، وغيرها من الأمور التي بدأت تظهر في أدبيات الإدارة³.

وفي مقدمة هذه المفاهيم المعاصرة في زماننا هذا مفهوم تمكين العاملين.

¹ - يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، مرجع سبق ذكره، ص ص 19، 20.

² - رامي جمال أندراوس وآخرون، الإدارة بالثقة والتمكين، مرجع سبق ذكره، ص ص 129.

³ - يحي سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص ص 21، 22.

I-2-2-3 نظرية "X and Y":

والتي تعد خطوة مهمة نحو تمكين الموارد البشرية، فقد تأثر صاحبها دوغلاس ماكجريجور (Douglas McGregor) بأفكار ماسلو ودراسات هاوثورن، فقدم إضافة جديدة لحركة العلاقات الإنسانية من خلال أن المدير الذي يتبنى نظرية "X" يفترض أن العامل كسول ويفقد لروح المبادرة وتحمل المسؤولية، في حين أن المدير الذي يتبنى نظرية "Y" فيرى في مرؤوسيه حب العمل وروح المبادرة والرقابة الداخلية والقدرات الخلاقة وحب التميز¹.

وعليه فنظرية "Y" تتفق مع التمكين حيث يشارك العاملون الرؤساء في صنع القرار في جميع المستويات التنظيمية ويشجعون الاتصالات الصاعدة ويستمعون إلى آراء مرؤوسيهم ونصائحهم، ويوفرون الفرص لإعطاء المزيد من المسؤولية، وحيث أنهم كذلك ملتزمون بمساعدة العاملين على تحقيق الذات، ويركزون على توسيع الوظيفة وإثرائها والاعتراف باحتياجات العنصر البشري².

I-2-2-4 نظرية الشخصية البالغة لصاحبها كريس أرغريس Chris Argyris:

وهي خطوة مهمة جداً اتجاه التمكين، حيث أن الدعوة إلى تمكين الفرد لم تكن دائماً تحتاج لاستخدام هذا المصطلح التمكين (Empowerment) بشكل حرفي ومحدد، حيث رأى "أرغريس" في نقده للنظريات التقليدية أنها لا تتعامل مع العامل على أنه إنسان عاقل يمكنه أن يتحمل مسؤوليته وإنما تحاول أن تتعامل معه وكأنه طفل يحتاج دائماً إلى التوجيه والإشراف والمساعدة، والحل من وجهة نظره هو في التعامل مع الأفراد على أنهم بالغون وناضجون دون وصاية عليهم، وهذا يتحقق من توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل، وتحسين شكل العلاقات بينهم وبين الإدارة، ويقر بأن أسباب التغبير ودوران العمل والكسل والنفور من العمل يعود في مجمله لممارسات الإدارة³.

I-2-3 تمكين الموارد البشرية والأساليب الحديثة في الإدارة:

لقد استمر التوجه الفكري الإداري نحو الاهتمام أكثر بالإنسان بإعطاء الأولوية إلى الجانب الإنساني فيه إضافة إلى القدرات والمهارات التي يتوفر عليها ومحاولة تفاعلها وتكيفها مع الظروف المحيطة بما يخدم الفرد والمنظمة معاً، الأمر الذي مهد أكثر لظهور مفهوم تمكين الموارد البشرية بما هو معروف عليه الآن.

¹ - يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، مرجع سبق ذكره، ص 23.

² - رامي جمال أندراوس وآخرون، الإدارة بالثقة والتمكين، مرجع سبق ذكره، ص 129.

³ - يحي سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص ص 24، 25.

ومن النظريات الحديثة التي ساهمت في تبلور فكرة التمكين نذكر على سبيل المثال ما يلي:

I-2-3-1 نظرية النظم:

والتي ترى أن النظام مجموعة من النظم الفرعية أو الوظائف التي تتفاعل فيما بينها وتستمد طاقتها من البيئة الخارجية لتحقيق أهداف مشتركة، وهذه النظرية ساهمت في تغيير نظرة العاملين إلى المنظمة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة، فبدلاً من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة، أصبح الاهتمام نحو الأهداف العامة للمنظمة من خلال رؤية المنظمة ككل متكامل، من خلال وظائف مرتبطة ومتعاونة ومنسجمة بعضها مع بعض، مما كرس مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة، فزادت أهمية الفريق الذي يعتمد على العامل المتسلح بالمعرفة والقدرة على المبادرة والإبداع والتطور¹.

I-2-3-2 النظرية الطرفية:

تقوم هذه النظرية على مبدأ التكيف مع المتغيرات الطرفية أو البيئية التي تواجه المنظمة، وهذه النظرية توحى بعدم تعميم أي مبدأ أو مفهوم من مفاهيم الإدارة على مختلف المنظمات وفي مختلف الظروف، وهذا يعني أنه لا توجد نظرية في الإدارة صالحة لكل زمان ومكان، فاختيار أي مبدأ أو نظرية يعتمد على ما يناسب المنظمة، وهذه النظرية مفيدة من ناحية أنها تتطلب من المنظمة التفكير قبل المبادرة بتطبيق مبدأ ما أو فكرة إدارية معينة.

وعليه النظرية الطرفية مجال مناسب ورحب للتفكير الخلاق وعدم التسرع، وخاصة عندما تغفل المنظمة مبدأ المشاركة والتمكين وفرصة المشاركة في دراسة الأفكار والتأكد منها قبل تطبيقها².

I-2-3-3 نظرية "Z":

وهي نظرية يابانية-أمريكية، تركز على الحركة الأفقية للعاملين وهي التي تعني: أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي، والاهتمام بتخطيط المهنة، والتنمية المهنية واتخاذ القرار بشكل جماعي، والتركيز على عمل الفريق، والتركيز على مشاركة العاملين وانخراطهم في المنظمة³، وهي وسيلة من وسائل التمكين.

¹ - يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، مرجع سبق ذكره، ص 25.

² - نفس المرجع، ص ص 25، 26.

³ - نفس المرجع، ص 27.

I-2-3-4 نظرية المنظمة المتعلمة:

المنظمة المتعلمة هي تلك التي تتغير بشكل مستمر وتتطور وتتقدم بشكل دائم، وذلك بالتعلم من تجاربها وخبراتها التي تتكون من خبرات أعضائها، والمنظمة المتعلمة كما يؤكد (Peter Senge) تركز على مقومات أساسية محورها ثقافة المنظمة وقيمها التي تركز على العناصر الآتية:

- المعلومات وأهميتها في التعلم.
- روح الفريق وأهميته في التعلم الجماعي الذي يضاعف التعلم الفردي.
- التمكين وهو الذي يحرر العامل من أي قيود تمنعه من التعلم والمشاركة.
- المشاركة التي هي جوهر عملية التعليم والتعلم.
- القيادة التي تحمل الرؤية نحو منظمة متعلمة متطورة باستمرار.

وعليه فالمنظمة المتعلمة من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تعزز موضوع التمكين وتستثمره من أجل التجديد المستمر والتطوير المستمر في المنظمة، لأن المنظمات التي تتجاهل عملية التغيير والتجديد والتطوير، فإن مصيرها إلى الزوال، نتيجة العولمة وما تحمله من متغيرات عالمية (سياسية، اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية، سوقية) لا ترحم من يرضى بحالة الاستقرار والرضا بالوضع الراهن¹.

I-2-4 تمكين الموارد البشرية والأساليب المعاصرة في الإدارة:

يعود الفضل للنضج الذي وصل إليه مفهوم تمكين الأفراد داخل المنظمات المعاصرة إلى ما هو عليه الآن إلى التطورات الهائلة التي حدثت في المفاهيم المرتبطة بالسلوك البشري، السلوك التنظيمي، السلوك الإداري وكذا إدارة الموارد البشرية.

I-2-4-1 تمكين الموارد البشرية ومرحلة إدارة الجودة الشاملة:

يرى دعاة الجودة الشاملة ضرورة تغيير العمليات والأنشطة التي تعمل على أساسها المنظمة تماشيًا مع تمكين الموظفين، لأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يقوم على مبدأ أساسي وهو عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها من خلال انخراط الجميع ومشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير،

¹- يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، مرجع سبق ذكره، ص ص 27، 28.

وهذا يحتاج إلى منح الموظفين أو العاملين نوعاً من الحرية في التصرف ونوعاً من الاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار وفي تحمل أعباء المسؤولية وتحقيق التقدم للمنظمة، الشيء الذي من شأنه إعطاء مفهوم أوسع لتمكين العاملين الذين يساهمون في إنجاح برنامج إدارة الجودة الشاملة¹.

I-2-4-2 نظرية التمكين النفسي (نظرية سيكولوجيا التمكين):

يعرف التمكين من الناحية السيكلوجية على أنه مفهوم تحفيزي ويتمحور ويتمركز حول الدافعية عند الإنسان نحو الكفاءة والافتتار، وعلى عكس تفويض السلطة فإن التمكين يتضمن عامل الحافز والدافعية من خلال تمكين الإنسان وتفعيل قدراته الذاتية، فهو إذن تمكين بمنح الإنسان القدرة وليس تفويضاً للقيام بمهام محددة فحسب.

وأن التمكين هو الحافز الداخلي الجوهرى الذي يبرز من خلال عدد من المدارك التي تعكس مواقف الأفراد نحو المهام المنوطة إليهم في وظائفهم، وهذه المدارك هي: المعنى، أي إحساس العامل بقيمة العمل، والكفاءة التي يتمتع بها، مع الاستقلالية وحرية التصرف الممنوح له، بالإضافة إلى درجة تأثيره في نتائج المنظمة ككل².

I-3-4-2 نظرية تفويض السلطة أو الصلاحية:

يعد تفويض السلطات مفهوماً محدوداً ومقتصرًا على مفهوم التمكين ومقتضياته، فتفويض السلطة يقتصر على منح المرؤوس سلطات محددة من قبل الرئيس، ولمدة محددة ضمن أسس وقواعد رسمية محددة. وعليه فعملية التفويض تفتقد لمتطلبات أساسية هي متوفرة في التمكين مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية والثقة بالنفس، وقيمة الواجب المناط للعامل، ومستوى تأثير العمل والعامل في تحقيق نتائج للمنظمة وللآخرين، إضافة إلى الشعور بالاستقلالية وحرية التصرف.

على هذا الأساس هناك من ينظر إلى التفويض على أنه جزء من عملية التمكين ومرحلة ابتدائية من مراحل³.

¹ - يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، مرجع سبق ذكره، ص ص 33، 34.

² - نفس المرجع، ص 31.

³ - نفس المرجع، ص ص 31، 32.

I-2-5 محصلة تطور أسلوب تمكين الموارد البشرية في الفكر الإداري:

لقد تمخض عن التطور الذي حدث بسبب الدراسات المعاصرة في مجال إدارة الموارد البشرية إلى ظهور عدة أساليب يمكن من خلالها تحقيق التمكين، كما ظهرت عدة توجهات تنظيمية أدت إلى حدوث تغيرات في الهيكل التنظيمي.

I-2-5-1 أساليب تمكين الموارد البشرية المتوصل إليها:

- أسلوب التمكين من خلال النمط القيادي: في ظل المنظمة التمكينية من خلال النمط القيادي، يمنح الرؤساء أعضاء الفريق مزيداً من التفويض ومجالاً أوسع في التخطيط والتنفيذ والتقييم لأدائهم، كذلك فإنهم يمكنون الأعضاء في الفريق من خلال تغيير نمط الرقابة المعمول به من قبل الرؤساء، وهذا لا يعني أن يمتنع الرؤساء عن تقديم التوجيه والإرشاد والدعم للمرؤوسين ولأعضاء الفريق كما طالبوا بذلك، أي أنهم يجب أن يساعدوهم على تطوير مهاراتهم والتزاماتهم، لكي يؤديوا دورهم بفاعلية في منظمة تمكينية¹.

- أسلوب تمكين الأفراد: يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات" ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار.

هذا وقد توصلت (Spreitzer, 1996) إلى أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات والموارد على المستويات الفردية².

- أسلوب تمكين الفريق: لقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي، والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً، ويؤكد (Torrington et al, 2005) أن عمل الفريق يعد أسلوباً يستخدم لتمكين العاملين وموسعاً لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغيرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية، والتنظيم المنبسط بدلاً من التنظيمات الهرمية، هذا وأن منح التمكين للفريق يعطيه دوراً أكبر في تحسين مستويات الأداء، لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد، كما تتحقق القيمة المضافة

¹ - رامي جمال أندراوس وآخرون، الإدارة بالثقفة والتمكين، مرجع سبق ذكره، ص 120.

² - يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، مرجع سبق ذكره، ص 32.

من تعاون أعضاء الفريق عندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي بدلاً من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ والقصور¹.

- أسلوب التمكين الهيكلي: إن المنظمة التمكينية يكون لها هيكل واضح ومناسب، مع عدد أقل من المستويات الإدارية وذلك ليسهل عملية انسياب وتدفق المعلومات في اتجاهين، ويمكن تطبيق التمكين على مستوى جماعة العمل من خلال تطبيق المبادئ التالية:

- وجود تنظيم العمل حول عمليات أساسية لتشكيل الأعمال الكاملة.

- أن تكون الوحدة التنظيمية الأساسية هي جماعة العمل الأولية (من 4 إلى 20 فرداً)، وأن يكون لها قائداً ممتازاً.

- أن تقوم كل وحدة أساسية وقائدها بتخطيط وتنظيم أعمالهم.

- أن تكون لدى الوحدة الأساسية القدرة الكاملة على تقييم أدائها في إطار معايير منفق عليها.

- ضرورة تنظيم الوظائف حتى يتمكن أعضاء الفريق من التخطيط والتنفيذ والتقييم على الأقل في بعض جوانب العمل.

- أن تتوفر الفرص للفريق في المشاركة في التخطيط وحل المشاكل والتقييم لعمليات الفريق².

- أسلوب التمكين بالمشاركة في القضايا: ويتحقق التمكين هنا بانخراط الأفراد في تطوير حلولهم الخاصة بالنسبة لقضايا محدودة، ويمكن أن يتم ذلك بأن يقترح أعضاء الفريق الطرق المتقدمة أو أن يحلوا المشكلة في إطار إدارتهم وفقاً للموارد المتاحة والعقبات والقيود التي تواجههم.

- أسلوب التمكين من خلال التحفيز: ينظر هنا للتمكين على أنه التمكين النفسي للموارد البشرية، وتعزيز الكفاءة الذاتية، حيث قام الباحثون بربط التمكين بالتغير في إدراك المتغيرات التي تحدد الحافزية بالنسبة للموظفين³.

- أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين: يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماد بعد أحادي الجانب لتحقيق التمكين، فعملية التمكين الناجحة لا بد أن تقوم على جوانب وأسس متعددة، وهذه

¹ - يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، مرجع سبق ذكره، ص 33.

² - رامي جمال أندراوس وآخرون، الإدارة بالثقة والتمكين، مرجع سبق ذكره، ص 120.

³ - نفس المرجع، ص 121.

مدخل نظري حول تمكين الموارد البشرية

الأسس هي: التعليم، القيادة الناجحة، المراقبة الفاعلة، الدعم والتشجيع المستمر، الهيكل المناسبة والتفاعل بينها جميعاً.

فعوامل الثقة والمعرفة والمهارة والمعلوماتية والدعم والحوافز والقوة من الأسس المهمة في تكوين فريق وفرد متمكنين من زمام الأمور في العمل وفي المنظمة بشكل عام¹.

في هذا الاتجاه يقدم باون ولولر (Bowen and Lawler, 1995) معادلة التمكين التي هي محصلة ضرب أربعة عوامل هي القوة والمعلومات والمعرفة والمكافآت.

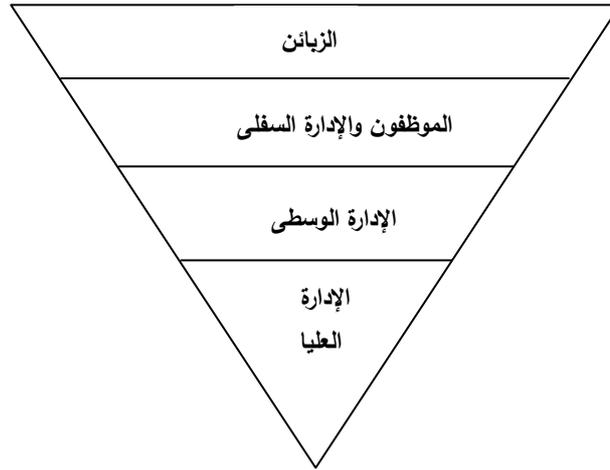
(التمكين = القوة x المعلومات x المعرفة x المكافآت)، وأن إهمال أي عنصر من هذه العناصر سوف يؤدي إلى فشل برنامج التمكين، حيث أنه إذا كان أي عنصر من هذه العناصر مساوياً للصفر فإن نتيجة التمكين الكلية سوف تكون صفر².

I-2-5-2 الاتجاهات التنظيمية المعاصرة في إطار التوجه نحو تمكين الموارد البشرية:

تأخذ عملية من منظور تنظيمي العديد من الاتجاهات التنظيمية المعاصرة من أهمها:

- **الهيكل التنظيمي المقلوب:** حيث يوضع الزبائن على الهيكل التنظيمي أولاً من حيث الأهمية ثم يليهم العاملون ثم المستويات الإدارية المختلفة وآخرها الإدارة العليا، وهذا التحول يفرض على المؤسسة امتلاك ثقافة الخدمة القوية مما يجعل للعاملين المتمكنين السلطة، المسؤولية، المساءلة، المهارة، الخبرة، الفهم لمتطلبات العمل، الدافعية، الالتزام، الثقة والرغبة الصادقة³، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي المقلوب



المصدر: يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 141.

¹ يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، مرجع سبق ذكره، ص ص 34-35.

² نفس المرجع، ص ص 34-37.

³ نجيب عبد المجيد نجم، تأثير التمكين في ولاء العاملين للمنظمة، دراسة تطبيقية، مجلة الأستاذ، المجلد الأول، العدد 204، جامعة بغداد، 2013، ص 232.

- الهيكل الهايبراركي Hyperarchy (هيكل تنظيمي معاصر): هو ذلك التنظيم المفتوح الذي يساهم في إطلاق طاقات الموظفين الكامنة بشكل غير عاد، والهايبراركي هو فريق منظم ذاتياً وتتدفق بين أعضائه روح معنوية عالية وتفاعل عجيب، ويعمل بما يشبه العمل التطوعي¹.

- تقليل عدد المستويات الإدارية: إن التقليل العمودي في الهيكل التنظيمي يحقق المرونة، وكفاءة عملية الاتصال ونقل المعلومات، الشفافية ووضوح القرارات وزيادة نطاق الإشراف².

فكلما زادت عدد المستويات الإدارية في المؤسسة كان ذلك على حساب استقلالية العاملين وسلطاتهم ونفوذهم³. وهذا الهيكل المسطح والأكثر انبساطاً وأفقياً يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة⁴، فالعلاقة بين الهيكل التنظيمي وثقافة المؤسسة وقناعات إدارتها وطيدة، فيما يختص بالنمط الإداري والقيادي ودرجة اعتماد النمط الأمر والتسلطي، ويمكن إبراز أهم ما يتعلق بتقليل عدد المستويات الإدارية في:⁵

• **التقليل من وحدة الأمر أو تجنبها:** أي الاعتماد على روح الفريق وإسقاط وحدة الأمر، والتشجيع على القيادة التي تؤمن بالمشاركة والتشاور والتوجه إلى الثقة والتفويض.

• **النمط الإداري المتسع:** يعني التقليل من نمط الإشراف المباشر على كل فرد من المرؤوسين، مما يؤدي إلى نوع من الاستقلالية لديهم والعكس، من خلال توفير المزيد من الثقة والسلطة والحرية في التصرف.

- **اللامركزية:** التوجه نحو تمكين الموارد البشرية هو التوجه نحو استثمار العمل محتوياً ومضموناً، إذ ليس هناك حاجة لمراقبة العامل لأنه يراقب نفسه بنفسه، وهذا ما يدعو إلى زيادة مستوى اللامركزية في المؤسسة، واللامركزية الصحيحة هي التي تقلص المستويات الإدارية فتسمح بالمرونة والتكيف مع المتغيرات الخارجية وخاصة متغيرات السوق والزبائن والمناسبة والتكنولوجيا⁶.

وهذه الاتجاهات إجمالاً تصب في قالب واحد ألا وهو الهيكل التنظيمي العضوي وملخص ميزاته في

الجدول الموالي:

¹- رامي جمال أندراوس وآخرون، **الإدارة بالثقة والتمكين**، مرجع سبق ذكره، ص 141.

²- نجيب عبد المجيد نجم، **تأثير التمكين في ولاء العاملين للمنظمة**، مرجع سبق ذكره، ص 231.

³- محمد الحرارشة، صلاح الدين الهيتي، **أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية**، دراسة ميدانية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 33، العدد 2، ص 264.

⁴- يحيى سليم ملحم، **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، مرجع سبق ذكره، ص 142.

⁵- برني لطيفة، **أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية**، دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2014، ص 41.

⁶- نفس المرجع، ص 44.

الجدول رقم (02): مميزات استخدام الهيكل العضوي بالنسبة لتمكين الموارد البشرية

العملية	الهيكل العضوي
القيادة	الإدراك، الملاحظة، الثقة، مناقشة المشاكل مع الآخرين
الدافع	تشجيع المواقف الإيجابية
الاتصالات	المعلومات تتساب بصورة حرة بين مختلف المستويات الإدارية وفي كل الاتجاهات
التكامل	مفتوح وشامل لكل من الرئيس والمرؤوس
القرار	لا مركزي
الأهداف	تحدد بمشاركة الأفراد والمجاميع في كل المستويات
الرقابة	ذاتية
الأداء	عالي

المصدر: أحمد كاظم بريس، أثر إستراتيجية التمكين في إدارة معرفة الزبون، دراسة ميدانية لعينة من مدراء معمل الألبسة الرجالية ومعمل الصناعات الجلدية في محافظة النجف، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 28، ص 11.

I-3 عملية تمكين الموارد البشرية كإستراتيجية إدارية معاصرة:

زيادة الأهمية الإدارية للموارد البشرية داخل المنظمات لما تحمله من معارف وخبرات تميزها عن بعضها البعض، أصبح موضوع تمكين العاملين كغيره من المفاهيم الإدارية الحديثة يحظى باهتمام كبير من طرف المنظمات الرائدة، التي أعطته بعداً إستراتيجياً في فلسفتها الإدارية، ومن هنا حدد المفكرون والباحثون في مجال الإدارة مختلف متطلبات العملية التمكينية بالإضافة إلى أشكالها ومستوياتها وكذلك الآثار المترتبة عن تطبيقها.

I-3-1 متطلبات إستراتيجية تمكين الموارد البشرية:

قبل التطرق إلى المقومات الأساسية لإستراتيجية تمكين العاملين يجب أولاً أن ندرك أن المنظمة الممكنة لها خصائص، كما أن لها أفراد عاملين يستحقون التمكين من خلال الخصائص التي تميزهم عن غيرهم من العمال الآخرين، سنورد توضيح عن كل ذلك فيما يلي:

I-3-1-1 خصائص المنظمة الممكنة:

إن المنظمة الممكنة يجب أن يتوافر فيها عدد من الخصائص حتى يمكن الحكم عليها بأنها منظمة ممكنة وهي (الرشودي، 2009):

- وجود الدعم والمساندة والإدراك من القيادة لمفهوم التمكين.
- ترسيخ بين الإدارة والعاملين لمواجهة التحديات التي تواجهها المنظمة.
- وجود ثقافة تنظيمية واعية تساعد على تطبيق التمكين واستمرار العمل به.
- تبني المنظمات للعلم والمعرفة والتدريب المستمر للعاملين لتحسين مستوياتهم وقدراتهم.
- وجود فرق العمل المتمكنة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
- توفر أبعاد التمكين الإداري الأربعة (المعنى، المقدر، حق الإرادة الشخصية، التأثير) بشكل مستمر وبدرجة عالية.

بينما (Honold, 1997) فيرى أن من أهم خصائص المنظمة الممكنة ما يلي:

- تركيز القيادة العليا على تطوير الأفراد في المنظمة وخلق رؤية وأهداف مشتركة، وتحليل البيئة والتكيف المستمر معها.
- التركيز على فرق العمل والعمل التعاوني.
- توفر هيكل تنظيمي مرن يتطور مع الوقت، ويعزز الشعور بالمسؤولية وتطوير المهارات.
- شعور العاملين بالمسؤولية الشخصية، واتخاذ القرار مباشرة فيما يتعلق بعملهم.
- إثراء الوظيفة من خلال التدريب وتطوير المهارات والوصول إلى المعلومات¹.

I-3-1-2 خصائص الشخص الممكن

- بما أن التمكين هو الحالة الذهنية للموظف كما يصفه بعض الباحثين، فإن المنظمة والقائمين عليها لا يستطيعون منح الصلاحيات إلا لشخص تتوفر فيه صفات الشخص الممكن، والتي هي كما يلي:²
- الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير.

¹ - حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، مذكرة منشورة، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، سنة 2013، ص 20، الموقع الإلكتروني: www.alazhar.edu.ps/Library/aattachedFile.asp?id_no=0046882

² - ناصر سعيد، التمكين: مفهوم إداري معاصر، مقالة منشورة بتاريخ 2011/01/10، في الموقع الإلكتروني: <http://sanaauniversity.ahlamuntada.com/t18-topic> ، 2016/03/24

- الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل.
- المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.
- المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة أو الدائرة أو حتى المؤسسة التي يعمل بها.

I-1-3-1 المقومات الأساسية لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية:

قبل أن يتم منح الأفراد العاملين في المنظمة حق المشاركة والحرية في التصرف وتحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات المتعلقة بمجال عملهم والمساءلة من طرف الإدارة العليا، أي قبل تمكين العاملين يجب على القائمين على المنظمة توطيد المقومات الأساسية لهذه العملية والتي من أهمها حسب باون ولولر¹: (Bowen and Lawler, 1992- 1995)

- العلم والمعرفة والمهارة.

- الاتصال وتدفق المعلومات.

- الثقة بين القائد والمرؤوسين.

- الحوافز المادية والمعنوية.

والتي يتم تفسيرها من خلال ما يلي:²

- ترك تفاصيل الأمور للعاملين للتصرف حيالها، فبعد صياغة القادة للرؤية والرسالة وبناء القيم الرئيسية للمنظمة يأتي دور العاملين من خلال معارفهم ومهاراتهم في السعي الدءوب لتحقيق هذه الرؤية والرسالة في الواقع العملي.

- إتاحة المعلومات الضرورية بما يمكن للعاملين من اتخاذ القرارات الفعالة، مع الأخذ في الاعتبار أن العاملين لديهم المعلومات الحديثة عن المجتمع المحيط وظروفه إلى جانب معلوماتهم عن المنظمة وأهدافها.

- الثقة في إخلاص العاملين وحماسهم للعمل، فيجب أن يشعر العاملين أنهم محل ثقة، وأن ارتكاب الأخطاء ممكن في حالات معينة.

¹ يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، مرجع سبق ذكره، ص 49.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص 89.

- توفر الثقة والتقدير والالتزام والانتماء لدى العاملين، إن كل موظف يبحث عن التمكين يجب أن يفهم جيداً متطلباته الجوهرية والتي يتمثل أهمها في درجة عالية من الالتزام وتنمية قدراته ومهاراته باستمرار ربما يتكامل مع الأنشطة والمتطلبات التنظيمية.

- الحصول على المكافأة المناسبة، فيجب أن يحصل العاملين على الدخل والمكانة الضرورية والكافية حتى يتاح لهم القيام بواجباتهم الأساسية، وهذا يتطلب المعرفة الفنية والخبرة والفهم الجيد للصورة العامة لمنظمتهم.

I-3-2 طرق إستراتيجية تمكين الموارد البشرية:

تظهر عملية تمكين الموارد البشرية عبر عدة طرق منها:¹

- **قد تكون عملية التمكين الرسمية وغير الرسمية:** تشير عملية التمكين الرسمية إلى عملية التمكين التي تستند إلى قوانين وسياسات وممارسات المؤسسة، أي أن المؤسسة وضعت قوانين وتوقعات رسمية تدعم هذا الشكل من التمكين.

أما عملية التمكين غير الرسمية فهي تشمل على فعاليات غير مخطط لها مثل تقديم فكرة أو مقترح للمشرف.

- **قد تكون طوعية أو دستورية:** ففي بعض الحالات تكون عملية التمكين طوعية دون أن تستند إلى أي أسس دستورية، لكن في عملية التمكين الدستورية نجد أن القوانين المعمول بها في البلد تدعم تمكين العاملين في عملية وضع القرارات في المؤسسات، ويظهر مثل هذا التمكين على نحو أوسع في أوروبا، حيث تظهر العديد من القوانين المتعلقة بما يصطلح على تسميته بـ (التحديد المشترك للقرارات Codetermination)، ويتباين هذا التحديد المشترك للقرارات ما بين بلد وآخر ولكنه يتطلب عمومًا تمكين العاملين على مستوى موقع العمل والمؤسسة فمثلاً: على مستوى المؤسسة في بلدان السويد والنرويج وبعض البلدان الأوروبية الأخرى نجد بأن 50% من المقاعد في المجالس الاستشارية تخصص للموظفين، حيث يقدمون المشورة للمدراء التنفيذيين في المؤسسة، وعلى صعيد العمل يتجسد (التحديد المشترك للقرارات) من خلال لجان تمثيل العاملين التي يطلق عليها (مجالس العمل)، في هذه الحالة يتوجب على صاحب العمل أن يزود مجلس العمل بالمعلومات المتعلقة بالأداء الحالي للشركة وقرارات التوظيف فيها.

- **وقد تكون عملية التمكين مباشرة أو تمثيلية:** تظهر عملية التمكين المباشرة عندما يؤثر العاملون بشكل مباشر على عملية صنع القرارات، وأما عملية التمكين التمثيلية عندما يقوم بعض العاملين بتمثيل زملائهم

¹ - رامي جمال أندراوس وآخرون، الإداء بالثقة والتمكين، مرجع سبق ذكره، ص 118.

في بعض المجالس والهيئات كما هو الحال في عملية التحديد المشترك للقرارات المشار إليها سابقاً (Mcshane and Glinow, 2000).

I-3-3 مراحل تطبيق إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وتقنياتها:

I-3-3-1 مراحل تطبيق إستراتيجية تمكين الموارد البشرية

للتغلب على المعوقات التي قد تواجه تطبيق تمكين العاملين، تتصح المنظمات إلى انتهاج أسلوب التدرج خطوة بخطوة في تنفيذ برنامج التمكين عبر ثلاثة مراحل وهي:

المرحلة الأولى: مرحلة الإعداد والتهيئة.

المرحلة الثانية: مرحلة التنفيذ.

المرحلة الثالثة: مرحلة المتابعة والتقييم¹.

وسوف نقوم بشرحها فيما يلي:

المرحلة الأولى: مرحلة الإعداد والتهيئة

ينبغي خلال هذه المرحلة تحديد قدرات وإمكانيات المنظمة لتبني التمكين، من خلال تحديد وتوفير الموارد الأساسية، وتتضمن هذه المرحلة عدة خطوات أهمها:²

1- صياغة وتطوير رؤية المنظمة: يرى (Block, 1987) أن بناء الرؤية تمثل الخطوة الأولى نحو التمكين، فالرؤية تزود الموظفين بالإحساس ما الذي سنقوم به لاحقاً، وبالتالي تقودهم للإبداع، وتسمح لهم باتخاذ قرارات تصب في الاتجاه الذي تعتقد القيادة الإدارية بأنه صحيح.

وقد تمثل هذه الرؤية تحدياً حقيقياً نظراً لطبيعة النظرة التقليدية التي تعمل بها كثير من المنظمات (Quinn and Spreitzer, 1997)، فعملية نجاح التمكين تعتمد وبشكل أساسي على ربط برنامج التمكين بأهداف وقيم المنظمة.

¹ - بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010، ص 370.

² - نفس المرجع، ص ص 371-375.

كما أشار (Cook, 1994) إلى أن التمكين يمكن أن يكون فعالاً في حالة ربطه بأهداف المنظمة، فعند إيضاح رؤية ورسالة المنظمة للعاملين، فإنهم بلا شك سيشعرون بامتلاكهم القدرة على التصرف بحرية في عملهم بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من المشرفين، وتوفر رؤية المنظمة بالتأكيد تحدي للموظفين لبذل أقصى قدراتهم لتحسين أداء المنظمة وأدائهم.

ليركز (Lawler, 1992) على أهمية دور الإدارة العليا في الاتصال مع الموظفين بشكل فعال لنقل إيصال الرؤية وتوضيح السلوك المرغوب به للوصول للأداء المطلوب لتحقيق الأهداف.

2- الانفتاح وفرق العمل: يرى كل من (Quinn and Spreitzer, 1997)، أن أفكار العاملين يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد، كما يرى (Trust) أن الإيمان بأعضاء الفريق يتضمن الثقة، ويتفق معه (Taborda, 1999) في دعوته إلى أن التمكين الحقيقي يتطلب الثقة بالفرد والعمل على إيجاد الثقة ليس فقط داخل أعضاء الفريق ولكن في كل أرجاء المنظمة.

وبالتالي فإن الانفتاح يولد الثقة بين الأفراد والإدارة مما يهيئ الجو لتكوين فرق عمل تعمل على التعاون في حل المشكلات واتخاذ القرارات.

3- النظام والتوجيه: أفاد الأفراد الممكنون أن منظماتهم تزودهم بأهداف واضحة، خطوط واضحة للسلطة، ومهام ومسؤوليات واضحة، فبينما يتمتع الأفراد بالاستقلالية فإنهم في الوقت نفسه على وعي بالحدود المرسومة لحرية تصرفهم لاتخاذ القرار وهم كذلك على علم بمسؤولياتهم.

فحسب رأي (Quinn and Spreitzer, 1997) فإن وجود نظام واضح للعاملين يحد من عدم التأكد والغموض والذي عادة ما يصاحب جهود التمكين.

وبناءً على ذلك تساعد المعلومات على تقليل درجة عدم التأكد من خلال زيادة تفهم الأفراد لبيئة عملهم (Sutton and Kahn, 1997).

وعليه فعندما يكون الأفراد على تفهم ومعرفة تامة بأداء الإدارة التي يعملون فيها، فإنهم يكونون في وضع لاتخاذ القرار أو التأثير على القرارات لتحسين الأداء.

4- الدعم والشعور بالأمان: في سبيل أن يشعر الأفراد العاملين بأن المنظمة توفر لهم بيئة تشجع على التمكين، يحتاجوا أن يشعروا بوجود دعم اجتماعي من رؤسائهم، زملائهم في العمل والمشرفين، فجهودهم لأخذ المبادرة والمخاطرة يجب أن تعزز وتدعم بدلاً من معاقبتها، ففي حالة فقدان أو ضعف الدعم

الاجتماعي فإن الموظفين سيشعرون بالقلق بشأن الحصول على إذن قبل القيام بالتصرف بدلاً من طلب الصفا في حالة ارتكاب أخطاء.

وعليه يجب أن يتوفر الاعتقاد لدى الأفراد أن برنامج التمكين الذي تتبناه المنظمة سيشكل عملية دعم ومساندة للتعلم والتطوير لدى العاملين.

5- القيادة الإدارية: للعاملين الافتراض الرئيسي في فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها في الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم، ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب تغيير الأنماط القيادية التقليدية الذي يركز على السلطة والتوجيه إلى نمط قيادي يؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا بدوره يتطلب تغييراً جذرياً في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين المدير والمرؤوسين، بالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة لدور العاملين (المرؤوسين) فيتطلب التحول من إتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات.

فيجب على القيادة الإدارية أن تكون مثلاً يحتذى به من قبل العاملين، وتبدأ بعملية التغيير الذاتية، فهناك بعض الأعمال التي يمكن أن يقوم بها القائد ليصبح نموذجاً إيجابياً يقتدى به العاملون، كأن يعلن قيماً واضحة ويدعمها بالسلوك والممارسة.

المرحلة الثانية: مرحلة التنفيذ

المنظمات التي تفكر في تنفيذ برنامج تمكين العاملين تحتاج إلى أن تتفهم تبني التمكين وهو بطبيعة الحال ليس اختيار سهل، فقد أوضح عدد من الكتاب أن تمكين العاملين عملية يجب أن تنفذ على مراحل وتكون بصفة تدريجية، والتي تكون كما يلي:¹

1- تحديد أسباب الحاجة للتغيير: أي لماذا يتم تبني التمكين من طرف المنظمة؟ هل من أجل تحسين خدمة العملاء؟ هل من أجل رفع مستوى الجودة؟ هل لزيادة الإنتاجية؟ هل لتنمية القدرات والمهارات؟ هل لتخفيف عبء العمل عن المدير؟ مع شرح هذا للمرؤوسين حتى يتعرفوا على توقعات الإدارة نحوهم وما المتوقع منهم.

¹ - بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 376-380.

2- التغيير في سلوك المديرين: وهو أحد التغييرات الأساسية من جراء تبني برنامج التمكين، فالمديرون بحاجة إلى تغيير الأدوار التقليدية التي كانوا يقومون بها في السابق، فخلال عملية التمكين يحتاج المديرون أن يلعبوا دور المسهل والمدرّب للعاملين من أجل زيادة قدراتهم في إدارتهم لأدائهم، وبالتالي تحسين أداء العمل.

3- تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون: هنا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل تدريجي، لأن المديرون عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها من وراء منصبهم.

4- تكوين فرق عمل: لأنها جزء أساسي من عملية تمكين العاملين، لأن عمل الأفراد بشكل جماعي يجعل لديهم أفكار وقرارات أفضل من عمل الفرد لوحده.

5- المشاركة في المعلومات: أي يجب أن تتوفر للعاملين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركون فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة.

6- اختيار الأفراد المناسبين: يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، مع تحديد معايير الاختيار بشكل واضح ومحدد من طرف المنظمة.

7- توفير التدريب: التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج مواد تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

8- الاتصال لتوصيل التوقعات: أي يجب شرح وتوضيح خطة عمل الإدارة وأداء العاملين، حيث يحدد المديرين للمرؤوسين أهدافاً يجب تحقيقها كل فترة من خلال الاتصال المستمر.

9- وضع برنامج للمكافآت والتقدير: حيث يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال التمكين، لأنه أحد العناصر الأساسية للاعتراف بسلوك العاملين التمكيني، وتقدير مهاراتهم وتحفيزهم على المشاركة.

10- عدم استعجال النتائج: يجب أن تأخذ الإدارة والعاملين كامل وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، لأن التمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً، وتتضمن جهود جميع الأطراف في المنظمة، فتغيير بيئة العمل لا يمكن أن يكون بين يوم وليلة.

المرحلة الثالثة: مرحلة المتابعة والتقييم¹

في هذه المرحلة تنصب الجهود على التأكد من إيجاد بيئة وثقافة مناسبة لتحقيق التمكين المناسب لتنفيذ الأعمال وتأكيد مهارات جديدة للمديرين لتعزيز جهود العاملين، وهذه المهارات تتعلق بالإشراف، التسهيل والتسيير، الالتزام والثقة، تقدير التعلم وتملك العاملين، الاندماج مع قيم المنظمة، التفويض، ومتابعة مدى تطبيق هذه القضايا بما يحقق الفائدة من تمكين العاملين وتحقيق أهداف المنظمة.

في هذا الصدد صنف (Gotesch & Davis, 1997: 185) مراحل تطبيق إستراتيجية التمكين بما يأتي²:

1- تهيئة البيئة المنظمة الداعمة للتمكين وإزالة العوائق التي تعترض سبيله.

2- وضع الأهداف وتحديد سقفها الزمنية.

3- توفير التسهيلات المادية في بيئة العمل.

4- اعتماد آليات التطبيق والتفويض والضبط والتطوير.

ومن وجهة نظر (Daft, 2001: 500) فإن تطبيق إستراتيجية التمكين يتخذ عدة مراحل متدرجة، إذ

تكون البداية في أدنى مستوى من التمكين وأبسط المهارات تصاعدياً وعلى النحو الآتي³:

1- نشاطات اعتيادية وإعادة تصميم الأعمال بما يحقق الإغناء الوظيفي للعاملين وإثراء مسؤولياتهم اتجاه الأعمال المنوطة بهم.

2- تشجيع مقترحات العاملين.

3- منح العاملين فرصة المشاركة في صنع القرارات ومسؤولية إنجازهم وبخاصة من ينال الثقة منهم.

4- تشكيل فرق العمل بأنواعها ومنها حلقات الجودة وفرق المهمات الخاصة وفرق حل المشكلات وفرق الوظيفة المتقاطعة وفرق العمل ذاتية القيادة وفرق المشاريع الخاصة.

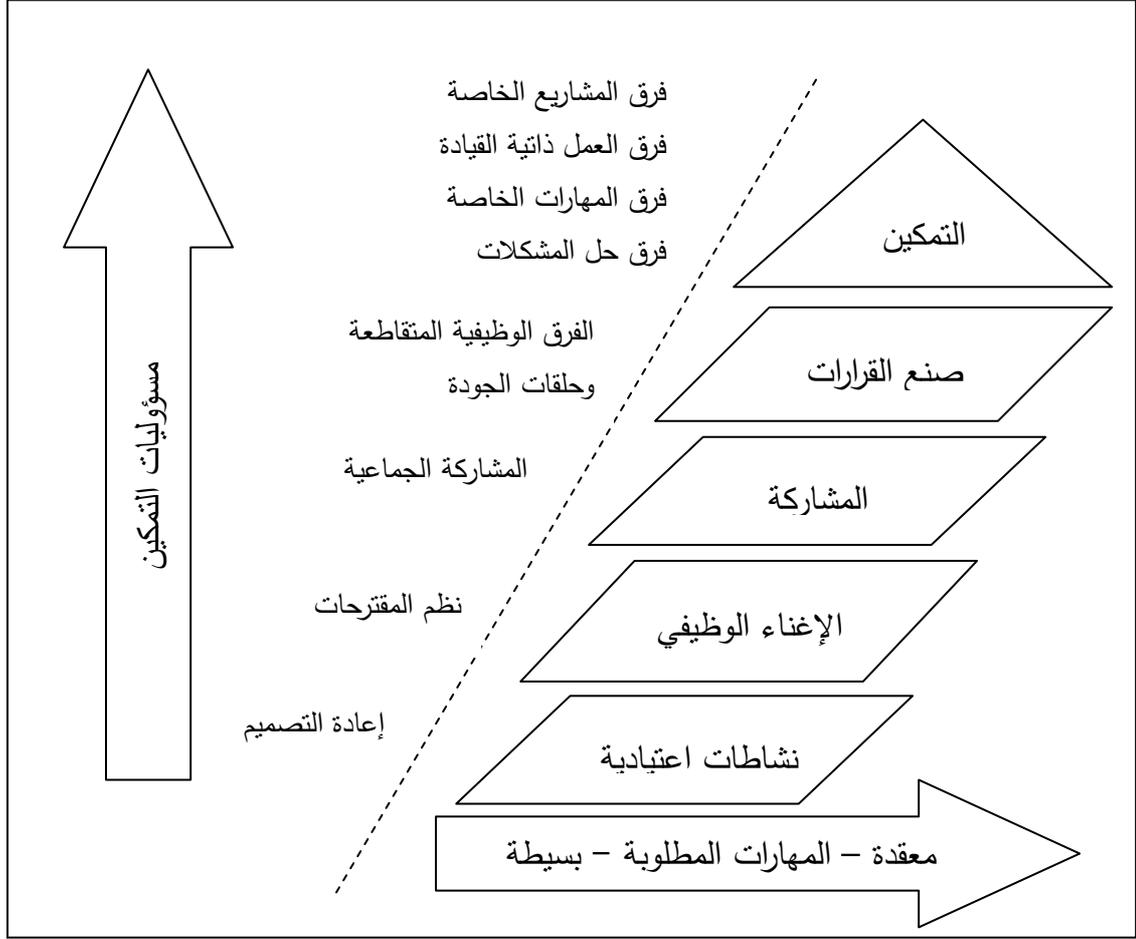
وقد قام (Daft) بتوضيح مراحل تطبيق التمكين في الشكل الموالي:

¹ - بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 377.

² - زكريا مطلق الدوري وآخرون، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، مرجع سبق ذكره، ص 96.

³ - نفس المرجع، ص 96-98.

الشكل رقم (02): مراحل تطبيق إستراتيجية تمكين الموارد البشرية عند (Daft)



المصدر: زكريا مطلق الدوري وآخرون، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، مرجع سبق ذكره، ص 98.

يلاحظ من الشكل الذي وضعه (Daft) تدرج المهارات اللازمة لإكساب العاملين القدرات اللازمة لتمكينهم، فهي تبدأ من المهارات البسيطة ذات الأنشطة الاعتيادية الروتينية للتطور، كلما زادت مسؤوليات التمكين حتى تصل نهايتي الشكل، إذ تكون المهارات معقدة في مستويات التمكين العالية.

I-3-2 تقنيات إستراتيجية تمكين الموارد البشرية:

يمكن إجمال التقنيات التي تعتمد المنظمة في إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في أربع تقنيات وهي:¹

1- قد تعتمد المنظمات فرق العمل بأنواعها المتعددة (فرق المهارات الخاصة، فرق حل المشكلات، فرق الإدارة الذاتية)، وقد أشار (Robbins, 1990: 380) إلى أن الإدارة تلجأ لدعم هذه الفرق وتمكينها لأداء عمليات التخطيط والتنسيق والرقابة على الأعمال المكلفة بها من دون ضغوط تقليدية من الإدارة، بحيث

¹ - نفس المرجع، ص ص 98، 99.

مدخل نظري حول تمكين الموارد البشرية

تتجاوز القيادات التي تناط بها مسؤولية قيادة هذه الفرق الأدوار التقليدية إلى أدوار جديدة تحت تسميات جديدة، هي: القائد الموجه، القائد المسهل، القائد المدرب.

2- كما أن هناك تقنية النمط المنظمي، إذ أشار (Nicholl, 1995: 08) أن تطبيق التمكين يستوجب نمطاً عضوياً قادراً على التفاعل مع المتغيرات البيئية الغامضة والمعقدة في آن واحد.

3- أشار (Collins, 1997: 23) إلى أن هناك تقنية ثالثة وهي التصميم الهيكلي التي تعتمد عليها إستراتيجية التمكين، إذ يستوجب التمكين اعتماد الهيكل المسطح القليل المستويات الذي يكون تشكيل فرق العمل فيه الأساس في بنائه، مع تبني مبادئ اللامركزية المسندة على التفويض الواسع للسلطة والمسؤولية.

4- أخيراً حدد (Simon, 1995: 82) الرقابة كنمط آخر، إذ يمكن الانتقال من الأسلوب المباشر في الرقابة (أي الشخصية) إلى الأسلوب غير المباشر (الرقابة الذاتية) بوصفها التقنية الرابعة التي تلائم تطبيق إستراتيجية التمكين.

ويشير الباحث هنا إلى أنه لا يوجد فصل بين هذه التقنيات بشكل يجعل المنظمة تعتمد تقنية دون أخرى، بل قد تتداخل هذه التقنيات، إذ من خلال العرض النظري تبين لنا أن إستراتيجية التمكين لا تتناسب مع الهياكل التقليدية، وبذلك فإنها تلائم تقنية فرق العمل الذاتية، وهذه تتسجم مع الهياكل المسطحة أساساً، كما أن (Simon, 1995) أشار إلى أن هذه الفرق محكومة بأكثر من نوع من أنواع الرقابة، وبذلك فالتداخل تحصيل حاصل بين التقنيات جميعاً.

I-3-4 مستويات إستراتيجية تمكين الموارد البشرية:

يسعى التوجه الحديث لإدارة الموارد البشرية من خلال التمكين إلى إيجاد مستوى جديد داخل المنظمة، وهو جعل العاملين يفعلون ما هو ضروري وما تحتاجه فعلاً المنظمة، وعلى هذا الأساس قسم ماك شان وغلينو (Mc shane and Glinow, 2000) تمكين العاملين إلى ثلاثة مستويات تعكس درجة السلطة التي يمارسها العاملون على عملية صنع القرارات:¹

المستوى الأدنى: الاستشارة الانتقائية

هنا يطلب من العاملين وبشكل فردي معلومات محددة وآراء حول بعض جوانب القرارات، وفي هذا المستوى لا يقدم العاملون الحلول وقد لا يعرفون تفاصيل المشكلة التي تستخدم من أجلها المعلومات.

¹ -رامي جمال أندراوس وآخرون، الإدارة بالثقة والتمكين، مرجع سبق ذكره، ص ص 136-138.

المستوى المتوسط: استشارة العاملين بشكل أوسع فردياً أو جماعياً

في هذا السياق تقدم للعاملين تفاصيل المشكلة ومن بعد ذلك يقدمون تشخيصهم للمشكلة وتوصياتهم ولكن القرار النهائي لا يندرج تحت نطاق سلطتهم، وفي هذا الإطار نجد مجموعة من المظلات منها:

- دوائر الجودة (Quality Circles)، وهي فرق صغيرة من العاملين تجتمع لبضع ساعات كل أسبوع بهدف تحديد مشكلات الجودة والإنتاجية، وتقوم باقتراح الحلول للإدارة ومراقبة تطبيق تلك الحلول ونتائجها في موقع عملهم.

- مجتمعات الممارسة (Communities of Practice)، وهي فرق افتراضية مكونة من مجموعة من الأفراد تتشكل بطريقة غير رسمية عبر تكنولوجيا الحاسوب، لها نفس الاهتمامات والممارسات، وقد شجعت بعض المنظمات على تشكيل مثل هذه الفرق الافتراضية أملاً في أن تسهم في تقديم طرق لتحسين ممارسات العمل.

- برامج اقتسام المكاسب (Gain Sharing)، وهي برامج تقوم باحتساب الادخارات في التكلفة وتقوم بدفع المكافأة ذاتها لجميع الأعضاء من خلال احتساب صيغة محددة سلفاً، وادخارات التكلفة تنتج عن الأفكار التي يقدمها العاملون الممكنين.

- إدارة الكتاب المفتوح (Open Book Management)، وهي فعالية مازالت تحظى برواج متزايد وتتطلب تمكين العاملين من المستوى المتوسط، وتشتمل إدارة الكتاب المفتوح على اقتسام المعلومات المالية مع العاملين وتشجيعهم على اقتراح الأفكار التي من شأنها تحسين هذه النتائج المالية، وغالباً (ليس دائماً) ما يكون مرتبطاً بخطة لاقتسام المكاسب.

المستوى الأعلى: المشاركة العالية (High Involvement)

يظهر هذا المستوى عندما يتسم العاملين زمام السيطرة الكاملة على عملية صنع القرارات، وفي هذا السياق نجدهم يعملون على اكتشاف وتحديد المشكلات، إيجاد الحلول، اختيار الخيار الأفضل، مراقبة نتائج القرار الذي يتخذونه، وتعتبر أبعاد التمكين العالية هذه من خصائص المنظمات المستندة إلى ما يسمى بفرق العمل الذاتية التوجيه (أو الموجه ذاتياً) (SDWT): (Self-Directed Work Teams)، هذه الفرق عبارة عن مجموعات عمل تقوم بإكمال جزء معين من العمل يتطلب عدة مهام تعتمد الواحدة منها على الأخرى، وهي

تتمتع باستقلالية عالية فيما يتعلق بتنفيذ المهام، وعلى الرغم من أن هذه الفرق تختلف ما بين مؤسسة وأخرى فإن معظم هذه الفرق تشتمل على الخصائص التالية:

- إن الفريق يكمل جزءاً كاملاً من العمل سواء كان ذلك منتجاً، خدمة، أو جزء من منتج أو خدمة أكبر.
- إن المهام التي يقوم بأدائها أعضاء الفريق يتم تحديدها من قبل الفريق نفسه وليس المشرف أو مصدر خارجي.
- يسيطر الفريق على معظم مدخلات وتدفقات ومخرجات العمل.
- إن الفريق يكون مسؤولاً عن تصحيح مشكلات تدفق العمل عند ظهورها، وتعمل العديد من هذه الفرق مع الزبائن لحل مشاكلهم.
- إن الفريق يتلقى تغذية راجعة ومكافآت على مستوى الفريق وليس الفرد، باعتبار أن الفريق مسؤول عن العمل.

I-3-5 الآثار المترتبة عن تطبيق إستراتيجية تمكين الموارد البشرية:

تكن أهمية تمكين الموارد البشرية في الفائدة المرجوة من ورائه والتي تعود سواء على المنظمة أو على الفرد، ولقد قدمت الدراسات والبحوث الخاصة بالتمكين الكثير من المؤشرات التي تؤكد على الفوائد المترتبة على تطبيق هذه الإستراتيجية، بالإضافة إلى وجود بعض المعوقات التي تحد من تطبيقها بالشكل الفعال، والتي يجب مراعاتها وأخذها في الحسبان.

I-3-5-1 الفوائد المحتملة للتمكين: ونذكر منها ما يلي:¹

- تقليل الأخطاء الناتجة عن العمل.
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.
- تحسين مستويات الجودة وتحسين نوعية الخدمات المقدمة للزبائن.
- منح فرصة أكبر للإدارات العليا للتركيز على القضايا الإستراتيجية الطويلة الأمد وعدم انشغالها بالأمر اليومية.

¹ - رامي جمال أندراوس وآخرون، الإدارة بالثقفة والتمكين، مرجع سبق ذكره، ص ص 152، 153.

- تشجيع الفرد على الابتكار والمبادرة والالتزام بروح الفريق وحب المغامرة.
 - اتخاذ القرارات في أنسب المستويات.
 - تسهيل أداء الإدارة.
 - رد فعل أسرع وأكثر مرونة لمتطلبات العميل.
 - مستويات عالية من الثقة بالنفس، والدافعية لدى العاملين.
 - إدراك أكبر للاحتياجات التنظيمية مع احتياجات العاملين.
 - تقليص تكاليف الإنتاج.
 - تحسين نوعية وعائدات الفوائد والإنتاج.
 - استعداد المنظمة لتفاعل أسرع مع تغيرات السوق.
- في هذا الصدد يرى الباحث (William Uniker) بأن للتمكين عدة مزايا للمنظمة وللأفراد ومنها:¹
- بالنسبة للمنظمة: فتمكين الموارد البشرية يحقق المزايا التالية:
 - ارتفاع الإنتاجية التي تؤدي إلى زيادة الأرباح.
 - انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل.
 - تحسين جودة الإنتاج أو الخدمات.
 - تحقيق مكانة متميزة في بيئة أعمال تنافسية.
 - زيادة القدرة التنافسية وبالتالي زيادة الحصة السوقية.
 - زيادة التعاون على حل المشكلات.
 - ارتفاع القدرات الابتكارية وبالتالي تمييز المنظمات عن غيرها.

¹- رامي جمال أندراوس وآخرون، **الإدارة بالثقة والتمكين**، ص 154.

- بالنسبة للفرد: فالتمكين يعود على الفرد بالفوائد التالية:

- إشباع الحاجات من تقدير وإثبات الذات.

- ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل.

- ارتفاع ولاء الفرد للمنظمة.

- إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه.

- ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد.

- تنمية الشعور بالمسؤولية.

- ربط المصالح الفردية مع مصالح المنظمة.

ولإنجاح عملية التمكين في بيئة المنظمة، أشار العتيبي (2004) أنه يجب إنجاز عدة خطوات هي:¹

- تطبيق الإدارة العقائدية.

- الاتجاه نحو البناء التنظيمي المرن.

- تطبيق مفهوم القيادة التحويلية.

- بناء المنظمة التي تشجع على التعليم الذاتي.

- السماح بتبادل المعلومات.

- إعادة النظر في نظام المكافآت.

- توفر التدريب الملائم للقيادات الإدارية.

¹ - أحمد علي صالح وآخرون، مستوى ممارسة التمكين الإداري في الشركات الصناعية الكبرى وعلاقته بتجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية - بحث ميداني-، جامعة الزيتونة، الأردن، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد التاسع، جوان 2011، ص 83.

I-3-5-2 معوقات تطبيق إستراتيجية تمكين الموارد البشرية:

في هذا الصدد يمكن أن نميز بين أسباب فشل تطبيق إستراتيجية التمكين وبين المعوقات التي تحد من تطبيق إستراتيجية التمكين بالشكل الفعال:

أ- أسباب فشل تطبيق إستراتيجية تمكين الموارد البشرية: ترى (Heathfield, 2006) أن هناك عدة أسباب وراء فشل التمكين، وهي كالتالي:¹

- عدم إدراك المدراء لمفهوم التمكين، فليدهم تصور غير جلي دون علمهم أن التمكين فلسفة وإستراتيجية لجعل الأفراد قادرين على اتخاذ القرارات فيما يخص أعمالهم.

- فشل المدراء في بناء حدود التمكين، فالصلاحيات والمسؤوليات يجب تحديدها وإلا سيتسبب ذلك في فشل التمكين.

- عدم ثقة المدير بالموظف الممكن وقدرته على اتخاذ القرار السليم.

- عدم تدريب المدراء للموظف وتزويدهم بالمهارات اللازمة وإعطائهم استقلالية في اتخاذ القرار.

- عدم إزالة العقبات التي تواجه الموظفين أثناء عملهم (الوقت، الأدوات، التدريب الفعال، الوصول للمعلومات، تكوين الفريق، الدعم المالي).

ب- المعوقات التي تحد من تطبيق إستراتيجية تمكين الموارد البشرية بالشكل الفعال: نذكر منها ما يلي:²

- إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين.

- زيادة العبء والمسؤولية على العاملين غير قادرين عليها.

- تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة.

- زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب وتعليم الأفراد.

- زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان.

¹ - أحمد علي صالح وآخرون، مستوى ممارسة التمكين الإداري في الشركات الصناعية الكبرى وعلاقته بتجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية - بحث ميداني-، مرجع سبق ذكره، ص 83.

² - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية، مرجع سبق ذكره، ص 92.

مدخل نظري حول تمكين الموارد البشرية

- إقبال الأفراد على المفاهيم النظرية والشكلية أكثر من إقبالهم على الموضوعية وفعالية التطبيق.
- زيادة الصراع ونفسي النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي.
- عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة.
- اتخاذ القرارات بناءً على أسس شخصية وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية.

لقد تبين من خلال الفصل السابق أن موضوع تمكين الموارد البشرية من المواضيع التي برزت حديثاً، ولاقت اهتماماً كبيراً من طرف الباحثين، كما سعت المؤسسات إلى انتهاجه ليقينها أنه السبيل الوحيد لتحقيق التميز في بيئة مضطربة تسيطر عليها ظروف العولمة.

وقد اختلف الباحثون في تحديد مفهوم تمكين الموارد البشرية، فمنهم من يرونه أنه عبارة عن نقل السلطة والقوة من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، من خلال منح الصلاحيات والمسؤوليات للأفراد، ومنهم من يرونه، بالإضافة إلى ما سبق، أنه لا بد من ضرورة توفير المناخ التنظيمي الملائم لذلك، لكي يتمكن الأفراد من أداء المهام الموكلة إليهم، بكل استقلالية وحرية، وهناك من الباحثين من يجدون أن تمكين الموارد البشرية مصطلح إداري حديث، إلا أنه وجد بعض المضامين التي جاءت بها قد تطرقت إليها النظريات الإدارية من قبل، وبالتالي فالشكل المعاصر لمفهوم تمكين الموارد البشرية لم يأت فجأة، وإنما كان نتيجة لتطورات وتراكمات معرفية بلورت هذا المفهوم بشكله المعروف حالياً.

ومهما اختلفت المؤسسات في تطبيق عملية تمكين مواردها البشرية، إلا أنه لا بد من تتبع مراحل معينة لتنفيذه، ولا بد أن توفر المناخ الضروري لممارسته، الشيء الذي يعود بالفائدة على المؤسسة وعلى الأفراد العاملين على حد سواء، وقد تواجه هذه العملية بعض المعوقات في شكل تحديات تدفع بالقائمين وأصحاب القرار في المؤسسة البحث من أجل إيجاد سبل التوافق بين مصلحة المؤسسة ومصلحة الأفراد العاملين بها.

II- الاجتهادات الفكرية حول تمكين الموارد البشرية

II-1 دراسات حول معنى تمكين الموارد البشرية

II-2 نماذج لتمكين الموارد البشرية

II-3 تجارب المنظمات في انتهاج أسلوب تمكين الموارد البشرية

كغيره من المفاهيم الإدارية الحديثة، لقد جاء مفهوم تمكين الموارد البشرية بصورته الحالية نتيجة لتراكمات الأبحاث والدراسات التي قام بها الباحثون والمفكرون عبر فترات من الزمن، ورغم الاختلافات الواضحة بينهم إلا أنهم ساهموا في إعطائه المفهوم الحديث والذي هو عليه الآن والذي تم التطرق إليه في الفصل الأول من البحث.

ويبقى الجانب الإنساني في المؤسسة مجالاً خصباً للأبحاث، باعتبار ما يتميز به العنصر البشري من خصائص فريدة وهبها - الله تعالى - له، وعليه تبقى نتائج الدراسات فيه تمتاز بشيء من النسبية غير المطلقة، لأن الإنسان يتغير بتغير الظروف والمواقف، رغم أن الباحثين اجتهدوا كثيراً في هذا المجال وقاموا بوضع نماذج لتمكين الموارد البشرية يمكن للمؤسسات الرجوع إليها في حالة انتهاجها لهذا الأسلوب في إدارتها لأفرادها.

وقد لمسنا هذا التطبيق من طرف مؤسسات أصبحت رائدة في مجالها على المستوى العالمي، وقد بدأت مسيرتها في بيئة الأعمال إما بالفشل أو بإمكانيات وأفكار بسيطة، لتصبح في الأخير من المؤسسات المتميزة والناجحة.

وستنطلق في هذا الجزء إلى دراسات المفكرين حول معنى تمكين الموارد البشرية، لنعرج إلى ذكر بعض النماذج الرائدة في الموضوع، لننتهي بتجارب المنظمات في انتهاج أسلوب الموارد البشرية.

1-II دراسات حول معنى تمكين الموارد البشرية:

مع تزايد الاهتمام بالعنصر البشري من طرف المنظمات، كثرت الدراسات العلمية حول التمكين، ومن هذه الدراسات نجد بعضها اختص في تحديد معنى تمكين الموارد البشرية، وهذا من أجل رفع اللبس والغموض عن هذا المصطلح الإداري الحديث الذي أصبح سمة المنظمات الرائدة في العالم.

ومن هذه الدراسات نجد ما يلي:

1-1-II دراسة جونسون (Johson, 1995):

لقد حاول (Johson, 1995) الإجابة على مجموعة من الأسئلة مثل: أين تتركز السلطة في التمكين؟ ما تعريف التمكين؟ وما مشكلات واختلافات التمكين في سياق الإدارة المتمحورة حول العمل الأسري؟

وتجمع أطروحة جونسون ثلاثة نطاقات من الاستقصاء وطرق التغيير المؤسسي هي: التنوع، فرق العمل الممكنة، والعمل الأسري في تحليل متعدد المستويات للتمكين التفاضلي (Differential empowerment) في سياق قضايا العمل الأسري في أحد مواقع الشركات الكبيرة المتعددة الجنسيات.

ومن خلال استخدام طريقة البحث النوعي الذي يعتمد على البيانات النوعية والكمية، سعت الدراسة إلى الإجابة على ثلاث مجموعات من الأسئلة:

- ما التمكين؟ كيف كان المشاركون في هذه المؤسسة يتمتعون بالتمكين؟ وما مدى تمكينهم؟
- كيف يختلف تعريف التمكين ودرجة إدراكه (لدى المشاركين) تبعاً للعضوية في مجموعة معينة؟ ما هي ديناميكيات الهوية الجماعية والمؤسسية التي تؤثر على التمكين وتنتج عنه؟¹.
- ما المعوقات الرئيسية التي تعترض تطوير وتطبيق فرق العمل الممكنة؟

تم جمع بيانات الدراسة من خلال مشروع بحث جمع ما بين اهتمام الشركة الإستراتيجي بتطوير فرق العمل الممكنة واهتمام الجهة المحولة للبحث بتعزيز المساواة بين الجنسين، وعرف المشاركون التمكين على أنه محصلة العمليات التي تشتمل على سلطة صنع القرارات والضبط الداخلي على المهام والوقت في مناخ من الثقة.

¹ - رامي جمال أندراوس وآخرون، الإدارة بالثقة والتمكين، مرجع سبق ذكره، ص 281.

وأشارت النتائج إلى أن التصورات المتعلقة بتعريف درجة وعمليات التمكين كانت تختلف وفقاً للعضوية في المجموعة المؤسسية والاجتماعية، وتضمنت المعوقات التي تعترض طريق تطبيق التمكين: الالتباس في التعريف، ديناميكيات العمل غير المعروفة وغير المستكشفة داخل المجموعة، الازدواجية المؤسسية، الخوف، عدم الاستقرار الهيكلي الذي يؤدي إلى ظهور فجوة ما بين السياسة والممارسة¹.

II-1-2 دراسة سيامي (Sciame, 1996):

ترى سيامي (1996) في دراستها حول تعريف التمكين في سياق المؤسسات الأمريكية (الإدارة) أن التمكين قد ظهر وبوضوح كقوة جديدة في المؤسسات، كما أشارت إلى أن بنية التمكين قد نُظر إليها بطريقتين مختلفتين: الأولى كبنية دافعية تظهر فيها الدافعية من خلال تعزيز الفاعلية الشخصية، والثانية كبنية علائقية يتقاسم فيها القائد أو المدير سلطاته مع مرؤوسيه، ولكن هذه البنية مازالت في طور التكوين، حيث يتصف كثير من الدراسات المعنية بالتمكين بأنها وصفية ونظرية، ولم يتم التثبيت منها بشكل تجريبي، ولا شك أن الضرورة تستدعي إجراء تقييم لفائدة المفهوم، وذلك من خلال الاستعانة بأداة صادقة وموثوقة².

وقد قامت الباحثة بإعداد أداة التمكين الوظيفي (JEI) استناداً إلى النموذج المفاهيمي لـ (Thomas and Velthouse, 1990) الذي يشتمل على أربعة أبعاد للدافعية الداخلية اتجاه المهام في التمكين وهي: الاختيار، الجدوى، التأثير، والمقدرة، وكانت النتائج التي قدمتها أداة التمكين الوظيفي منسجمة عموماً مع تلك الأبعاد، وسعت الدراسة الحالية إلى تأكيد نموذج التمكين الوظيفي رباعي العوامل الذي وصفه (توماس وفيلتهاوس) وتوسيع أداة التمكين الوظيفي من خلال استقصاء الأبعاد العلائقية الأربعة للتمكين، وأجري تحليل عاملي تأكيدي للنموذج على إجابات (606) موظفين في مؤسسات في ولاية أنديانا بالولايات المتحدة الأمريكية على أداة التمكين الوظيفي، وتم تكرار النموذج في العينة الحالية، وأضيف (24) سؤالاً إلى أداة التمكين الوظيفي بهدف استقصاء الأبعاد العلائقية للتمكين.

وكشف التحليل العملي المحوري الأساسي لهذه البيانات عن ظهور عامل علائقي هو الثقة المتبادلة، ويؤكد هذا البحث وبشكل تجريبي بعدي التمكين الذين أشارت إليهما الدراسات السابقة، وهما البعد الدافعي والعلائقي، وفضلاً عن ذلك فإن البحث يقدم دعماً للعوامل الخمس للتمكين وهي: الجدوى، المقدرة، التأثير،

¹ - رامي جمال أندراوس وآخرون، الإدارة بالثقة والتمكين، مرجع سبق ذكره، ص 282.

² - نفس المرجع، ص 285.

الاختيار والثقة المتبادلة، واستناداً إلى هاتين النتيجتين طرح البحث نموذجاً جديداً عن التمكين، حيث يقدم قاعدة للأبحاث المستقبلية فيما يتصل بالظروف التي تمهد للتمكين¹.

II-1-3 دراسة باستر (Pastor, 1996):

في دراسة نظرية قام بها باستر (1996) بعنوان: "ما هو التمكين؟"، أبرزت مفهومي للتمكين، الأول هو التمكين الفردي والذي يعني أن الفرد سيكون مسؤولاً عن فعل أمور لنفسه حتى يكون ممكناً بغض النظر عن الظروف المحيطة به.

والثاني هو التمكين للآخرين من أجل الوصول بهم للاستقلالية واحترام الذات والنمو والتطوير.

وتوصلت الدراسة إلى وجود مشكلة تواجه عملية التمكين، وهي إعطاء الأفراد المسؤولية، والسلطة دون أن يكون الأفراد مدربين ومعدّين إعداداً جيداً لهذه السلطة والمسؤولية، وحتى تنجح المنظمات في تطبيق التمكين لا بد من المرور بمراحل عديدة وهي:

- يجب اتخاذ القرارات بالتعاون ما بين المديرين والمرؤوسين.

- على المديرين الطلب من المرؤوسين اقتراحاتهم فيما يتعلق بالقرارات المطروحة.

- المديرين والمرؤوسين عليهم مناقشة وضع هذه القرارات بالتفصيل.

- يتخذ القرار بمشاركة المرؤوسين والرؤساء.

- على المدير تخويل المرؤوسين السلطة المناسبة لتطبيق القرارات على أرض الواقع.

وتوصي الدراسة بضرورة إعلام المرؤوسين داخل المنظمة بأي تغيير تنوي الإدارة العليا القيام به، وهذا يجعلهم ينظرون إلى أنفسهم كجزء من عملية التغيير، وبالتالي يطورون مهاراتهم عن طريق التدريب الفعال، والذي هو عنصر هام من عناصر التمكين².

¹ - رامي جمال أندراوس وآخرون، الإدارة بالثقة والتمكين، مرجع سبق ذكره، ص 286.

² - نفس المرجع، ص 283.

II-1-4 دراسة روبرت (Robert, 1997):

في دراسة قام بها روبرت سنة (1997) بعنوان: "ماذا نعني بتمكين العاملين؟"، حيث هدفت إلى التعرف على المقصود من تمكين العاملين بالنسبة للمديرين، حيث تم استقصاء رأي مجموعة من المديرين في خمسين (50) منظمة صناعية حول ماذا نعني بتمكين العاملين؟¹، وجاءت الآراء في مجموعتين:

المجموعة الأولى: اعتقدت أن التمكين هو عملية تتم من أعلى إلى أسفل، حيث تقوم الإدارة العليا بتفويض السلطة للعاملين، وتوضح الرؤية لهم، وتحديد خطوط الاتصالات وشرح الأهداف، والخطط اللازمة، ومدعم بالمعلومات ومصادر الاحتياجات اللازمة لإنجاز أعمالهم، ثم تترك لهم فرصة اتخاذ القرارات والإجراءات المتعلقة بعمليات التغيير والتطوير، وطبقاً لهذه المجموعة فإن إستراتيجية التمكين تتضمن عدة عناصر تتمثل في:

- البدء من القمة.

- توضيح رؤية المنظمة، ورسالتها.

- التحديد الدقيق لمهام وأدوار العاملين.

- منح السلطات والصلاحيات الكافية للعاملين لاتخاذ القرارات.

ويطلق على هذه الإستراتيجية، التمكين من أعلى إلى أسفل أو الأسلوب الكاريزمي.

المجموعة الثانية: رأت أن عملية التمكين هي عملية تقبل المخاطرة والسماح بأخطاء العاملين، وقد تمثلت إستراتيجية التمكين طبقاً لأراء هذه المجموعة في:

- البدء من القاع لفهم احتياجات العاملين.

- تحديد نموذج لسلوك العاملين الممكنين.

- بناء الفرق لتشجيع سلوك التعاون.

- الثقة في قدرة الأفراد على الأداء.

ويطلق على هذه الإستراتيجية، التمكين من القاع إلى القمة أو الأسلوب العضوي.²

¹ - رامي جمال أندراوس وآخرون، الإدارة بالثقة والتمكين، مرجع سبق ذكره، ص 281.

² - نفس المرجع، ص ص 281، 282.

وقد توصلت الدراسة إلى أن نجاح عملية التمكين لا تتطلب الاختبار بين أحد المنهجين، ولكن تتطلب شيئاً أكثر تعقيداً هو الدمج بينهما¹.

II-1-5 دراسة ماندي فروت (Mande frot, 2003):

هناك دراسة قام بها ماندي فروت سنة (2003) بهدف معرفة معنى التمكين لدى عينة مقصودة من الخبراء تتكون من ثمانية (08) خبراء كنديين تتراوح أعمارهم ما بين 30 و 35 سنة، وقد تمت الدراسة باستخدام أسلوب المقابلة الفردية التي استمرت من 60 إلى 90 دقيقة، ثم تمت مراجعة هذه المعلومات وتحليلها لمعرفة ما الأمور المفاهيمية المشتركة بين المشاركين، وتم عمل اختبار صدق داخلي ومراجعة النتائج بعد تحليلها وترتيبها مع المشاركين للتأكد منها.

أظهرت الدراسة عدداً من النقاط المشتركة لمفهوم التمكين، وقد أظهر هؤلاء المختصون خلال خبرتهم عدم الرضا عن البرامج الموجودة، وبأن بعضها لا يتضمن التمكين فعلياً².

II-2 نماذج لتمكين الموارد البشرية:

للبلوغ أو الاقتراب من التمكين تحتاج كل منظمة أن تتفهم التمكين وفقاً لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية، وتظهر في مراجعة الأدبيات أمثلة لمختلف نماذج التمكين والتي يمكن أن تساعد على تحليل وفهم مفهوم التمكين.

ومن أهم النماذج التي تفسر التمكين الآتي:

II-2-1 نموذج كانجر وكانيونغو (Conger and Kanungo, 1988):

لقد عرف كانجر وكانونغو (1988) التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين، حيث تم تعريف التمكين كعملية لتعزيز شعور العاملين بالفاعلية الذاتية من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف والتخلص منها عن طريق الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية، التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية، واقتراح أن يكون التمكين مماثلاً لمفهوم القوة حيث يمكن النظر له من زاويتين:

¹ - رامي جمال أندراوس وآخرون، الإدارة بالثقة والتمكين، مرجع سبق ذكره، ص ص 282.

² - نفس المرجع، ص 285.

الأولى: يمكن النظر للتمكين كمصطلح يدل ضمناً على تفويض السلطة.

الثانية: يمكن النظر للتمكين كمصطلح يدل ضمناً وبكل بساطة على أكثر من المشاركة في السلطة¹.

وحددت خمس مراحل لعملية التمكين الإداري وهي:²

المرحلة الأولى: تحديد العوامل التنظيمية التي تسبب الشعور بفقدان القوة بين العاملين، كالتغيرات التنظيمية الرئيسية، البيروقراطية الإدارية والضغوط التنافسية، ضعف الاتصالات، المركزية الشديدة في توزيع للموارد، التسلط في أسلوب الإشراف وعشوائية المكافآت، ضعف التحفيز، غياب الإبداع، عدم وضوح الدور، غياب التدريب والدعم الفني، نقص السلطة، عدم التحديد المناسب للموارد، عدم واقعية الأهداف، محدودية الاتصال بين القيادات الإدارية والعاملين، الروتين الشديد في العمل، ضعف التنوع في العمل، شعور العاملين بضعفهم وعجزهم داخل التنظيم، لذلك على الإدارة أن تعمل على التعرف على الأسباب التي أدت إلى ذلك الشعور، وتتبنى الإستراتيجية المناسبة للتمكين لإزالة تلك الإشكاليات.

المرحلة الثانية: استخدام الأساليب الإدارية الحديثة مثل: الإدارة بالمشاركة، إثراء العمل والمكافآت المتصلة بالأداء لإزالة العوامل والإشكاليات المسببة لشعور العاملين بالضعف والعجز، تزويد المرؤوسين بمعلومات وبيانات عن فعاليتهم الذاتية في العمل.

المرحلة الثالثة: تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين، وذلك باستخدام عدة مصادر: المكاسب غير الفعالة، التجارب المنجزة والإقناع اللفظي، الاستثارة العاطفية.

المرحلة الرابعة: ونتيجة لاستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشعر المرؤوسين بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول، توقعات الأداء والاعتقاد بفعاليتهم الذاتية.

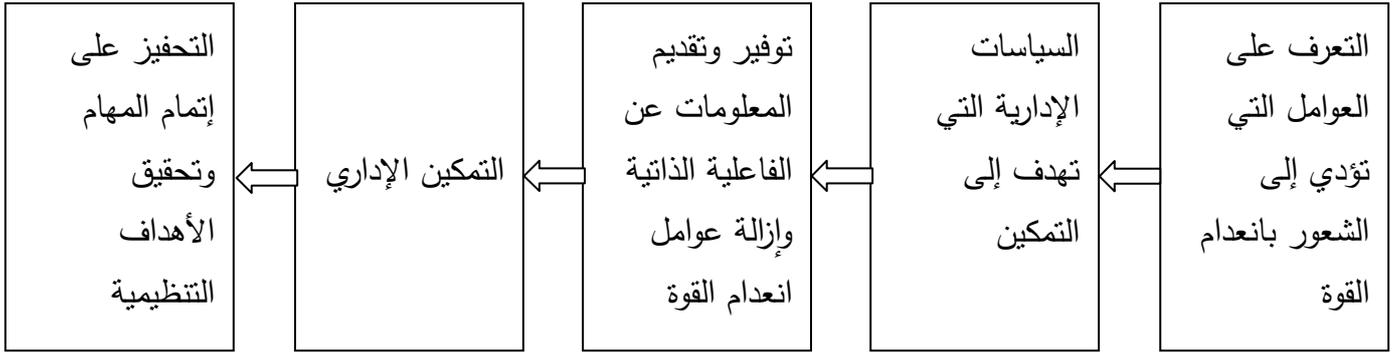
المرحلة الخامسة: التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادأة المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة.

والشكل الموالي يوضح مختلف الخطوات والمراحل المتعلقة بالتمكين كعملية إدارية كما يلي:

¹ - رامي جمال أندراوس وآخرون، الإدارة بالثقة والتمكين، مرجع سبق ذكره، ص 155.

² - نفس المرجع، ص 156.

الشكل رقم (03): مراحل وخطوات تمكين الموارد البشرية



Source: Joy A. Conger, Leafership: The Art of Empowerment, The Academy of Management Executives, Vol, 3, N°1, 1998, P 471.

حيث يتضح من خلال الشكل رقم (03) أنه وبعد التعرف على العوامل التي تؤدي إلى انعدام القوة يتم الانتقال إلى الخطوة الثانية وهي وضع السياسات الإدارية الملائمة، وبعدها ولتسهيل التمكين وضمان نجاحه يتم توفير المعلومات اللازمة للعاملين وإزالة عوامل انعدام القوة تمهيداً للبيئة التمكينية المناسبة، ثم تشرع الإدارة في تجسيد التمكين وتدعمه بالتحفيز على إتمام المهام وتحقيق الأهداف.

II-2-2 نموذج توماس وفيلثهاوس (Thomas and Velthouse, 1990):

قام توماس وفيلثهاوس (1990) بإكمال العمل الذي أنجزه "كانجر وكانيونغو"، فبينما نموذج التمكين المعرفي أو الإدراكي (Cognitive Empowerment)، وعرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي تتضمن الظروف العامة للفرد والتي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها، التي بدورها تنتج الرضا والتحفيز.

وأشارا إلى التمكين على أنه يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات، ويتضمن نظام المعتقدات كيفية النظر للعالم الخارجي، ومفهوم الذات الذي يشجع السلوكيات الهادفة ويربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المنظمة¹.

وقد حدد الكاتبان أربعة أبعاد نفسية للتمكين، حيث شعرا أنها تمثل أساساً لتمكين العاملين وهي:²

1- التأثير الحسي (Sense of Impact): وهو الدرجة التي ينظر للسلوك فيها على أنه يعمل اختلافاً فيما يتعلق بإنجاز الهدف أو المهمة، التي بدورها تحدث التأثير المقصود في بيئة الفرد، ويقوم التأثير بالاعتقاد بأن الفرد يمكن أن يؤثر في عمل الآخرين، وكذلك القرارات التي يمكن أن تتخذ على جميع المستويات.

2- الكفاءة (Competence): ويقصد بها: إلى أي درجة يمكن للفرد أداء تلك الأنشطة بمهارة عالية عندما يقوم بالمحاولة؟ فالأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة يشعرون بأنهم يجيدون المهام التي يقومون بها ويعرفون جيداً

¹ - أبو بكر سالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية-، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف، الجزائر، 2013، ص 157.

² - نفس المرجع، ص ص 157، 158.

الاجتهادات الفكرية حول تمكين الموارد البشرية

بأنهم يمكن أن يؤديوا تلك المهام بإتقان إن هم بذلوا جهداً، فالكفاءة شعور الفرد بالإنجاز عند أدائه أنشطة المهام التي اختارها بمهارة. والشعور بالكفاءة يتضمن الإحساس بأداء المهام بشكل جيد وبجودة عالية.

3- إعطاء معنى للعمل (Meaning Fulness): ويهتم بقيم الهدف أو المهام التي يتم الحكم عليها من خلال معايير أو أفكار الفرد، ويشمل إعطاء معنى للعمل مقارنة بين متطلبات دور العمل ومعتقدات الفرد، كاعتقاد الفرد مثلاً أن المهام التي يقوم بها ذات قيمة له، فإعطاء معنى للعمل يعني أن يشعر الفرد بالفرصة بممارسته مهام لأغراض نبيلة، فالشعور بالمعنى للعمل يمثل إحساساً بأن الفرد في طريق يستحق جهده ووقته، وأنه يؤدي رسالة ذات قيمة.

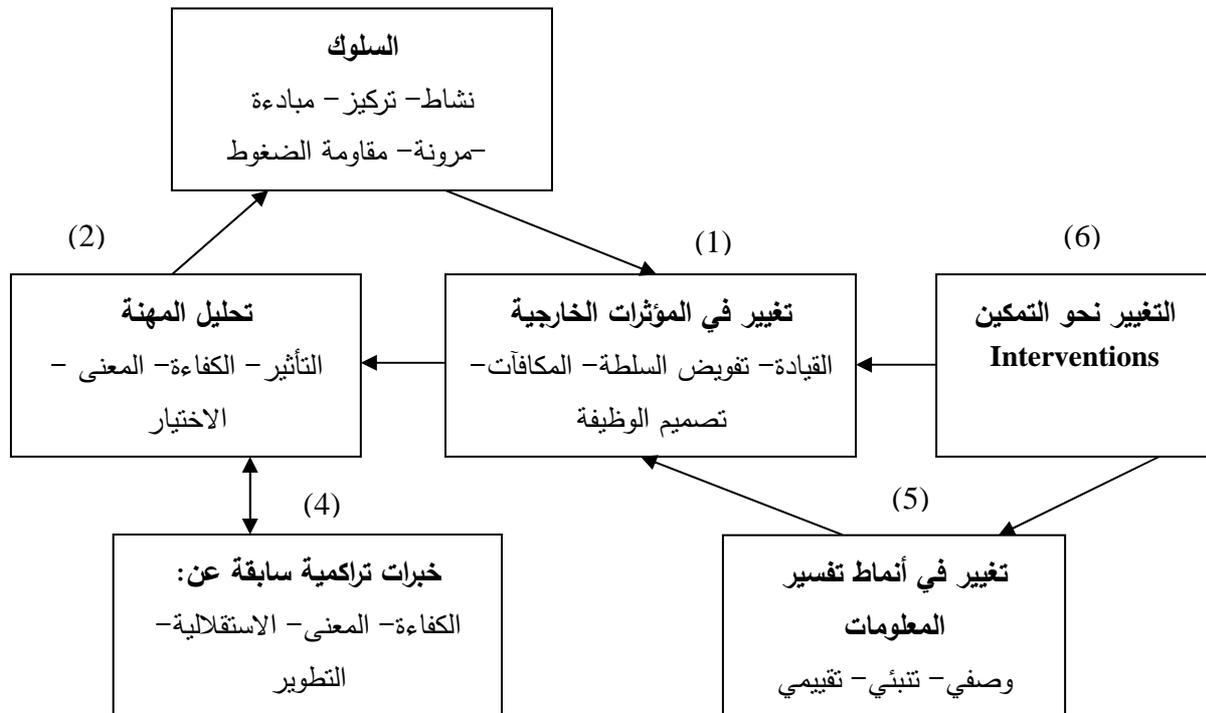
4- الاختيار (Choice): ويتضمن المسؤولية المسببة لتصرفات الفرد، والاختيار هو أن يشعر الفرد بالفرصة في اختيار المهام ذات المعنى له وأدائها بطريقة تبدو ملائمة، وهذا الشعور بالاختيار يوفر شعوراً بأن الفرد حر في اختياره، والإحساس بأنه قادر على استخدام حكمه الشخصي والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها.

أما خطوات التمكين الستة المتتابعة التي حددها هذا النموذج، فقد جاءت كما هو موضح في الشكل

الموالي¹.

الشكل رقم (04): النموذج المعرفي تمكين الموارد البشرية

(3)



Source: Kenith W. Thomas & Betty A. Velthouse, Congnitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Instrinsic Task Motivation, Academy of Management Review, Vol, 15, N° 4, 1990, P 666.

¹ - أبو بكر سالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مرجع سبق ذكره، ص 41.

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن هذا النموذج يركز على الخطوات الثلاثة الأولى، حيث أن:¹

الخطوة الأولى: هي التغيير في المؤثرات الخارجية من خلال توافر المعلومات الكافية لدى الأفراد حول (القيادة، تفويض السلطات، تصميم الوظائف، نظام المكافآت) والتي تساعدهم في تحليل وظائفهم من حيث الأبعاد الأربعة (التأثير، المعنى، الاختيار، الكفاءة) الموضحة في الخطو (2)، وبدوره هذا التحليل للوظيفة يؤثر على سلوك الفرد الموضح في الخطوة (3)، وهذا السلوك يؤثر في المؤثرات الخارجية وهكذا.

أما الخطوة (4) فتتمثل في الخبرات التراكمية السابقة والتي تعتمد على منحى الخبرة لدى الفرد (Experience Curve) ومدى استفادته من التحليلات السابقة، والتي تؤثر في التحليل الحالي للمهام، كما أن الشكل يوضح التأثير التبادلي بين الخطوتين (4، 2) فكلاهما يؤثر ويتأثر بالآخر.

أما الخطوة (5) المتمثلة في أنماط تفسير المعلومات، والتي تعنى بأسلوب تفسير الفرد للمعلومات المتحصل عليها، وهناك ثلاثة أنماط وهي:

- **نمط وصفي:** يتلقى الفرد المعلومات ويفهمها ولكن لا يقدم أي تعديلات أو تعليقات لأجل الوصول إلى استنتاج بعض المؤشرات.

- **نمط تنبؤي:** يتلقى الفرد المعلومات ويفهمها ويحاول الوصول إلى استنتاج بعض المؤشرات.

- **نمط تقييمي:** يتلقى الفرد المعلومات ويفهمها ويحاول إجراء تحليل بيئي للكشف عن نقاط القوة والضعف ومختلف الفرص والتهديدات.

ويؤثر نمط تفسير المعلومات للفرد في أسلوب تحليل المهمة التي يقوم بها، ويعد عاملاً هاماً جداً في تكوين اتجاهات الفرد نحو التمكين.

أما الخطوة (6) وهي طرق التغيير نحو التمكين والتي تتضمن إجراء التعديلات والتصحيحات المناسبة على المؤثرات الخارجية، وكذلك تغيير أنماط تفسير المعلومات.

مما سبق نرى أنه هناك اختلاف بين هذا النموذج والنموذج السابق لكل من (Conger & Kanungo) كونه يتناول التمكين كعملية إدراكية لدى الأفراد وليس كمارسة إدارية تطبقها الشركة، حيث يركز على شخصية الفرد وتأثيرها في درجة إدراك العاملين لأبعاد التمكين الأربعة، مما يترتب عن ذلك إما التغيير في

¹ - أبو بكر سالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مرجع سبق ذكره، ص 40.

سلوكيات الأفراد أو إجراء تعديلات للمؤثرات الخارجية المتمثلة في (أساليب القيادة، التفويض للسلطات، تصميم الوظائف ونظام المكافآت)¹.

II-2-3 نموذج قاندر (Gandz, 1990):

يشعر معظم الموظفين بحاجة إلى التمكين لكي يساهموا بشكل أكبر في أدوارهم، وتتجسد مهمة الإدارة في تطوير إطار عمل يمكن أن تظهر في سياقه عملية التمكين، وفيما يأتي بعض الخطوات التي يمكن اتخاذها لتحقيق ذلك:²

- تبدأ العملية بتعبير حماسي مفتوح للحاجة والرغبة في ظهور التمكين، وتأتي هذه الانطلاقة من قائد المؤسسة ولا بد من إيصالها إلى مختلف فرق الإدارة، ولا بد هنا من أن يقدم كبار المديرين أمثلة يوضحون من خلالها مدى جديتهم في التعامل مع هذا الموضوع، ومن الأمثلة التي يمكن أن نشير إليها في هذا المجال، التخلص من آليات الضبط، وتمكين الأفراد للعمل في إطار خطط تمت الموافقة عليها، والتخلص من البطاقات الزمنية والرموز الأخرى للضبط والإشراف، ورفع الحدود بين تصنيفات الوظائف.

- تتمثل الخطوة التالية في التركيز على عمليات العمل التي يمكن أن تنتفع بشكل أكبر من تمكين الموظفين، ويتوجب أن تكون هذه العمليات هامة ويدرك الجميع أهميته، مثل فتح حسابات جديدة، وتقليص الدورة الإنتاجية، والاستجابة لشكاوى الزبائن، وطرح منتجات جديدة في الأسواق وما إلى ذلك. إن مثل هذه العمليات تكتسب أهمية كبيرة فيما يتعلق بنجاح المؤسسة، وهي تشمل عادة وظائف متعددة داخل المؤسسة.

- بعد ذلك يجب وضع رؤية واضحة لكل واحدة من هذه العمليات ولكن لا بد أن تكون هذه الرؤية شيئاً يثير حماس الموظفين ويجدون فيه قيمة.

- الخطوة التالية هي جمع الأفراد الذين يكون لهم أي ارتباط من أي شكل بهذه العمليات وطرح التحدي التالي عليهم: كيف يمكن تحسين هذه العمليات إذا لم تكونوا تمتلكون المزيد من السلطة على اتخاذ الأفعال؟ وكبداية يجب أن يشارك الموظفون في ورشات يساعدهم فيها أفراد من خارج المؤسسة على تحليل العمليات وتحديد كيفية تحقيق التطور فيها من خلال التمكين. وفي البدء يجب أن تكون التغييرات بسيطة، لأن كل شيء حتى الزيادات الثانوية في التمكين قد تمثل تغييرات جذرية (أو متطرفة) بالنسبة لأفراد كانوا يعملون في

¹ - أبو بكر سالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مرجع سبق ذكره، ص 41.

² - رامي جمال أندراوس وآخرون، الإدارة بالثقة والتمكين، مرجع سبق ذكره، ص ص 160-161.

ظل آليات ضبط صارمة، ولكن هؤلاء الأفراد ما أن يطرحوا توصياتهم (حول نطاقات التمكين) ويتم قبولها حتى يصبح من الممكن السعي نحو تحقيق تغييرات أوسع.

- على المؤسسة أن تستجيب للتوصيات بشكل مفتوح، سريع، مباشر، إذ يتوجب الإعلان عن قرارات التمكين للجميع في المؤسسة وتوضيح الاتجاه الذي تريد المؤسسة السير فيه.

- بعد ذلك على المؤسسة أن تعلن عن القرارات والنتائج، وفي هذا السياق يجب على المؤسسة أن تحتفي بالأفراد الممكنين الذين يساهمون بشكل أكبر في المؤسسة، وتعترف بجهود المديرين الذين يساهمون في تحقيق ذلك من خلال وحداتهم، وعندما يتم تكريم الموظفين أو ترقيةهم فإن على المؤسسة أن توضح مزايا التمكين ومعايير الترقية، وفي إطار ذلك لا بد من توليد زخم يدعم هذه العملية من خلال حث الآخرين على الاقتداء بالأفراد الممكنين.

- الخطوة الأخيرة هي أن تواصل المؤسسة هذه العملية حتى نهايتها، ذلك أن الإدارة اعتادت وعلى مدى سنوات الفصل ما بين التفكير والعمل، ما بين صنع القرارات وتنفيذها، ولذلك فإن الجمع ما بين هذه العناصر سيستغرق شيئاً من الزمن، إذ لا يمكن تحقيق ذلك من خلال برنامج يمتد إلى (90) يوماً. ومن المهم في هذا السياق أن توضح المؤسسة لموظفيها بأن هذه ستكون طريقة جديدة لإدارة عمل المؤسسة، وأن الأمر قد يتطلب عدة سنوات لبلوغ النطاق الكلي لها، ومن أن الإدارة العليا ملتزمة بهذا الأسلوب الجديد.

II-2-4 نموذج سبرايترز (Spreitzer, 1995):

يعتمد نموذج (Spreitzer) على مجموعة من العوامل تؤدي إلى التمكين الإداري، ويمكن تقسيمها

إلى:¹

- عوامل ترجع لخصائص الفرد مثل مركز التحكم ودرجة تقديره لذاته.

- عوامل ترجع لخصائص الوظيفة مثل مشاركة المعلومات ونظم التحفيز والمكافآت.

هذه العوامل تؤدي إلى التمكين الذي يتكون من أربعة أبعاد هي نفسها التي أتى بها نموذج كل من

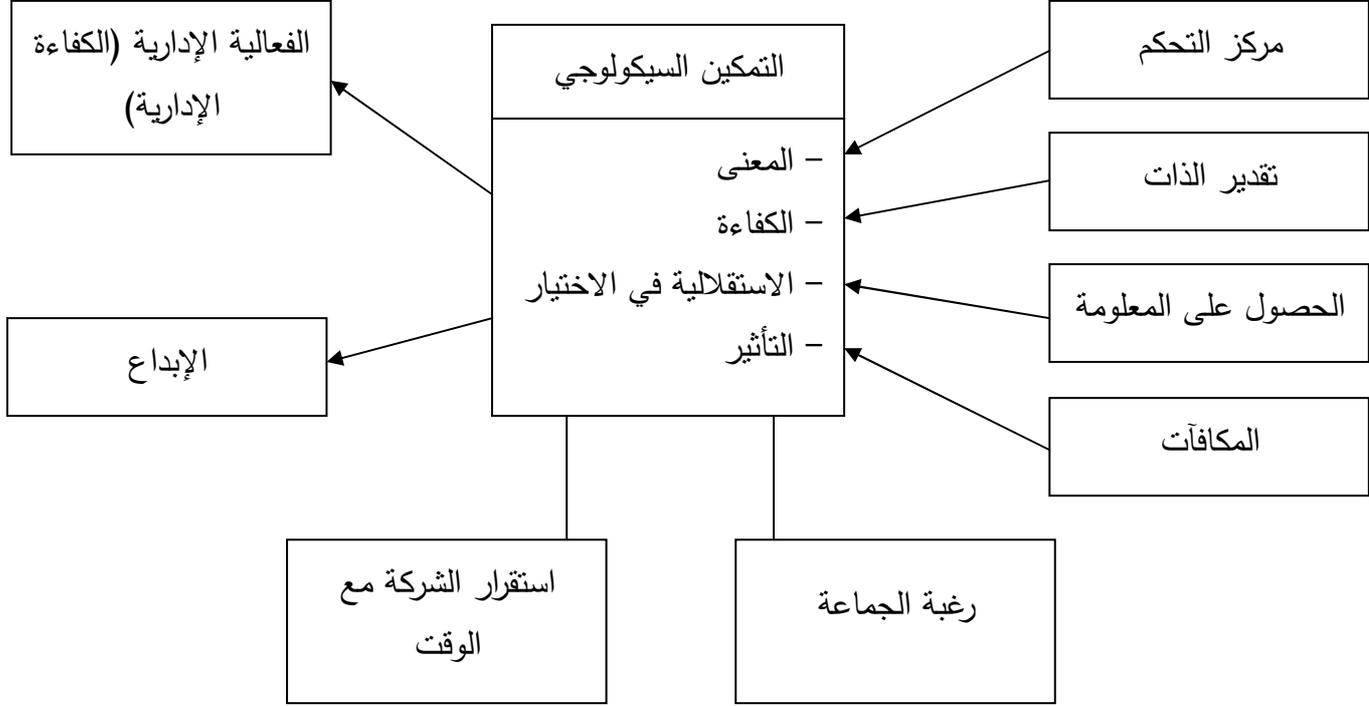
(Thomas & Velthouse) وهي: (التطوير، المعنى، الكفاءة، الاستقلالية).

¹ - أبو بكر سالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مرجع سبق ذكره، ص 42.

الاجتهادات الفكرية حول تمكين الموارد البشرية

كما أن التمكين حسب هذا النموذج يؤدي إلى الكفاءة الإدارية والإبداع مع وجود عنصرين يدعمان عملية التمكين هما رغبة الجماعة واستقرار الشركة، والشكل الموالي يوضح ذلك:¹

الشكل رقم (05): تمكين الموارد البشرية كعملية إدراكية



Source: Gretchen M. Spreitzer, **Psychological Empowerment In The Workplace**: Dimensions, Measurement and Validation, Vol. 38, N° 5, 1995, P 1445.

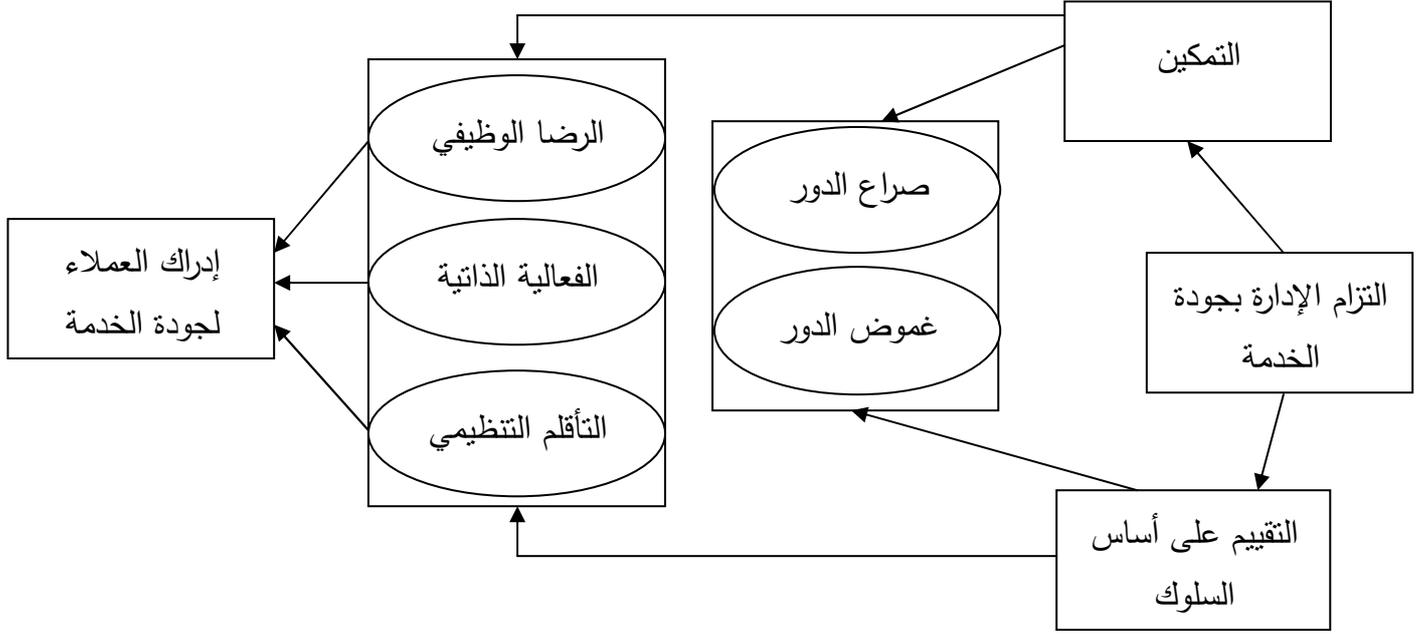
II-2-5 نموذج هارتلين وفيريل (Hartline & Ferrell, 1996):

يقوم نموذج (Hartline & Ferrell)² على مدى التزام الإدارة بمستويات الجودة المقدمة للزبائن، أي وضع الجودة كمطلب إستراتيجي للمنظمة، ويتطلب ذلك من الإدارة القيام بتفعيل أساليب جديدة في القيادة وتقييم الأداء، ويرى الباحثان أن التمكين والتقييم السلوكي للعاملين هما الوسيلة للوصول إلى تحقيق جودة الخدمة المطلوبة للزبائن، كما يوضحها الشكل الموالي.

¹ - Gretchen M. Spreitzer, **Psychological Empowerment In The Workplace**, Dimensions, Measurement and Validation, Vol. 38, N° 5, 1995, P 1445.

² - Micheal D. Hartline & O.C. Ferrell, **The Management of Customer Contact Service Employees**, An Empirical Investigation, Journal of Marketing, Vol 60 October 1996, PP 52- 57.

الشكل رقم (06): تمكين الموارد البشرية من منظور تسويقي



Source: Micheal D. Hartline & O.C. Ferrell, The Management of Customer Contact Service Employees, An Empirical Investigation, Op.cit, P 55.

II-2-6 نموذج ديفيس (Davis, 2001):

اقترح "ديفيس" من خلال عمله كمدرّب ومستشار إداري أن هناك عشر طرق يمكن للمديرين إتباعها لتمكين موظفيهم وهي:¹

1- التمكين من خلال المسؤوليات: يجب أن تكون المهام المطلوبة من الموظف معروفة ومحددة، ويجب أن يوضح المدير للموظف دوره في العمل وموقعه من العمل في المنظمة ككل، وهذا يؤدي إلى تكوين إحساس بالامتلاك والأهمية ويزيد المسؤولية.

2- التمكين من خلال الصلاحيات: لا يتم التمكين دون الصلاحيات، حيث يظهر الموظفون حماساً وإبداعاً أكثر عندما يكون لديهم بعض الصلاحيات المتعلقة بعملهم، وعلى الرغم من ذلك يجب أن يكون نطاق هذه الصلاحية محددة فيما يتعلق بالعمل المباشر للموظف نفسه.

3- التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي: يجب وضع المعايير لتحفيز الموظفين وتمكينهم من الوصول إلى الإمكانيات القصوى، وهذه المعايير يجب أن يكون لها عدد من الصفات مثل المصادقية

¹ - رامي جمال أندراوس وآخرون، الإدارة بالثقة والتمكين، مرجع سبق ذكره، ص ص 158، 159.

والموضوعية، وأن تكون ذات مستوى عال، بحيث تستشير الموظف وأن يكون بالإمكان تحقيقها بنفس الوقت.

4- التمكين من خلال التدريب والتطوير: التدريب عنصر أساسي لتزويد الموظفين بالثقة والمهارات اللازمة لأداء العمل، لذا يجب أن تسعى المنظمة وتحرص على تطوير مهارات موظفيها.

5- التمكين من خلال المعرفة والمعلومات: الموظفون بحاجة إلى المعرفة حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، ودون ذلك سيكون الموظفون قاصرين في مقدرتهم على القيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منهم، أي أن مشاركة المعلومات ناحية أساسية لنجاح التمكين.

6- التمكين من خلال التغذية الراجعة (العكسية): التغذية الراجعة عن أداء الموظف عنصر هام للتمكين إذا أردنا أن نمنح الموظف التمكين وأن ينجح يجب أن يكون هو والمنظمة على علم بنقاط ضعفه ليقوم بتقويتها ومراجعتها، ويجب الحرص على عملية الاتصال الثنائية (من الطرفين).

7- التمكين من خلال الاحترام: يرغب الموظفون بأن يعاملوا باحترام وتقدير وكرامة، فالاحترام يساعد في تعزيز احترام وتقدير الذات، وبالتالي إظهار أداء متميز.

8- التمكين من خلال التقدير والاهتمام: يحتاج الموظف إلى أن يشعر باحترام وتقدير الذات وللمدير له دور هام في ذلك، من خلال إظهار تقديره واحترامه للموظف، مما يساعد في تعزيز شعور الموظف بإدراكه لذاته وقدرته على أداء العمل.

9- التمكين من خلال الثقة: عندما يثق المدير بموظفيه فإن ذلك سيؤدي إلى أن يركز الموظف جهوده في أداء العمل بدلاً من الخوف والسعي إلى تبرير كل خطوة يقوم بها.

10- التمكين من خلال السماح بالفشل: كثيراً ما يكون الفشل مقدمة للنجاح، فالموظف الذي يعلم أنه يمكنه المحاولة وإذا فشل فإنه سيمنح فرصة أخرى، أي السماح بمبدأ المخاطرة، فإن ذلك يؤدي إلى النجاح والتميز على الرغم من صعوبة وجود بيئة تقبل المخاطرة، علماً بأن فكرة المخاطرة تكون في بعض الأحيان ضرورية للإبداع.

3-II تجارب المنظمات في انتهاج أسلوب تمكين الموارد البشرية:

من أجل الإشارة إلى واقعية مفهوم تمكين الموارد البشرية كمفهوم معاصر في الإدارة الحديثة للمنظمات، نستعرض تجارب وقصص تدل على ممارسة فعلية لمفهوم التمكين وبأشكال متعددة، من خلال التطبيقات والحالات الرائدة في تطبيق هذا المفهوم عبر أزمنة وأماكن مختلفة.

1-3-II رؤية المؤسسات لا رؤية المؤسسين (Visionary Institution):

إن أول من صاغ هذه التسمية "مؤسسات ذات رؤية" هم كل من (James C. Collins and Jerry I. Porras) في دراستهم المشهورة في كتاب (4 Built to Last) "أسس ليبقى"، الذي يتحدث عن رؤية المؤسسات أو المؤسسات صاحبة الرؤية.

أي أن الدراسة تحدثت عن شركات صاحبة رؤى، وليس الأفراد أصحاب رؤى على الرغم من أن هذا لا يقلل من أهمية وجود أفراد وقادة يمتلكون رؤى وبصائر في قيادة مؤسساتهم إلى التفوق والنجاح، وهنا تجدر الإشارة إلى دور هؤلاء القادة في التمكين من خلال منح الآخرين مجالاً واسعاً من المشاركة في بناء المؤسسة وتقديم مساهمتهم في هذا البناء الذي ينتمي للجميع ولا ينتمي لشخص ما في المؤسسة.

فالشركات الناجحة فقد حظيت بقيادة من أمثال (Sam Walton) مؤسس شركة (Wal-Mart) لتجارة التجزئة الذي ورد عنه قوله: «لقد كرست حياتي في هذه الشركة لبناء أفضل شركة لتجارة التجزئة في العالم، ولم يكن في ذهني يوماً من الأيام تأسيس ثروة شخصية كهدف أو كغاية».

وقد شبه أصحاب كتاب "أسس ليبقى" بناء المؤسسة بدلاً من مؤسس، كالحقبة التي تروي الفرق بين مخترع الساعة ومخبر الوقت، فإذا فقدنا مخبر الوقت فقدنا معه الوقت، أما إذا فقدنا مخترع الساعة بقيت بعده تلك الآلة التي تساعد البشرية على مر الزمن، حتى بعد أن ينساه الناس كلهم، فلن يتمكنوا من نسيان ما بين أيديهم مما وفره لهم ليدلهم على الوقت في أي مكان أو أي زمان.

فالقائد صاحب الرؤية (أو القائد الكاريزماتي) هو بمنزلة مخبر الوقت، ولكن القائد الذي يبني مؤسسة تتجاوز الأشخاص وتزدهر بعد تعاقب القادة كمن يبني الساعة، تعطي للناس الوقت على مر الأزمان¹.

إذن فالمؤسسات الرائدة هي التي بنيت وصممت لتبقى، بفضل قادة كان اهتمامهم منصباً على بناء (ساعات)، يعني مؤسسات تبقى وتستمر بقوة دفع ذاتية، فسمات المؤسسة ذات الرؤية تتحقق من خلال

¹ - يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، مرجع سبق ذكره، ص 181-183.

مساهمة كل فرد من أفرادها ومن خلال قدراتهم التفاعلية والتكاملية والإبداعية في المشاركة في البناء، تلك القدرات التي تتطلب مناخاً من التمكين وحرية التصرف والانتماء الداخلي لدى هؤلاء الأفراد¹.

II-3-2 أسطورة الأفكار العظيمة:

المقصود هنا أن الأفكار العظيمة لا تعني كل شيء، وقد لا تكون هي نهاية المطاف بحد ذاتها، فهناك الكثير من الشركات بدأت بأفكار عظيمة وانتهت بالفشل ولا أحد يعلم عن مصيرها، كما لم يعد يذكرها أحد بأي شيء، وليس المقصود من هذا الكلام الترويج لنقد الأفكار العظيمة في بداية أي مشروع، ولكن يؤكد حقيقة مهمة مفادها أن الأفكار العظيمة تكمن في البناء التراكمي لقدرات المؤسسة وليس في بروز فكرة رائعة وعظيمة في مرحلة من مراحل حياتها، سواء نشأت الفكرة في بدايتها أو في نهايتها.

فالمؤسسات والقادة قد يكون من واجبهم أمام هذه الحقائق إدراك التحول من بناء أمجاد أشخاص إلى بناء مؤسسات بمساهمة كل فرد فيها لكي تبقى تلك المؤسسات للجميع لا تبقى لفرد أو فئة على حساب فئات أخرى، فدور مساهمة جميع الأفراد هنا مسألة محورية في استمرارية المؤسسة وبقاءها على مر العقود، فالسر هو بناء مؤسسة وليس بناء فكرة.

وأن بناء مؤسسة وبناء مناخ فيه تجديد وإبداع وتطوير مستمر يحتاج إلى مقوم أساسي ألا وهو الإنسان (المورد البشري)، فعملية التجديد والتفوق في زمن المنافسة العالمية نحو الإبداع والتفوق لا تأتي من التكنولوجيا، ولا تأتي من الآلة، ولا تأتي من الموارد المالية، فكل هاته الأشياء تدار بواسطة الإنسان، لذلك فعندما نبني مؤسسة نبني إنساناً، والمقصود هنا الإنسان القادر على العطاء والتجديد وتقديم الرأي والمشورة والمشاركة الفعالة²، إذن التركيز هنا على تمكين الإنسان (أهم مورد للمؤسسة) لكي يستطيع التحكم في إدارة الموارد الأخرى للمؤسسة مهما اختلفت الظروف والأزمنة.

ف نجد مثلاً بعض الشركات الناجحة والرائدة عالمياً في الوقت الحاضر مثل شركة سوني (Sony) للإلكترونيات بدأت حياتها عام 1945 بالفشل، ولم يكن لدى مؤسسها مساريو إيبوكا (Masaru Ibuka) أي فكرة محددة حول طبيعة المنتج الذي ستقدمه الشركة، فقد كانت أول محاولة للشركة هو (طبخ أرز بسيط) وقد فشل فشلاً دريماً، أما أول أهم منتج فقد كان شريط التسجيل الذي فشل هو أيضاً في السوق.

¹ - يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، مرجع سبق ذكره، ص 183.

² - نفس المرجع، ص ص 185، 186.

الاجتهادات الفكرية حول تمكين الموارد البشرية

وكذلك بدأ سيام والتون (Sam Walton) مؤسس الشركة العالمية لتجارة التجزئة وول مارت (Wal-Mart) دون فكرة عظيمة، ولم يمتلك أي شيء سوى الرغبة في عمل ريادي مستقل وبعض المعرفة والرغبة في تجارة التجزئة.

فبدأ "التون" خطوة خطوة من محل تجاري بسيط حتى وصلت المؤسسة إلى بناء فكرة عظيمة.

نفس الشيء بالنسبة لشركة (HP) العملاقة، حين التقى مؤسسها عام 1937 المهندس بيل هولت ودايف باكارد (Bill Hewett and Dave Packard)، وقررا تأسيس شركة في مجال الهندسة الكهربائية، وهما في بداية العشرينات من العمر، وقد تخرجا توأماً من الجامعة ودون أي خبرة، كما لم تكن لهما أي فكرة حول ماهية الشركة.

فواجهوا الإحباط في المرحلة الأولى، ومن خلال المثابرة والصبر والمحاولة والتجربة استطاعا في النهاية أن يبنيا شركة ابتكارية أساسها الفرد وقدراته الإبداعية.

وقد كان خطاب (Bill Hawlett) في عام 1950 يؤكد مدى اهتمام المؤسسة بالفرد ودوره في بقاء المؤسسة بقوله: «... لدينا مهندسون يتمتعون بقدرات خلاقية ولدينا مناخ آمن يناسبهم، ونحاول أن نتأكد أن كل مهندس تتوفر له الفرص الطويلة المدى، وكذلك تتوفر المشاريع المناسبة لهؤلاء المهندسين، ونحن نحاول ضمان توافر إدارة توفر لكل مهندس السعادة والقدرة الإنتاجية لأقصى حد ممكن، سنتمكن هؤلاء المهندسين من العمل في بيئة منتجة ومناسبة لتطوير قدراتهم ومنحهم كل الحرية في مجال التفكير الخلاق المبدع».

بالمقابل نجد شركتي كنوود (Ken Wood) وتكساس أنسترومانتس (Texas Instruments) قد بدأتا حياتهما بأفكار خلاقية وعظيمة، وقد نحتا في البداية لكنهما سرعان ما بدأتا في الصغر ولم تحافظا على المستوى نفسه الذي بدأتا به¹.

وعليه فالدراسة السابقة تؤكد أهمية تمكين الفرد مقابل تمكين المدير، فالمدير يأتي ويذهب ويبقى مجتمع المؤسسة خلفه، وإذا استطاع أن يغرس بهم الطاقة الكامنة ويساعدهم على تطوير قدراتهم الجماعية فيكون قد نجح تماماً.

¹ - يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، مرجع سبق ذكره، ص ص 184-189.

لقد بينت دراسة علمية ميدانية كدراسة (Peters and Waterman, 1989) في "البحث عن التميز" ودراسة (Colline and Porras) في "أسس ليبقي"، أن أسطورة الرجل العظيم مثلها مثل أسطورة الأفكار العظيمة، لا تصلح مؤشراً على بناء مؤسسة عظيمة، أي أنه لا علاقة طردية بين وجود رجل عظيم وقائد كارزمتي من ناحية، ومؤسسة قوية ذات ميزة تنافسية مستدامة من ناحية أخرى.

فمثلاً قام (James Stillman) رئيس مجلس إدارة (Citibank)، ببناء بنك وطني عظيم، لتحويل البنك من شركة ضيقة الأفق إلى منظمة معاصرة بكل ما للكلمة من معنى، فقد اهتم بالبنك وقام برعايته منذ تأسيسه، حيث كان يسمى (Citicorp)، وطوره إلى هيكل تنظيمي لا مركزي، وأسس مجلس إدارة قوي يتألف من مديرين تنفيذيين قياديين، وأسس برامج تدريب وتأهيل قبل أن يفكر منافسوه بمثل هذه البرامج بثلاثة عقود، حيث تصف تقارير (Citibank) كيف أن (Stillman) المهندس المؤسس لهذا البنك بنى مؤسسة ظلت تناضل وتترعرع حتى بعد وفاته، فقد كتب رسالة لوالدته يوضح فيها أسباب تحيه عن رئاسة المؤسسة وترك ذلك المنصب لخلفه من بعده بقوله: «لقد جهزت نفسي منذ سنتين لترك منصبي ولكي أكتفي بدوري الاستشاري في الشركة، أعرف بأن هذا القرار حكيم فهو لا يريحني من تحمل المسؤولية فقط، ولكنه يمنح رفاقي فرصة لكي يشاركوا أيضاً في تحمل المسؤولية وعبء الأمانة، ولكي يتمكنوا من المضي قدماً في استكشاف الفرص التي ليس لها حدود، وربما هذه الفرص ستكون أكبر في المستقبل من أي وقت مضى»، هذه المقولة تعبر عن استعداد كامن لمنح الآخرين دوراً، وإفساح المجال لهم للمشاركة وتحمل المسؤولية، إضافة لتمكينهم من استكشاف فرص جديدة¹.

وهذا المنطق نفسه ينطبق على شركة (Wal-Mart) ومؤسسها (Sam Walton) الذي كان يقدر التغيير والتجريب والتحسين المستمر ولم يكن واعظاً، وتمكن من خلق الآليات المؤسسية المناسبة لدفع عملية التغيير في الاتجاه الصحيح وخلق نوعية وجودة في العمل، من خلال منح المديرين في الدوائر المختلفة الحرية والصلاحيات لإدارة دوائهم، كما أنها لهم أو ملكهم، ولقد قام بمنح مكافآت لكل من يعمل عملاً متميزاً، وقد خلق مسابقات لتشجيع العاملين على الانخراط بمحاولات وتجارب ابتكارية وخلاقة، وكان يعقد لقاءات للاحتفال بأفضل التجارب والحديث عن الطريقة التي يمكن الاستفادة منها علمياً، كما كان يعقد لقاء كل يوم سبت في الصباح ليقدم للحضور أحد الموظفين الذين قدموا شيئاً جديداً، وكان ذلك مفيداً وناجحاً.

¹- يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، مرجع سبق ذكره، ص 191، 192.

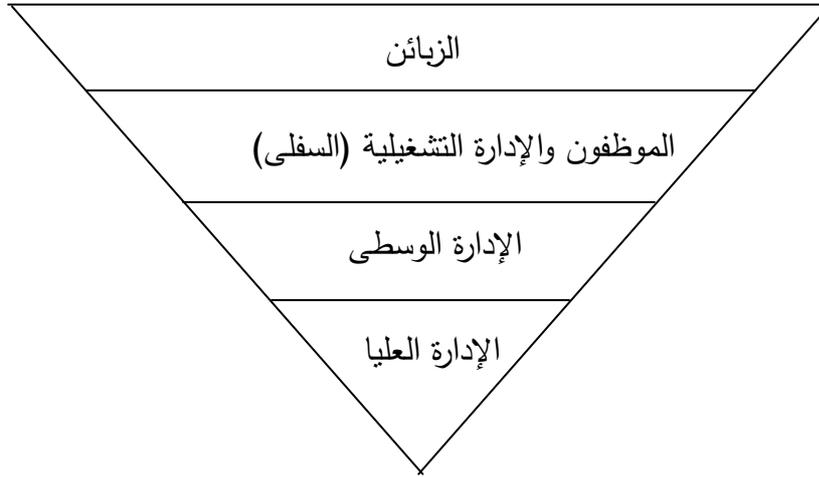
الاجتهادات الفكرية حول تمكين الموارد البشرية

وهذا يدل على نية الإدارة في خلق مؤسسة تتجدد ولا تتحول لا بقدرة قائدها الخارقة ولا بفكرة واحدة متميزة فحسب، ولكن بمنح الفرصة للجميع كي يقدموا أفكاراً ويكافؤوا على تقديم الأفكار وخاصة تلك الأفكار القيمة، مما يؤدي إلى التنافس بين الموظفين من أجل تقديم أفكار أفضل، جلها يدور حول تحسين الإنتاجية أو آليات معينة لتقليل التكاليف أو طريقة أفضل في خدمة الزبائن¹.

II-3-4 ثقافة العمل في المؤسسات الممكنة للموظفين:

المؤسسات التي تعتنق وتؤمن بفكر التمكين تقلب الهيكل التنظيمي التقليدي رأساً على عقب، كما هو مشار إليه في الشكل الموالي:

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي المعاصر



المصدر: يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، مرجع سبق ذكره، ص 159.

فنجد مثلاً شركة نورد ستروم (NordStrom) وضعت زبائنها على قمة الهرم وبعد ذلك وضعت البائعين في المقدمة، ثم المديرين في الإدارة الوسطى، ومن ثم الإدارة العليا، وأول شيء يستلمه الموظف الجديد قبل أن يباشر عمله في (نورد ستروم) هو كتيب العمل الذي يتألف فقط من بطاقة مساحتها تساوي 8 x 5 إنش، مكتوب في أعلاها "أهلاً بك في نورد ستروم" ومن ثم الجملة التالية:

«نحن سعداء بانضمامك لشركتنا، القاعدة الأساسية للعمل في هذه الشركة تتلخص في تقديم خدمات متميزة لزبائننا، ضع لنفسك أهدافاً شخصية ومهنية عالية جداً، فنحن على ثقة عالية بقدراتك لتحقيق هذه الأهداف».

أما قوانين "نورد ستروم" فهي:

¹ - نفس المرجع، ص 193.

"القاعدة رقم واحد: حكم نفسك في جميع المواقف التي تواجهها، لا يوجد لدينا أي قوانين أخرى.

الرجاء أن تشعر بكل حرية إن كان لديك أي استفسار وأن تعود لأي من مديريك في أي وقت من الأوقات".

فالمؤسسات الناجحة التي تقدم هذه الشعارات للموظفين الجدد لا يوجد في أجنحتها مجال للهزل والفراغ، وإنما تقوم على العمل الجاد وعلى قيم وأهداف تحتاج إلى جهد ومثابرة، من هنا نجد أن هذه المنظمات تلفظ خارجها المتقاعسين والذين لا يرغبون في تحمل مسؤولياتهم، ولا ترحب بمن لا يبادر ولا يحاول تطوير نفسه وتعزيز قدراته، على الرغم من أنها تحاول توفير كل ما يلزم لذلك¹.

II-3-5 تجارب أخرى في تطبيق أسلوب تمكين الموارد البشرية:

سعت العديد من المنظمات العالمية الغربية إلى تطبيق التمكين كأسلوب إداري من أجل تطوير الأداء والحصول على أداء فعال وقدرة على الاستجابة لحاجات وتطلعات العملاء والمستفيدين، ومن تلك المنظمات ما يلي:

II-3-5-1 تجربة مجلس مدينة كورال سبرنج في الولايات المتحدة الأمريكية:

تم تركيز في البداية على إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي لمجلس المدينة، وتم تشكيل ثلاثة فرق عمل: فريق إستراتيجي، فريق تشغيلي و فريق ثالث لخدمة المستهلك.

وقد أدى تغيير الهيكل التنظيمي إلى إعادة صياغة أهداف مجلس المدينة في ضوء الأولويات الجديدة، وذلك من خلال:

- التوجه نحو خدمة العملاء.

- تقديم البرامج التدريبية المتقدمة للعاملين.

- تنمية ودعم الموارد البشرية والصحية والاقتصادية.

- احترام العقائد الدينية وتعدد المذاهب الدينية.

¹ - يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، مرجع سبق ذكره، ص ص 204، 205.

- دعم المنظمات العاملة في خدمة الشباب والأسرة والمجتمع¹.

II-3-5-2 تجربة مركز خدمات الاتصال الكندي:

استلزم تطبيق هذه التجربة إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي ليتوافق مع أسلوب تمكين العاملين من خلال بناء هيكل تنظيمي أكثر أفقيًا وذو مستويات إدارية أقل، بحيث يشعر المديرون والمشرفون والعاملون بمساهماتهم في صياغة أهداف المنظمة واتخاذ القرارات.

وقد اعتمدت هذه التجربة على فرق العمل الممكنة، أو فرق العمل المدارة ذاتيًا، التي تم ترسيخ فئات لديها بالفوائد المتوقعة من جراء الالتزام بتكوين فرق عمل ممكنة².

II-3-5-3 تجربة وكالة الطاقة الفيدرالية الأمريكية:

قامت هذه التجربة على أساس أن التمكين يتمركز حول تنمية وتدريب العناصر البشرية باعتبارها أساس تطوير الأداء، وذلك لإكسابهم المهارات اللازمة للقيام بدورهم الجديد من خلال:

- إخبارهم بحدود سلطاتهم وصلاحياتهم في اتخاذ القرارات.

- تدريبهم لكي يتفهموا أساليب عمل التمكين.

- تأكيد اهتمام ودعم الإدارة العليا للتوجه نحو التمكين.

II-3-5-4 تجربة مشروع معالجة مياه الصرف الصحي في الولايات المتحدة الأمريكية:

وتم تطبيق هذه التجربة على مرحلتين، ففي المرحلة الأولى تم تشكيل ثلاث فرق عمل، الأول فريق قيادي يتضمن عاملين ممثلين لجميع المستويات والوظائف في المنظمة، فضلاً عن تدريب جميع العاملين على العمل بأسلوب فرق العمل، والفريق الثاني لتحسين الاتصالات من خلال نشر ومناقشة البرنامج المطروح، وتبصير العاملين بأهدافه وطموحاته، وتزويد العاملين بالمعلومات اللازمة، والتنسيق بين الجهود المختلفة للفرق في سبيل تطوير الأداء، أما الفريق الثالث فتم تشكيله لتحديد الاحتياجات التقنية اللازمة لتنفيذ المشروع من خلال صياغة خطة خاصة لتحديد وترتيب وتطبيق الأساليب التقنية الواجب إتباعها.

¹- مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين، دراسة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008، ص 58.

²- نفس المرجع، ص 58.

الاجتهادات الفكرية حول تمكين الموارد البشرية

أما المرحلة الثالثة فتضمنت برنامجاً للتدريب الإداري من خلال تحديد المشرفين والمديرين للمعلومات الجديدة التي يرغبون بتعلمها وتعليمها للعاملين، كما تم تقديم برامج تدريبية لجميع العاملين لتنمية جوانب الاتفاق والالتزام داخل الفريق، فضلاً عن تنمية الحس بالمساءلة والمسؤولية الذاتية.

ويعزى نجاح التجارب السابقة إلى عدة عوامل من أهمها:

- مساندة الإدارة العليا لجهود التمكين، وبذل الجهود للقضاء على المعوقات ومواجهة الصعوبات.
- الاتجاه نحو فرق العمل الممكنة، وفرق العمل المدارة ذاتياً كوسيلة فاعلة في تنفيذ إستراتيجيات التمكين.
- تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية في ضوء مقترحات العاملين والمشرفين والمديرين ووضع البرامج التدريبية اللازمة.
- استخدام الاتصال كوسيلة فاعلة لمواجهة مقاومة العاملين للتغيير.
- زيادة دافعية العاملين نحو التغيير من خلال الحوافز المادية والمعنوية¹.

¹- مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين، مرجع سبق ذكره، ص ص 58-60.

نستنتج من خلال ما جاء في الفصل أن الاجتهادات الفكرية في موضوع تمكين الموارد البشرية مازال قائماً، نظراً لتشعبه وارتباطه بالخصوصية التي تميز الجانب البشري في المؤسسة، لهذا لمسنا أن الباحثين الذين تطرقوا إلى دراسة التمكين من باب مفهومه ومعناه فقط قد اختلفوا فيما بينهم في طرح نموذجاً موحداً لهذا المفهوم، فمنهم من أعطاه البعد العلائقي بين الرئيس والمرؤوس والدوافع الداخلية التي تسهل انتهاج الأسلوب، ومنهم من أعطاه بعد الدافعية في العمل، التي تحدد المقومات الرئيسية التي تتوفر في الأفراد لأسلوب التمكين، ومنهم من جمع البعدين، رغم عدم التوافق بينهم في تحديد مؤشراتته.

وقد خلصت الأبحاث والدراسات المكثفة إلى قيام بعض المفكرين الإداريين إلى طرح نماذج لتمكين الموارد البشرية من أجل تسهيل الأمور وتوحيد الرؤى للمؤسسات عند تطبيقها لهذا الأسلوب في إدارة الأفراد، وقد كان نموذج كونجر وكانونغو (1988) من النماذج الرائدة باعتباره سابقاً في هذا المجال، رغم أنه كان يركز على الجانب الإداري في التمكين وأهم الجانب الإدراكي لدى الأفراد، لكنه بذلك فتح المجال أمام زملائه الباحثين من أجل وضع نماذج أخرى.

ونتيجة لتطبيق أسلوب تمكين الموارد البشرية برز إلى الساحة العالمية تجارب رائدة لمؤسسات أصبحت عالمية، وقد بدأت مسيرتها من مجرد أفكار بسيطة أو من مجرد إمكانيات محدودة، لكنها نجحت في الأخير بعد تبنيها هذا الأسلوب واستثمارها في مواردها البشرية.

III- الجانب التطبيقي لتمكين الموارد البشرية

بالمؤسسة المينائية جن جن بولاية جيجل

III-1 تقديم عام للمؤسسة المينائية جن جن بجيجل

III-2 منهجية وتصميم الدراسة

III-3 تشخيص واقع تمكين الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية جن جن بجيجل

جن بجيجل

بعد تطرقنا في دراستنا إلى الجانب النظري لموضوع تمكين الموارد البشرية، سنحاول من خلال هذا الفصل التطبيقي إسقاط ما تم التوصل إليه نظريا على ما هو موجود في الواقع العملي، لذلك قمنا بتربص ميداني في المؤسسة المينائية جن جن لمدة تقارب ستة أشهر على فترات متقطعة من أجل الوقوف على واقع تطبيق أسلوب تمكين الموارد البشرية في هذه المؤسسة كمثال على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

سنتناول في هذا تقديم عام للمؤسسة المينائية جن جن من خلال نشأة المؤسسة وتطويرها، وكذلك دراسة هيكلها التنظيمي، ثم التعرف على أهم المنشآت التي تميزها عن غيرها من المؤسسات المينائية الأخرى، لنعرج إلى أهم المشاريع والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، كما نتطرق في هذا الفصل إلى كيفية تصميم الدراسة الميدانية من خلال تحديد المنهج المستخدم، وكذا مجالات الدراسة، بالإضافة إلى أدوات الدراسة والأساليب المعتمدة في التحليل، لنختم بالهدف من دراستنا الميدانية.

وفي المبحث الثالث والأخير سنحاول إلى تشخيص واقع تمكين الموارد البشرية بالمؤسسة

المينائية جن جن من خلال عرض وتحليل النتائج المتحصل عليها من أدوات الدراسة خصوصا الاستبيان.

III-1-1 تقديم عام للمؤسسة المينائية جن جن بجيجل:

تعتبر المؤسسة المينائية جن جن بجيجل من أهم المؤسسات المختصة في خدمات النقل البحري المتواجدة في الجزائر وفي شمال إفريقيا نظرًا لمساهمتها الكبيرة في الاقتصاد الوطني الجزائري من خلال مداخيلها بالعملة الصعبة، ومن خلال تزويد السوق الوطنية بمختلف السلع عبر عملية الاستيراد أو تسويق المنتج إلى الخارج عبر عملية التصدير، وسنقدم في هذا الجزء من دراستنا نظرة عامة عن نشأة وتطور المؤسسة المينائية جن جن.

III-1-1-1 نشأة وتطور المؤسسة المينائية جن جن بجيجل:

إن الموقع الاستراتيجي لمدينة جيجل بحوض البحر الأبيض المتوسط وكذا تاريخها العريق، يشهدان لها أنها كانت ولا تزال مدينة تجارية بامتياز مع باقي دول العالم، بدليل أنها كانت عاصمة للإقليم ولشمال إفريقيا، قبل أن تنتقل إلى الجزائر العاصمة الحالية سنة 1527م في العهد العثماني بالجزائر الذي بدأ سنة 1515م.

فحسب المؤرخين فإن الفنيقيين هو أول من قام بإعمار مدينة جيجل في القرن السادس قبل الميلاد، حيث شيّدوا لها ميناء بحريا (ميناء البحرية الوطنية الآن) من أجل أن يتخذوها مركزًا تجاريًا استراتيجيًا على الساحل الشمالي الغربي لحوض المتوسط، وقد أضاف المؤرخون أن هذا الميناء التجاري كان نشطًا جدًا في عهد الحماديين في القرن الثامن للميلاد بعد الفتوحات الإسلامية لبلاد المغرب العربي، إلا أنه وبعد احتلال المدينة من طرف الجنوبيين (الايطاليين حاليًا) سنة 1260م، استغلوا المرفأ ليحولوا هذه المدينة إلى أكبر سوق لتجارة العبيد الأفارقة حتى يسهل عليهم نقلهم إلى قارة أوروبا¹.

وفي ماي 1939م تم احتلال المدينة من طرف الجيش الفرنسي وبالتالي أصبح ميناء جيجل تحت سيطرة المستعمرة الفرنسية إلى غاية الاستقلال سنة 1962م، ليصبح تحت السيادة الوطنية ويحول إلى فرع تابع لميناء بجاية إلى غاية سنة 1984م حين تم إعادة هيكلته ليصبح مؤسسة وطنية مستقلة برأس مال يقدر بحوالي 5 ملايين دينار، ومع تزايد نشاط الميناء في نقل البضائع وامتداد - للصيد البحري، مع استغلال جزء منه في النشاط العسكري من طرف البحرية الوطنية، أصبح من الضروري إنشاء ميناء جديد يفك عليه الخناق، وعليه تقرر في أواخر السبعينات بناء ميناء بمنطقة أشواط الذي أطلق عليه اسم "ميناء جن جن" نسبة إل وادي جن جن القريب منه، والذي أصبح يعد - إلى حد الوقت الراهن - آخر ميناء تجاري بني

¹ - الموقع: شبكة منتديات زاد المسافر، 14^h21 à 04/04/2016 le: www.travelzad.com/vb/t65323.html

دراسة واقع تمكين الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية الجزائرية جن جن بولاية جيجل

بالجزائر بعد الاستقلال وأكبرهم على الإطلاق من حيث المساحة وعمق المياه، كما يعد من أهم الموانئ في شمال إفريقيا لموقعه الاستراتيجي حيث يبعد بحوالي 50 ميلاً فقط عن الطريق البحري الذي يربط قناة السويس ومضيق جبل طارق¹.

وعليه فقد تكفلت بإنجاز هذا المشروع شركتين إيطاليتين وشركة هولندية تحت رئاسة مجمع "كوندوت" الإيطالية بغلاف مالي يقدر بحوالي 5.2 مليار دينار، ممول من عدة أطراف هي: الدولة الجزائرية، الصندوق السعودي للتنمية، الصندوق العربي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، البنك الإسلامي للتنمية.

وكانت أول باخرة رست في هذا الميناء هي باخرة قبرصية، وكان ذلك في جويلية سنة 1984م، حيث كانت تحمل معدات الميناء لصالح مجمع "كوندوت" وفي سنة 1993م وبعد انتهاء أشغال التشييد أصبح يسمى "مؤسسة ميناء جن جن" لينتقل على إثرها ميناء جيجل القديم إلى ملكية البحرية الوطنية وأصبح ميناءً عسكرياً بصفة كلية.

واليوم المؤسسة المينائية جن جن هي مؤسسة عمومية اقتصادية مستقلة مالياً تحت وصاية مجمع الخدمات المينائية (GSP) الكائن مقره بحيدرة الجزائر العاصمة، التابع لوزارة النقل (MT)، والمؤسسة هي شركة ذات أسهم برأس مال يقدر بحوالي 4 آلاف مليار دينار جزائري².

ويقع ميناء جن جن في الجزء الشرقي للجزائر بين دائرة عرض 36 درجة و 51 دقيقة شمالاً وخط طول 05 درجة و 54 دقائق شرقاً، فهو يبعد عن الجزائر العاصمة بحوالي 370 كلم، و 900 كلم عن مدينة حاسي مسعود البترولية بورقلة، و 140 كلم عن عاصمة الشرق مدينة قسنطينة و 110 كلم عن المدينة التجارية العظمة بولاية سطيف، كما يبعد عن مدينة جيجل بحوالي 10 كلم إلى الجهة الشرقية تحديداً بمنطقة أشواط التابعة لإقليم بلدية الطاهير، وبحوالي 02 كلم عن مطار فرحات عباس الدولي، و 40 كلم عن المنطقة الصناعية "بلارة" بمدينة الميلية.

ويتربع الميناء على مساحة إجمالية تقدر بأكثر من 104 هكتار مع إمكانية توسيعه بحوالي 27 هكتار، ومساحة احتياطية لإنشاء منطقة لوجيستكية تقدر ب 350 هكتار³.

¹ - مصلحة التكوين بالمؤسسة المينائية جن جن.

² - نفس المصدر.

³ - مؤسسة ميناء جن جن، الحولية الإحصائية 2014، ص 02.

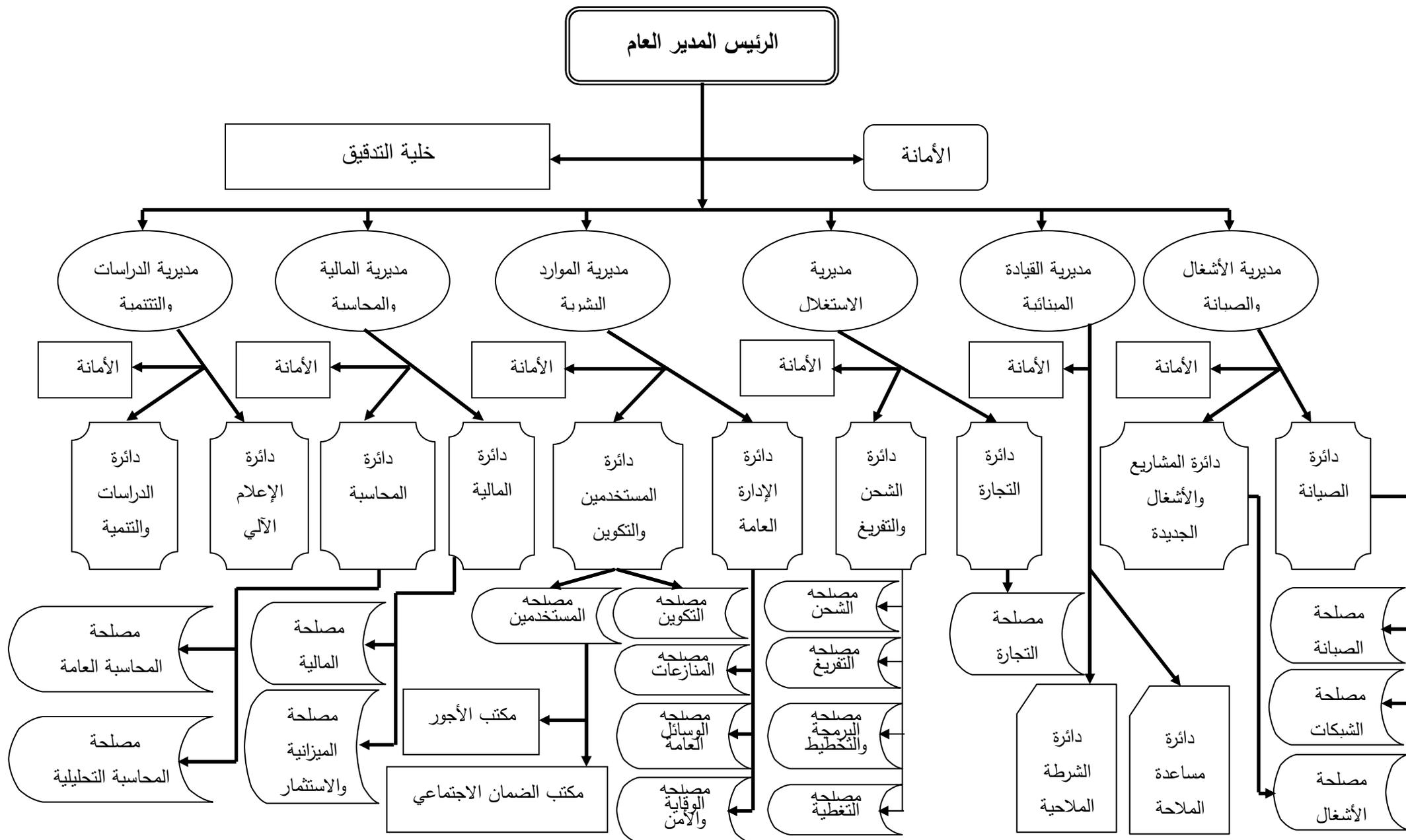
III-1-2 دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية جن جن بجيجل:

يعتبر الهيكل التنظيمي إطاراً يوضح التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المؤسسة، حيث يوضح التقسيمات الرئيسية والفرعية لمختلف الأعمال والأنشطة كما يضع لكل فرد دور ويحدد المسؤول، وما يتمتع به كل فرد من سلطة في اتخاذ القرار ويرتبط بين مختلف الأفراد والوحدات وهذا يدخل ضمن إطار تحليل الوظائف وتوظيف الموارد البشرية في المكان المناسب من أجل تنفيذ الإستراتيجية التي تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة ضمن البرامج والسياسات المسطرة من جهة والتكاليف الاقتصادية والاجتماعية من جهة ثانية، أما عن الهيكل التنظيمي للمؤسسة ميناء جن جن فهو هيكل مصفوفي، وذلك راجع إلى تعدد المشاريع والعمليات المتعلقة بالتصدير والاستيراد ودور كل دائرة ومصحة في تجنيد أفرادها وإمكاناتها لتنفيذ هذه المشاريع والعمليات تحت إشراف المدير العام للمؤسسة.

III-1-2-1 عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية جن جن:

والذي يكون حسب الشكل الموالي:

الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية جن جن - جيجل -



III-1-2-2 شرح الهيكل التنظيمي من خلال المهام:

إن الغرض من التقسيم التنظيمي هو توضيح المهام والمسؤوليات لكل مديرية والتي تكون كما يلي:

III-1-2-2-1 المديرية العامة: تتكون أساسًا من مكتب الرئيس المدير العام الذي يعتبر صاحب السلطة

العليا وتتمثل مهامه في:

- تصور وتنسيق ومراقبة مديريات المؤسسة.
- يضبط تسيير المؤسسة ويحدد الترتيب الهرمي للعمال والإطارات العليا.
- يمثل المؤسسة في جميع نشاطاتها.
- يقوم بفتح حسابات لدى المؤسسة المالية بهدف تسهيل أي عملية مالية، وذلك وفقاً لشروط المعمول بها.
- يقوم بالإشراف على تنفيذ المشاريع الاستثمارية الإستراتيجية التي تخص الميناء بالتنسيق مع مجمع الخدمات المينائية التابع لوزارة النقل.
- يكون مسؤول عن أي تذكرة أو صك خاص بالتبادلات أو مختلف العمال التجارية.
- يعتبر بمثابة حاسوب لكل التكاليف والمسؤول عن أي عقد أو اتفاق تقوم به المؤسسة.
- وتضم هذه المديرية بالإضافة إلى المدير العام مساعد المدير والأمانة:
- **مساعد المدير العام:** ومن أهم المهام التي يقوم بها ما يلي:
- تنشيط هيكل المؤسسة بغرض تحقيق الأهداف المتعلقة بسياسة التنمية والتسيير في المجال التقني وفي مجال الاستغلال والأمن.
- يترأس الاجتماعات بغرض تحديد النقاط والعناصر الواجب تحقيقها والمهام التي تطلب التقويم والتصحيح.
- تمثل المؤسسة في العلاقات الخارجية.
- **الأمانة:** وهي موجودة في كامل المديرية ومن أبرز المهام المسندة إليها ما يلي:
- العمل على تخزين المعلومات إلى حين الحاجة إليها.

- كتمان السر وتقديم المراسلات مع تسجيلها.

- استغلال طرق الترتيب والمحافظة على الوثائق.

- استقبال المراسلين والرسائل التي تصل إلى المديرية.

- ضبط الربط والاتصال مع المدير لضمان سرية برامج المؤسسة.

III-1-2-2-2-1-2 مديريّة الأشغال والصيانة: من أهم مهام هذه المديرية ما يلي:

- السهر على تطبيق القوانين المعمول بها.

- السهر على تطبيق قرارات المجلس الإداري.

- السهر على تطبيق صيانة المنشآت القاعدية.

- صيانة العتاد وباقي المنشآت داخل الميناء.

وتشتمل هذه المديرية على دائرتي الصيانة والأشغال.

III-1-2-2-1-3 مديريّة القيادة المينائية: ومن أهم مهام هذه المديرية ما يلي:

- السهر على تطبيق القوانين الخاصة بالتنقل والتفريغ والشحن بالتنسيق مع مديرية الاستغلال.

- مسؤولية عن الرقابة ومواجهة الحوادث التي قد تقع.

- تحديد أولوية السفن بالتنسيق مع مديرية الاستغلال في الميناء.

- إعداد التقارير حول الحقائق والتطبيقات المعمول بها في جمع الميادين الداخلية في المؤسسة وتحديد القيود

والعراقيل ومعوقات العمل، وإعطاء حلول تقنية واقتراحات تصحيحية لبعض المشاكل وتشتمل على دائرة الشرطة والأمن، دائرة المساعدات الملاحية.

III-1-2-2-1-4 مديريّة الاستغلال: تتمثل مهامها فيما يلي:

- تنشيط ومراقبة وتوجيه نشاطات الهياكل المسؤول عنها قصد بلوغ وتحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

- السهر على تنفيذ التعليمات والقوانين والنصوص التشريعية السارية المفعول.

- متابعة عملية استغلال إمكانات المديرية المتمثلة في التجهيزات والمصالح المينائية المختلفة.

- دراسة طرق الاستغلال الحديثة.

وتتمثل هذه المديرية على دائرة المالية ودائرة المحاسبة.

III-1-2-2-5 مديريّة المالية والمحاسبة: تتمثل مهامها فيما يلي:

- حث ومراقبة وتوجيه مختلف نشاط مختلف المصالح من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

- السهر على تطبيق قرارات المديرية العامة ومجلس الإدارة.

- السهر على تطبيق القوانين والمواد السارية المفعول.

- التنسيق من أجل تحسين أداء ونوعية العمل لمختلف مصالح المؤسسة.

- مشاركة المدير العام في وضع الخطوط العريضة لسياسة المؤسسة من أجل تطوير وتنظيم وتسيير الخبرات التقنية والأمن واستغلال الميناء.

- الاطلاع على كل التطورات التنموية المحققة في مجال تقنيات التنظيم واستيراد التكنولوجيا الحديثة التي لها علاقة بالنقل البحري وشحن وتفريغ السفن.

- اقتراح حلول تقنية ومبادرات التسوية الضرورية لكل المشاكل العالقة.

- تمثيل المدير العام أمام الجهة الوصية والمؤسسات الخارجية.

وتتمثل هذه المديرية على دائرتين: دائرة المالية ودائرة المحاسبة.

III-1-2-2-6 مديريّة الدراسات والتنمية: تتمثل مهامها فيما يلي:

- إعداد إستراتيجية المعلومات الخاصة بالمؤسسة.

- تطبيق القوانين المتعلقة بسير النشاطات المينائية السارية المفعول.

- المبادرة في تحسين وتطوير سير الهياكل التابعة له في ميدان جودة ونوعية العمل المؤدي.

دراسة واقع تمكين الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية الجزائرية جن جن بولاية جيجل

- إعداد مخططات قصيرة الأجل وأخرى متوسطة الأجل في مجال تنمية المؤسسة.
- وضع مخططات مستقبلية تتعلق بوتيرة العمل والإمكانات المتواجدة ونسبة المردود المحقق من قبل الهياكل المختلفة.

- مراقبة تنفيذ الأهداف المسطرة في مخطط التنمية.

- إعداد تقارير حول تنفيذ المخططات وتقديمها إلى المديرية ومجلس الإدارة.

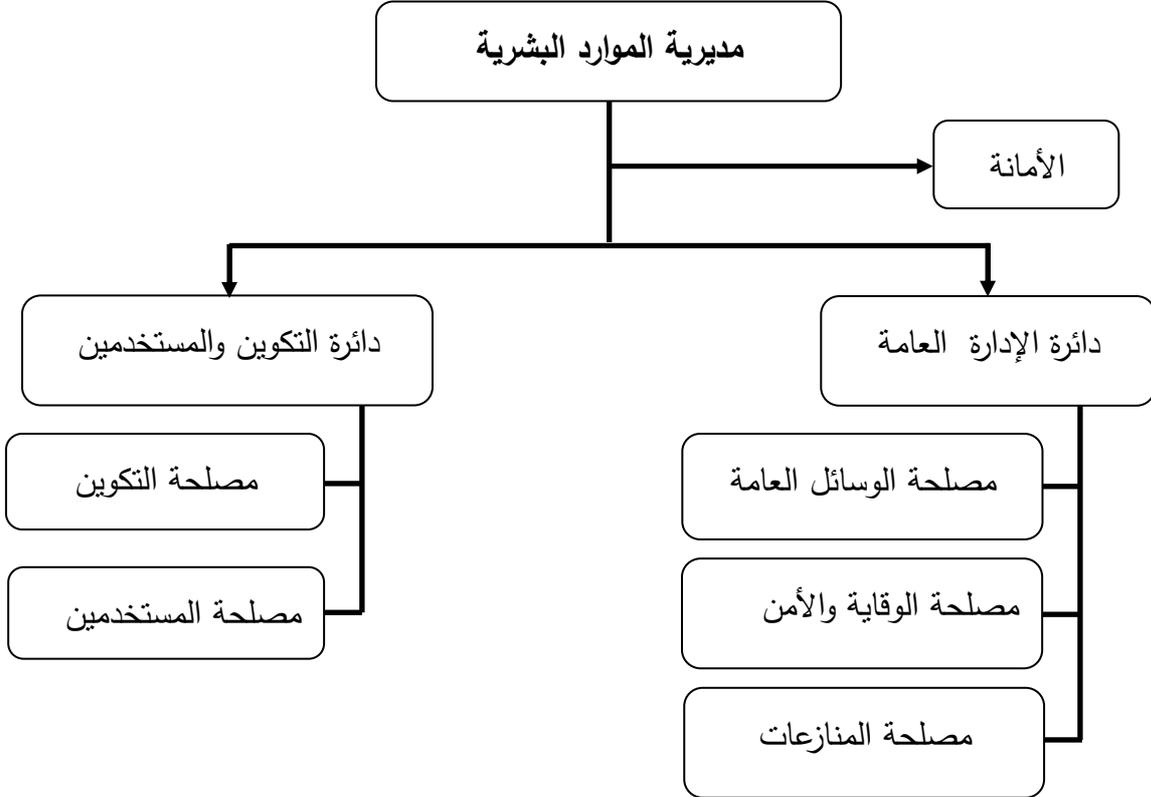
- وضع إستراتيجية الإعلان والاتصالات.

وتقسم المديرية إلى الإعلام ودائرة التنمية.

III-1-2-2-7 مديرية الموارد البشرية: تهتم بانجاز سياسة المؤسسة بخصوص شؤون العمال وتتمثل مهامها في الإشراف على تطبيق سياسة المؤسسة الخاصة بالموارد البشرية والمتمثلة في التوظيف، التكوين، الأجور، تسيير المستخدمين، ولتحقيق مختلف هذه المهام تدخل المديرية في علاقات مختلفة مع مختلف مديريات المؤسسة، فهي تعتبر القلب النابض للمؤسسة وهي تعتبر المديرية محل الدراسة الميدانية.

أ- عرض الهيكل التنظيمي الفرعي لمديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية "جن جن": والذي يكون حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية جن جن بجيجل



المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة

ب- شرح الهيكل التنظيمي الفرعي لمديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية "جن جن":

لمديرية الموارد البشرية مهام خاصة بها وتتمثل فيما يلي:

- تنشيط ومراقبة وتوجيه وتنظيم نشاطات الهياكل التابعة لها بغية تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

- العمل على تطبيق وتنفيذ قرارات المديرية العامة ومجلس الإدارة.

- المساهمة بفضل المبادرة المستمرة في تحسين وتطوير سير الهياكل التابعة لها في مجال كيفية الأداء والاستخدام.

- إعداد سياسة تسيير المستخدمين والأجور والتكوين والصحة والأمن وفقاً للإجراءات القانونية والنصوص التشريعية المعمول بها داخل المؤسسة وفقاً للسياسة الوظيفية المتعلقة بالأجور.

- المساهمة في إعداد المخططات السنوية والمستقبلية التي تتعلق بالتوظيف والتكوين وذلك بمساهمة المديرية المركزية الأخرى.

- مراقبة السير الحسن لعملية تسيير المستخدمين والوسائل المرتبطة من حيث مطابقتها للقوانين والنصوص التشريعية.

- إعداد وتنظيم الوسائل الضرورية التي تتطلبها الهياكل المكلفة بدعم المديرية المركزية الأخرى وذلك في مجال الموارد البشرية والوسائل الضرورية.

وتوجد لها دائرتين هما:

• **دائرة الإدارة العامة:**

- مكلفة بتسيير الوسائل العادية اللازمة لعمل المصالح.

- مراقبة وتسيير تجهيزات المؤسسات والتكفل بحماية ممتلكاتها.

- مكلفة بالنظافة والأمن.

- مكلفة بحفظ الأرشيف.

- مكلفة بتوفير الاحتياطي للوازم المكتب، قطع الغيار ... الخ.

- مكلفة بالعلاقات الخارجية من أجل تنظيم مهمات العمال، واستقبال المكلفين بالمهمات من مختلف الجهات الخارجية، وتنقسم دائرة الإدارة العامة إلى ثلاث مصالح:

- **مصلحة الوسائل العامة:** تعمل على:

- تحديد احتياجات المؤسسة من حيث لوازم المكتب وتجهيزاته.

- تأمين الاحتياجات والاحتياطات للمؤسسة.
- تأمين السير الحسن لممتلكات المؤسسة.
- مصلحة الوقاية والأمن: تعمل على:
- السهر على الأمن والنظافة داخل الحرم المينائي.
- اقتراح خطط النظافة والأمن.
- السهر على السير الحسن لوسائل العمل.
- مصلحة المنازعات: ومهامها:
- إعطاء استشارات على الجوانب القانونية وعقود التأمين والصفقات.
- إعطاء قوانين بخصوص التسيير الإداري للعمال.
- تمثيل المؤسسة أمام مفتشية العمل والمحاكم الإدارية.
- البحث وجمع الوثائق اللازمة للقضاء وتسليمها للمحامي المستشار للمؤسسة.
- تمثيل المؤسسة والقيام بالإجراءات القانونية فيما يخص المنازعات وهذا أمام مختلف الجهات القضائية.
- **دائرة التكوين والمستخدمين:** وهي مقسمة إلى مصلحتين:
- **مصلحة التكوين:** من مهامها ما يلي:
- المشاركة في وضع السياسة الخاصة بتكوين أفراد المؤسسة.
- تطبيق مخطط التكوين المسطر من طرف المؤسسة من خلال:
- * اختيار الأفراد المراد تكوينهم.
- * إرسالهم إلى الهيئات المتخصصة في التكوين.
- * إعداد وإعلام الهيئات المعنية بنتائج نشاطات المصلحة.
- * مراقبة وتتبع التكوين.
- * متابعة ملفات التكوين.
- * تطبيق البرنامج الخاص بالتكوين.
- **مصلحة المستخدمين:** تتمثل مهام مصلحة المستخدمين فيما يلي:
- ضمان التسيير الحسن لمهمة تسيير المستخدمين المسجلين.
- العمل على متابعة حركة المستخدمين وإعداد الوثائق الضرورية المتعلقة بهم.
- السهر على تنفيذ القوانين والنصوص التشريعية المتعلقة بالعمل.

- ضبط الأرقام والإحصائيات بصورة دقيقة.
 - القيام بمهمة توظيف المستخدمين.
 - إعداد الأجور وفقا للنصوص القانونية.
 - القيام بإعداد تصريحات الأجور.
 - القيام بتنفيذ المقررات المتعلقة بتسوية الوضعيات وغيرها من الأمور المتعلقة بالمسار المهني.
 - تنفيذ برامج تعميم استعمال اللغة العربية.
- ويتفرع من مصلحة المستخدمين ثلاث مكاتب كالتالي:
- مكتب الخدمات الاجتماعية:** وتتمثل مهامه فيما يلي:
- التعامل والتعاون مع الهيئات المساهمة في إعداد ميزانية خاصة بالخدمات الاجتماعية بالمؤسسة.
 - إعداد وتنفيذ الميزانية المصادق عليها للخدمات الاجتماعية.
 - السهر على المحافظة على ممتلكات الخدمات الاجتماعية.
 - التأمين والمراقبة والتفتيش.
 - إعداد وإعلام الهيئات المعنية بنتائج نشاطات المصلحة.
- مكتب الأجور:** ومن مهامه:
- إعداد عناصر الأجور المختلفة الخاصة بالعمال.
 - إعداد قوائم الأجور.
 - إعداد التصريحات الخاصة بالأجور (الضمان الاجتماعي).
 - إعداد التصريحات الخاصة بالضريبة على الدخل.
 - فتح دفتر خاص بالأجور وإعداد نقل كل ما يتعلق بالأجور فيه.
- مكتب المراسل الاجتماعي:** من مهامه:
- استلام شهادات العجز عن العمل.
 - فتح دفتر خاص بتدوين العطل المرضية أو حوادث العمل.
 - استلام أوراق العلاج وإعداد الملفات الخاصة بالتعويضات اليومية ومصاريف العلاج.
 - استلام الوثائق الخاصة بالضمان الاجتماعي من مصالح الضمان الاجتماعي.
 - إعداد التصريحات الخاصة بحوادث العمل.
 - تمثيل المؤسسة لدى مصالح الضمان الاجتماعي.

- استلام مبالغ التعويضات الخاصة بالعمل من مصالح الضمان الاجتماعي.

III-1-3 منشآت المؤسسة المينائية جن جن بجيجل:

إنّ المنشأة الفنية لميناء جن جن تعتبر من أهم وأكبر الموانئ الجزائرية لما يتوفر عليها من منشآت قاعدية وبنى فوقية بالإضافة إلى المعدات البحرية ومعدات المناولة التي تستجيب مع التقنيات الحديثة للنقل والخدمات البحرية، والتي تهدف إلى ترقية المبادلات الخارجية للبلاد في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية الذي يسعى إلى جعله همزة وصل مفضلة بين إفريقيا وأوروبا والشرق الأوسط ومن هذه المنشآت ما يلي:

III-1-3-1 المنشآت القاعدية:

ونميز هنا بين حواجز حماية الميناء من أمواج البحر، وبين الأرصفة المتخصصة في رسو السفن والشحن والتفريغ، وكذا المسالك المائية لدخول السفن إلى الميناء.

- حواجز الحماية: يتكون ميناء جن جن حاجزين للحماية من أمواج البحر هما:¹

- السد الغربي بطول 3400 م

- السد الشرقي بطول 900 م.

- الأرصفة: تتكون حالياً من (04) أرصفة قيد الاستعمال وهي حسب الجدول أدناه:²

الجدول رقم (03): المواصفات التقنية لأرصفة ميناء جن جن

الرصيف	الطول	العرض	عمق المياه	مساحة سطح الرصيف
رصيف عام للبواخر والسفن	770 م	200 م	11 م	15 هكتار
رصيف مختلط	250 م	300 م	11 م	7.5 هكتار
رصيف غربي	1060 م	300 م	بين 10.5 م و 18.2 م	30 هكتار و 06 هكتارات علوية
رصيف شحن وتفريغ السيارات	3 منحدرات		11 م	9 هكتارات

المصدر: مؤسسة ميناء جن جن مجلة الحولية الإحصائية 2014، ص 04.

تجدر الإشارة أن رصيف خامس قيد الإنجاز وهو خاص بنهائي الحاويات وهو على (03) أرصفة متباينة بطول إجمالي 1829 م وبعمق من 14 م و 17 م، ومساحة السطح تصل إلى 78.5 هكتار³.

¹ - مؤسسة ميناء جن جن، مجلة الحولية الإحصائية، 2014، ص 04.

² - نفس المصدر، ص 04

³ - مصلحة التكوين، المؤسسة المينائية جن جن.

- المسالك المائية لدخول السفن إلى الميناء:

- وهي كل المسطحات المائية التابعة للميناء التي تسمح بدخول وخروج وتحرك ورسو مختلف السفن المتعاملة مع الميناء بكل حرية، ونميز هنا:¹
- المدخل الرئيسي للميناء: ويقع في الجهة الشرقية للميناء بعرض 250 م.
 - قناة الدخول: وتكون في البحر على امتداد طريق السفن من خارج الميناء إلى داخله وهي بعمق 19.3م.
 - حوض التحويل: ويقع مباشرة بعد المدخل الرئيسي داخل الميناء وهو بعمق 18.8 م.
 - مساحة الحوض الكلي للميناء: والذي يسمح بطفو السفن وهي المساحة المغمورة بالمياه الواقعة بين حواجز الحماية وتقدر بـ 180 هكتار.

III-1-3-2 المنشآت الفوقية:

وهي جميع المباني التي يحتوي عليها الميناء وهي كالاتي:²

- **المستودعات:** وتقع كلها على الرصيف الشرقي وتتكون من:
 - (03) مستودعات بحجم 1000م² للواحد.
 - مستودع بحجم 6000 م².
- **مرافق متخصصة:** وهي كالاتي:
 - صوامع الاسمنت: تقع في الرصيف الشرقي وهي بسعة 15000 طن.
 - صواني الزيت: تقع في الرصيف الشرقي وهي بسعة 8000 طن.
 - صوامع الحبوب: تقع في الرصيف الغربي وهي بسعة 280000 طن.
- **العمارات:** وتضم:
 - العمارة الإدارية وتضم تقريباً جميع المصالح الإدارية للمؤسسة إضافة لها مقر الجمارك ومقر شرطة الحدود، وتقع في منتصف الميناء على يمين المدخل الرئيسي البري للميناء.
 - عمارة قيادة الميناء وتقع في منتصف الميناء على يسار المدخل الرئيسي البري للميناء.
 - مبنى التحكم ومركب الصحة، مع جناح خاص بتغيير الملابس يقع بالقرب من الرصيف الشرقي للميناء.
- **مساحات التخزين:** وهي جميع المساحات المهيأة لاستقبال السلع وهي كالاتي:
 - المساحة الكلية لأرضية التخزين للميناء = 104 هكتار.

¹- مؤسسة ميناء جن جن، مجلة الحولية الإحصائية، 2014، ص 04.

²- نفس المصدر، ص 04.

- مساحة خارجية ملحقة للميناء = 27 هكتار.
- احتياطي أرضية الميناء لإنشاء منطقة لوجيستكية = 350 هكتار
- التوصيلات الكهربائية: يتم توزيع الطاقة الكهربائية عن طريق المحطة الفرعية الرئيسية التي تبلغ شدتها 6300 كيلو فولط، و (05) محطات ثانوية ذات شدات مختلفة.
- خطوط السكة الحديدية: يتكون من خط للسكة الحديدية يرتبط بمحطة السكة الحديدية التابعة للشبكة الوطنية على بعد 500 متر عن الميناء بسعة حمولة قدرها 8 ملايين طن سنويًا.
- المعدات: وتنقسم إلى معدات المناولة والمعدات البحرية:

• **معدات المناولة: وهي كالاتي:**

- الرافعات الشوكية ذات حمولات متنوعة.
- الرافعات الشوكية المجهزة لرفع الحاويات.
- رافعات الحبوب 250 طن/ ساعة.
- الرافعات المينائية المحملة 64 طن.
- رافعات تلسكوبية 90,60 و 120 طن.
- جرارات 40 طن
- الجرافات.
- الشاحن.
- شاحنات الدلو.
- الجرارات والمقطورات النصفية.
- المركبات الشوكية.

• **المعدات البحرية: وهي كالاتي:**

- (02) ساحبات ذات 2750 حصان.
- (01) ساحبة ذات 1700 حصان.
- (03) قوارب القيادة (الإرشاد).
- (04) قوارب الرسو.

III-1-4 مشاريع التنمية وأنشطة المؤسسة المينائية جن جن بجيجل:

لقد أصبحت المؤسسة المينائية جن جن بجيجل في الوقت الراهن مؤسسة عالمية لما وصلت إليه من تطور على جميع الأصعدة لاسيما منها المشاريع الاستثمارية العملاقة التي تم الانطلاق فيها مؤخرا، والمستوى العالي من جودة الخدمات المقدمة للمتعاملين الاقتصاديين، مما سمح لهذه المؤسسة بالحصول على شهادة نظام الجودة العالمية في نوعية الخدمات والتسيير "إيزو 9001-2008" المقدم من طرف المكتب الدولي الفرنسي المختص "أنترتك" (Intertek) بتاريخ 2014/12/09 حيث تبقى صالحة إلى غاية 2017/12/08 بشرط أن يتم التدقيق فيها دورياً.

وقد قام المكتب مؤخرا بتاريخ 17 و18 نوفمبر 2015 بآخر عملية للتدقيق في نوعية الخدمات المقدمة للزبائن وكذا طرق التسيير المنتهجة من طرف المؤسسة خلص إلى تحرير تقدير إيجابي يسمح بسرمان الشهادة¹.

وفيما يلي أهم المشاريع الاستثمارية والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة:

III-1-4-1 مشاريع التنمية للمؤسسة المينائية جن جن:

لقد تم مؤخرا تجسيد عدة مشاريع استثمارية ضخمة في إطار السياسة الوطنية من أجل تطوير أداء الميناء وجعله مؤسسة من أفضل الموانئ في حوض البحر الأبيض المتوسط والتي نذكرها فيما يلي:

- **مشاريع تطوير الهياكل القاعدية:** في هذا الصدد لقد تم الانتهاء من عملية تدعيم الميناء لحماية من أمواج البحر مما سمح بزيادة نشاط الميناء حيث ارتفعت الحركة التجارية فيه بحوالي الضعف تقريبا، حيث تقلصت أيام الانتظار خلال الاضطرابات الجوية من 40 يوماً في الغالب إلى 9 أيام فقط.

ونذكر هذه المشاريع فيما يلي²:

- إنجاز 400 م إضافية للحاجز الشمالي للميناء.
- إنجاز 250 م إضافية للحاجز الشرقي للميناء.
- تضيق عرض مدخل الميناء عبر البحر من 600 م إلى 250 م.
- زيادة عرض قناة دخول السفن إلى الميناء لتصل إلى 250 م.
- زيادة قطر دائرة حوض التحويل الكائنة بمدخل الميناء إلى 650 م.

¹ - مؤسسة ميناء جن جن أخبار رقم 11، الثلاثي 4، 2015، ص 07.

² - مصلحة التكوين بالمؤسسة المينائية جن جن.

- مشاريع تطوير الهياكل الفوقية: لقد تم إطلاق (03) مشاريع استثمارية ضخمة من أجل تهيئة الميناء لاستقبال سلع وبضائع جديدة كالحاويات والمعادن، بالإضافة إلى زيادة الطاقة الاستيعابية، وهذه المشاريع هي الآن في طور الانجاز نذكرها فيما يلي:¹

- إنجاز نهائي الحبوب بطاقة استيعابية تقدر بـ 180000 طن مع احتمال توسيعه بحوالي 105000 طن من خلال تنصيب (18) صومعة في المرحلة الأولى ثم (09) صومعات في المرحلة الثانية، على مساحة إجمالية تقدر بـ 10 هكتار على مستوى الرصيف الغربي للميناء.

- إنجاز نهائي للحاويات باستحداث رصيف جديد في وسط الميناء بغلاف مالي قدره 190 مليون أورو، حيث يبلغ حوالي 78.5 هكتار، وعمق المياه يصل إلى 17 م.

- إنجاز نهائي للمعادن على مستوى الرصيف الغربي للميناء بطول 400 م ومساحة قدرها 10 هكتارات وعمق المياه يصل إلى 18 م، والذي جاء تدعيما لمشروع مركب الحديد والصلب بمنطقة بلارة مدينة الميلية، حيث يسمح هذا النهائي برسو السفن الضخمة التي يصل وزنها إلى 150000 طن.

III-1-4-2 أنشطة المؤسسة المينائية جن جن:

وتتمثل أنشطة الميناء في ثلاثة أنشطة رئيسية هي:²

- قيادة البواخر (الإرشاد): هي عبارة عن خدمة عامة يقدمها القانون البحري الجزائري وتتمثل في:

- المساعدة التي تقدم إلى الزبائن من قبل مستخدمي السلطة المينائية المرخص لها من قبل الدولة لقيادة السفن عند دخول إلى الموانئ والمياه الداخلية والخروج منها.

- تقديم الإرشادات لقيادة السفن عند الدخول إلى الموانئ والمياه الداخلية والخروج منها.

- السحب: حيث تتمثل خدمات السحب فيما يلي:

- عملية سحب أو دفع السفينة.

- تقديم المساعدة في أداء المناورات.

- يتم تقديم خدمة السحب بواسطة القاطرات مقابل دفع رسوم الإرشاد.

- المناولة (الشحن والتفريغ): تشمل المناولة المينائية عمليات شحن البضائع ورفضها وفكها وعمليات وضع

البضائع على السطوح الترابية والمخازن وأخذها.

وتجري عملية المناولة المينائية بموجب عقد ونقضي إلى دفع المقابل.

¹ - مؤسسة ميناء جن جن، مجلة الحولية الإحصائية 2014، ص ص 16-18.

² - نفس المصدر، ص 18.

- ويشمل تشوين البضائع (شحن وتفريغ) العمليات الموجهة لتأمين الاستلام والتأثير والتعرف في اليابسة على البضائع المشحونة أو النازلة وحراستها إلى غاية شحنها أو تسليمها إلى المرسل إليه.
- تجري عملية تشوين البضائع بموجب عقد مبرم بالتفاوض وتفضي إلى دفع المقابل.
- على العموم تتمثل مهام المؤسسة المينائية جن جن فيما يلي:¹
- التكفل بشحن وتفريغ البضائع وحراستها ليلا ونهارا إلى غاية تسليمها.
 - التأكد من مدى مطابقة السلع والبضائع للمواصفات.
 - التكفل بالبواخر من لحظة وصولها إلى خليج الميناء إلى غاية خروجها منه.
 - حماية البضاعة من التالف والسرقة.
 - اختيار وتطبيق أحسن الطرق في التسيير حتى ترضي زبائننا.

III-2 منهجية وتصميم الدراسة الميدانية:

حتى تكون دراستنا منهجية تطرقنا في هذا الجزء من البحث إلى توضيح مختلف الطرق والإجراءات المتبعة من أجل تحقيق أهداف الدراسة.

III-2-1 منهج البحث المستخدم في الدراسة:

يعتبر المنهج تلك الطريقة العلمية التي يتبعها الباحث الاجتماعي للوصول إلى النتائج العلمية أو الأسلوب الذي يتبعه في دراسة المشكلة البحثية، بالإضافة إلى كونه من الإجراءات والخطوات الدقيقة المتبناة من أجل الوصول إلى نتيجة الدراسة.²

كذلك يعبر المنهج عن تلك الإجراءات المنطقية لعلم ما³. ومن طبيعة العلوم الاقتصادية والاجتماعية أنها تستخدم عدة مناهج لمعالجة الإشكاليات المدروسة، وهذا حسب الظواهر التي تتناولها، كما أن المنهج أساس أي دراسة علمية، وعليه تتوقف مصداقية الدراسة ونجاحها، إذن فتحقيق الأهداف المرجوة من البحث يعتمد بشكل أساسي على الاختيار السليم والأنسب للمنهج الذي يلاءم طبيعة الموضوع.

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب مع طبيعة الموضوع، لأنه الطريقة التي تفيدنا في الإلمام بمختلف جوانب الظاهرة المدروسة، ووصفها وتصويرها كميًا ثم تصنيفها

¹- مصلحة التكوين بالمؤسسة المينائية جن جن.

²- مورييس أنجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصب، الجزائر، 2004، ص

³-Omar Aktouf, Methodologies des Science Sociales et Approche Qualitative des Organization, les Presses de L'université du Québec, Montréal, 1987, PP 27,28.

وتحليلها لاستخلاص خصائصها، والتي تكون على مرحلتين، مرحلة الاستطلاع أو الاستكشاف والصياغة كمرحلة أولى، ثم مرحلة الوصف الموضوعي أو التشخيص كمرحلة ثانية.

وتتألف دراستنا التي تهدف إلى تشخيص واقع تمكين الموارد البشرية في المؤسسة المينائية جن جن بجيجل من جانبين هما، الجانب النظري والجانب التطبيقي، وفيما يلي كيفية بناء هذين الجانبين:

III-2-1-1 بناء الجانب النظري للدراسة:

لقد تم التطرق في هذا الجانب من الدراسة إلى معالجة موضوع تمكين الموارد البشرية نظريا من خلال البحث في مختلف مصادر المعلومات التي عملنا جاهدين للوصول إليها والمتمثلة في الكتب والمراجع سواء باللغة العربية أو الأجنبية ذات العلاقة، ومختلف المذكرات العلمية والمقالات والتقارير، وكذا الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، ولا ننسى وسيلة البحث والمطالعة في مواقع الانترنت الحديثة والمختلفة.

من هنا قمنا ببناء الجانب النظري للدراسة وفقاً للآتي:

1- تقسيم هذا الجانب إلى جزئين رئيسيين، الفصل الأول تحت عنوان مدخل نظري لتمكين الموارد البشرية، والفصل الثاني تحت عنوان الاجتهادات الفكرية حول تمكين الموارد البشرية، وهذا محاولة منا لفصل الإطار المفاهيمي لمصطلح تمكين الموارد البشرية عن مختلف الدراسات والنماذج وكذا التجارب التي تطرقت لهذا المصطلح بدافع تبسيط مفهومه وتطويره لاعتماده كأسلوب حديث في إدارة الموارد البشرية لداخل المنظمات الحديثة.

2- لقد قمنا كذلك بتقسيم الفصل الأول المتعلق بالمدخل النظري لتمكين الموارد البشرية إلى ثلاث مباحث رئيسية:

أ- عموميات حول تمكين الموارد البشرية، وهذا من أجل معرفة مختلف التعاريف التي تطرقت إلى التمكين، وكذا أسبابه وأنواعه وأبعاده، وشروطه ومؤشرات قياسه.

ب- تطور تمكين الموارد البشرية في الفكر الإداري، للتطرق إلى مختلف النظريات التي جاء بها الفكر الإداري عبر التسلسل الزمني والتي ساهمت في تطور مصطلح تمكين الموارد البشرية وصولاً إلى ما هو عليه الآن.

ج- عملية تمكين الموارد البشرية كإستراتيجية إدارية، وهنا انتقلنا إلى دراسة أسلوب تمكين الموارد البشرية كمنهج إداري إستراتيجي يتم اعتماده من طرف المنظمات من أجل إعطاء روح جديدة في إدارة مواردها البشرية.

3- أما في الفصل الثاني المتعلق بالاجتهادات الفكرية حول تمكين الموارد البشرية فقد قمنا بتقسيمه هو الآخر إلى ثلاثة مباحث رئيسية هي:

أ- دراسات حول معنى تمكين الموارد البشرية، وقد تطرقنا إلى هذه الدراسات دون غيرها من الدراسات محاولة منا إعطاء مختلف التوجهات الفكرية التي تطرقت إلى مفهوم تمكين الموارد البشرية، ورغم عدم التوافق التام بينها إلا أنها لم تخرج عن الإطار العام لمعنى التمكين الموارد البشرية كأسلوب حديث في إدارة الموارد البشرية.

ب- نماذج تمكين الموارد البشرية، لقد أتينا بهذا الجزء من البحث من أجل تبيان أن المفكرين قاموا بوضع نماذج تمكين الموارد البشرية يمكن إتباعها من طرف المنظمات الحديثة في إدارتهم لمواردهم البشرية.

ج- تجارب المنظمات في تمكين الموارد البشرية، في هذا الجزء من الدراسة أردنا تبيان الواقع العملي لتطبيق أسلوب تمكين الموارد البشرية من خلال مختلف الرؤى والتجارب التي اعتمدها المنظمات الرائدة والسبابة لانتهاج هذا الأسلوب في إدارة مواردها البشرية، وهو جزء من الدراسة يعطي البعد الديناميكي والعملي لتصور أسلوب تمكين الموارد البشرية.

III-2-1-2- بناء الجانب التطبيقي للدراسة:

نظرًا لأهمية موضوع دراستنا المتمثل في أسلوب تمكين الموارد البشرية واعتمادها من طرف المؤسسات العالمية كنهج حديث في إدارة مواردها البشرية، والذي من خلاله تكتسب ميزة تنافسية تعطيها مكانة قوية في السوق العالمي، أردنا أن ندرس واقع تطبيق هذا الأسلوب في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وأخذنا كمثال وكعينة عن ذلك المؤسسة المينائية جن جن بجيجل، التي تعتبر من أهم المنشآت الفنية في الجزائر وشمال إفريقيا المختصة في تقديم خدمات شحن وتفريغ مختلف البضائع المعدة للتصدير والاستيراد عبر البحر، لما تمتلكه من هياكل قاعدية وقوة بشرية تجعله متميزًا في مجاله.

لذلك حاولنا أن نبين مختلف المفاهيم المتعلقة بالموضوع من خلال دراسة أسلوب تمكين الموارد البشرية باتجاهيه الإداري (الاتصالي أو الهيكلي-الاجتماعي) والنفسي (الإدراكي أو التحفيزي) معتمدين على الطرق الكمية في التحليل، ومن خلال جمع البيانات من عينة الدراسة التي اخترناها بشكل عشوائي من المجتمع الكلي المتمثل في التعداد البشري للمؤسسة المينائية جن جن والمقدر بـ 1377 فرد.

وبما أن دراستنا الميدانية التطبيقية هي الجانب المهم في البحث فقد تطلب منا التركيز بنوع من الشمولية والتفصيل والتعمق في جانب واحد من جوانب موضوع الدراسة، ألا وهو اتجاه تمكين الموارد البشرية (الإداري والنفسي)، لأننا نرى أن الإلمام بهذا الجانب يغنينا عن الجوانب الأخرى (الأنواع، الأبعاد الخ)

باعتباره أن دراسته تضم أيضا الجوانب الأخرى في الموضوع، وباعتبار كذلك أن المتغيرات التي تم التطرق إليها من طرف الباحثين والمفكرين في الجانب النظري تدل على عدم ثبات هذه المتغيرات واختلافها من باحث لآخر، خصوصا ما يتعلق منها بالأبعاد والأنواع وكذا تعدد أساليب التمكين.

في هذا الصدد تم توزيع دراستنا في المؤسسة المينائية جن جن على مراحل زمنية، محاولين التوفيق بين إنجاز الدراسة وبين الالتزامات الأكاديمية التي تم ضبطها من طرف إدارة الكلية بالجامعة.

III-2-2-2 مجالات الدراسة:

تجري وقائع الدراسة الميدانية داخل إطار مجموعة من الحدود تتمحور في ثلاث مجالات رئيسية هي: المجال الجغرافي، المجال الزمني والمجال البشري.

III-2-2-1 المجال الجغرافي: لقد دارت إجراءات هذه الدراسة في حدود المؤسسة المينائية جن جن الكائن مقرها بمنطقة أشواط مدينة الطاهير ولاية جيجل، هذه المؤسسة الاقتصادية العمومية التي تم الانتهاء من إنشائها سنة 1992، ودخلت حيز الخدمة سنة 1993، بعد استقلالها عن ميناء جيجل القديم الذي أصبح ميناءً عسكرياً تابع للبحرية الوطنية الجزائرية.

كما أن دراستنا كانت بشكل مركز في مديرية الموارد البشرية التابعة للمؤسسة المينائية وخصوصاً في مصلحة التكوين، باعتبار أن هاتين الأخيرتين لهما علاقة مباشرة بموضوع البحث، ومن خلالهما تم ضبط جميع الأمور الإدارية وكذا الأمور الخاصة بالدراسة كتوفير الوثائق والمراجع التي تهتم ببحثنا، وكذا محاولة تقديم الدعم في جميع مراحل الدراسة التي مررنا بها.

III-2-2-2 المجال الزمني: تطلب إجراء الدراسة التي بين أيدينا مدة زمنية قدرها ستة أشهر، من يوم قبول موضوع الدراسة بإدارة الكلية، إلى غاية يوم تقديم مذكرة البحث إلى نفس الإدارة من أجل المناقشة، وقد كانت فترة الدراسة الميدانية مقسمة على ثلاثة مراحل وهي:

المرحلة الأولى: في هذه المرحلة تم اختيار موضوع الدراسة وتحديد الإشكالية، ليتم بعدها التردد على المكتبات الجامعية والمكتبات الخارجية للقيام بالبحث، من أجل جمع مختلف الدراسات التي تخدم الموضوع والإشكالية، كما قمنا في هذه المرحلة وبتوجيه من الأستاذ المشرف وكذا بعض الأساتذة أهل الاختصاص إلى الاطلاع على بعض الكتب والمجلات والمقالات التي شكلت لنا المادة العلمية الرئيسية للإمام نوعاً ما بموضوع الدراسة، كما وفرت علينا الكثير من الجهد وجنبتي البحث العشوائي.

المرحلة الثانية: وهذه المرحلة الاستطلاعية التي تم فيها أول اتصال بالمؤسسة المينائية جن جن بتاريخ 2015/12/06، على الساعة التاسعة صباحاً، حيث تم الاتصال بأمانة مدير الموارد البشرية، حيث تم اقتراح

دراسة واقع تمكين الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية الجزائرية جن جن بولاية جيجل

إجراء دراستنا بالمؤسسة بناءً على طلب السماح بإجراء تريض تطبيقي موجه من طرف رئيس قسم علوم التسيير بالكلية إلى السيد مدير المؤسسة المينائية جن جن (ملحق رقم (01)).

وقد تلقينا الرد بالقبول والموافقة بعدها بثلاثة أيام أي بتاريخ 2015/12/09 من طرف مدير الموارد البشرية وبتفويض من مدير المؤسسة على أن يكون التريض ابتداءً من جانفي 2016 إلى غاية جوان 2016.

وبعد ذلك كانت الزيارات الميدانية متقطعة وتزامنت مع إعداد الجانب النظري في البحث، حيث تم الحصول على بعض المقابلات مع مسؤولين في الإدارة وكذا الحصول على بعض الوثائق والسجلات والمعلومات عن المؤسسة وتعدادها البشري وهيكلها التنظيمي.

المرحلة الثالثة: وهي المرحلة التي بدأت بتاريخ 2016/04/03، حيث قمنا فيها بتوزيع الاستبيان على أفراد العينة العشوائية التي قمنا بتحديد نسبتها استناداً لعدد أفراد المجتمع الكلي للمؤسسة، حيث تم استهداف جميع المديرات وجميع الأفراد مهما كان موقعهم في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ليتم الانتهاء من استرجاع الاستبيان بتاريخ 2016/04/18، وهو نفس التاريخ الذي انطلقنا فيه في تحليل نتائج الاستبيان.

III-2-2-3 المجال البشري: ونقصد هنا مجتمع الدراسة وعينة الدراسة، فمجتمع الدراسة يعني: «المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى البحث إلى تعميم النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة عليها»¹، وعينة الدراسة يقصد بها: «مجموعة جزئية من المجتمع تمثل عناصره أفضل تمثيل، أين تتوفر فيها إمكانية تعميم النتائج»².

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة في بحثنا هذا من المجموع الكلي للعاملين بالمؤسسة المينائية جن جن والذي يقدر بـ 1377 فرد حتى شهر ديسمبر 2015 (ملحق رقم (04)) الذي يبين التعداد البشري حسب المديرات، والجدول التالي يوضح ذلك:

¹ - مصطفى فؤاد عبيد، **مهارات البحث العلمي**، أكاديمية الدراسة العالمية، فلسطين، 2003، ص 28.

² - نفس المرجع، ص 28.

دراسة واقع تمكين الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية الجزائرية جن جن بولاية جيجل

الجدول رقم (04): توزيع التعداد البشري بالمؤسسة المينائية جن جن

النسبة المئوية	المجموع	خلية الأمن الداخلي	مديرية الدراسات والتنمية	مديرية المالية والمحاسبة	مديرية الاستغلال	مديرية الأشغال والصيانة	مديرية القيادة المينائية	مديرية الموارد البشرية	المديرية العامة	المديرية الحالة الوظيفية
07.62%	105	05	10	04	12	26	34	11	03	إطار سامي (مشرف)
22.58%	311	14	10	18	139	19	72	38	01	إطار تحكم (مشرف)
69.8%	961	161	10	01	562	118	67	52	00	عامل تنفيذ (مؤوس)
100%	1377	180	30	23	713	163	173	101	04	المجموع

المصدر: مصلحة المستخدمين بمديرية الموارد البشرية للمؤسسة المينائية جن جن

عينة الدراسة: بناءً على العدد الإجمالي للتعداد البشري للمؤسسة المينائية جن جن والمقدر بـ 1377، فقد اعتمدنا أخذ عينة عشوائية طبقية من مجموع الدراسة قدرها 20% أي ما مجموعه 276 فرد موزعين بشكل عشوائي، بين العمال الإداريين وعمال الميدان بإخضاعهم للدراسة من خلال توزيع الاستبانات عليهم جميعاً، وكذا إجراء مقابلات شخصية مع بعضهم خصوصاً مع الذين كان لديهم الوقت الكافي للسمع لنا والإجابة على أسئلتنا، حيث كان لنا ذلك مع حوالي 09 أفراد، 03 منهم في مناصب إشرافية (عمال التحكم) و06 أفراد في مناصب غير إشرافية (عمال التنفيذ)، وبعد إعادة جمع الاستبانات تبين لنا أننا قمنا باسترجاع 246 استبانة كلها صالحة للتحليل أي ما نسبته 89.13% من مجموع أفراد العينة الخاضعة للدراسة، وهي تساوي نسبة النجاح في توزيع الاستبانات، وبالتالي فإن العينة العشوائية الفعلية الخاضعة للدراسة هي 246 فرد، أي ما نسبته 17.86% من مجتمع الدراسة، وهي نسبة كافية لتعميم الاستنتاجات المستخلصة من دراستنا على المجتمع الكلي.

III-2-3 الأدوات المعتمدة في الدراسة:

لقد اعتمدنا أثناء إعداد دراستنا الميدانية على عدة أدوات منها:

III-2-3-1 الوثائق الداخلية: وهي الوثائق الصادرة عن المؤسسة المينائية جن جن والتي لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة، وكذا الإحصائيات المنشورة في مجلات المؤسسة والموجودة في المواقع الإلكترونية على شبكة الانترنت.

III-2-3-2 المقابلة الشخصية: خلال فترة الدراسة الميدانية قمنا بعدة مقابلات شخصية، ثلاثة (03) منها كانت مع أفراد في مناصب إشرافية (إطارات وعمال تحكم) وستة (06) مقابلات مع عمال التنفيذ، وقد حاولنا اكتشاف وتشخيص واقع تمكين الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية جن جن من خلال طرح بعض الاستفسارات التي كانت موجهة نحو محورين هما:

المحور الأول: أسئلة موجهة نحو التمكين الإداري الذي هو الأسلوب الذي تنتهجه إدارة المؤسسة من خلال القائمين عليها (المسؤولين) في تسييرها لمواردها البشرية، ومثال ذلك: هل يثق المسؤول في العمال؟ هل تقوم الإدارة بتدريب العمال؟ هل تحفز الإدارة العمال؟ هل تدعم الإدارة العمال؟ هل توفر الإدارة للعمال ظروف عمل جيدة؟ هل تسهل لهم التواصل مع بعضهم ومع الإدارة؟ هل يشجع المسؤول العمال على العمل الجماعي؟ ... الخ.

المحور الثاني: أسئلة موجهة نحو التمكين النفسي (الإدراكي) الذي هو الشعور النفسي الذي يحفز العامل على أداء لعمله بكل ثقة وكفاءة ومسؤولية، مثلا: هل لديك الكفاءات اللازمة؟ هل لديك القدرة على التأثير؟ هل لك حرية التصرف في عملك؟ هل للعمل الذي تقوم به معنى لك؟ هل تشعر بالمسؤولية في أدائك لعملك؟ ... الخ

والغرض من المقابلة الشخصية هو معرفة بصفة مباشرة بعض الأمور المتعلقة بموضوع الدراسة والتي لا يمكن أن نجدها أو نحصل عليها من الاستبيان خصوصا مع الأشخاص الذين يشغلون مناصب قيادية، مما يجعلهم مشغولين وليس لهم الوقت الكافي للإجابة على أسئلة الاستبيان، وكذلك مع الأشخاص الذين لا يستطيعون ملء الاستبيان بأنفسهم بسبب عدم سيطرتهم على اللغة المستعملة أو عدم قدرتهم على فهم الأسئلة، لكن ما يعاب على هذه التقنية أنها تحتاج للكثير من الوقت والجهد، لذلك فهي أداة مكملة للحصول على البيانات.

III-2-3-3 الاستبيان: ويعتبر الوسيلة الرئيسية في دراستنا لما له من تغطية واسعة لعينة الدراسة تصل إلى نسبة 100%، وتسهل عملية تجميع المعلومات واستخلاص النتائج لذلك سوف نتناول بشيء من التفصيل.

- كيفية بناء الاستبيان:

على ضوء الفرضيات التي تم وضعها في بداية البحث، كان من اللازم تصميم استبيان وتقديمه لإبداء الآراء في المؤسسة المينائية جن جن لمعرفة مدى توفر بيئة المؤسسة على مؤهلات مادية وبشرية لتطبيق أسلوب تمكين الموارد البشرية وبما أن الاستبيان هو عبارة عن قائمة من الأسئلة التي يتم إعدادها وإخراجها واختبارها من قبل الباحث من خلال التقرب من المستقصى منهم ومعرفة آرائهم حول موضوع الدراسة، فقد كانت أسئلة الاستبيان مقسمة إلى محورين هما:

المحور الأول: يشمل البيانات الشخصية للمستجوبين (الجنس، الفئة العمرية، المستوى الدراسي، الوظيفة الحالية، الأقدمية).

أما المحور الثاني: فيشمل البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة والتي بدورها قمنا بتقسيمها إلى جزئين هما:

الجزء الأول: التمكين هو سلوك الإدارة أو المشرف الذي يمكن مرؤوسيه.

أما الجزء الثاني: التمكين هو الحالة النفسية أو الإدراك الناتج عن العامل أو المرؤوس.

ويحتوي كل جزء من الجزئين على 20 فقرة تتضمن مختلف أبعاد التمكين أو أساليبه.

وقد قمنا باستخدام التقسيم الخماسي الليكارتني الذي يعطي للمستقصى منه الحرية للإجابة على خيار

من بين 05 خيارات، وقد أعطى هذا التقسيم لكل خيار درجة يتم تقييمه على إثرها كما يلي:

درجة (1) لا أوافق تمامًا

درجة (2) لا أوافق

درجة (3) محايد

درجة (4) أوافق

درجة (5) أوافق تمامًا.

- صدق الاستبيان:

نقصد بصدق الاستبيان التأكد من انه سوف يقيس ما أعد لقياسه، كما يقصد بالصدق "شمول الاستمارة بكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها من ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها"¹.

وللتعرف على مدى صدق أداة الدراسة (الاستبيان) في قياس ما وضعت لقياسه تم عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة (ملحق رقم (03)).

وفي ضوء آراء المحكمين قمنا بإعداد الاستبيان بصورته النهائية (ملحق رقم (02)).

III-2-4 أساليب التحليل المعتمدة في الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها وتحليلها، فرزها وترميزها، استخدمت بعض الأساليب الإحصائية، وقد تم الانطلاق وفق سلم "ليكرت" الخماسي، الذي صمم الاستبيان بناءً عليه، أين تم إعطاء الأوزان وفق هذا السلم بعد تحديد طول الفئات وحساب المدى، من ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول في الأخير على طول الفئة.

- المدى = الحد الأعلى - الحد الأدنى = 5 - 1 = 4.

- طول الفئة = المدى / 5 = 5/4 = 0.8.

وبذلك تم تحديد المتوسط المرجح كالاتي:

- من 1 إلى 1.8 يمثل الرأي "لا أوافق تمامًا".

- من 1.81 إلى 2.6 يمثل الرأي "لا أوافق".

- من 2.61 إلى 3.4 يمثل الرأي "محايد".

- من 3.41 إلى 4.2 يمثل الرأي "أوافق".

¹- مطر بن عبد المحسن الجميلي: الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر مجلس الشورى، مذكرة منشورة، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 95.

- من 4.21 إلى 5 يمثل الرأي "أوافق تمامًا".

ويمكن تلخيص ما سبق حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (05): درجة أهمية العبارة حسب سلم ليكارت

الدرجة	العبارة	المتوسط المرجح	أهمية العبارة
01	لا أوافق تمامًا	من 1 إلى 1.8	منخفضة جدا
02	لا أوافق	من 1.81 إلى 2.6	منخفضة
03	محايد	من 2.61 إلى 3.4	متوسطة
04	أوافق	من 3.41 إلى 4.2	مرتفعة
05	أوافق تمامًا	من 4.21 إلى 5	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على تحليل ليكارت

ويعد تحديد الأوساط الموزونة بدأت المعالجة الإحصائية بالاستعانة ببرنامج Excel 2010 بواسطة

أدوات الإحصاء الوصفي التالية:

- **التكرارات والنسب المئوية:** قمت الاستعانة بالتكرارات و النسب المئوية من أجل التعرف على الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد العينة، و كذا تحديد استجابات الأفراد اتجاه عبارات محاور الاستبيان.

- **المتوسط الحسابي:** وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المحاور والمتوسط العام لكل محور.

- **المتوسط المرجح:** والذي يستفاد منه في معرفة اتجاهات أفراد المبحوثين وتحديد درجة الأهمية لكل فقرة من فقرات المحور.

- **الانحراف المعياري:** للتعرف على مدى انحراف الإجابات الرئيسية والمتوسطات الموزونة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها.

III-2-5 الهدف من الدراسة الميدانية:

إنّ دراستنا التطبيقية جاءت امتدادا للمعارف التي تم تجميعها في دراستنا النظرية، ومن أجل إكمال الصورة علميا وعمليا، ركزنا في هذه الدراسة التطبيقية على الدراسة الشاملة باستعمال المقابلة الشخصية والاستبيان للحصول علة المعلومات الكافية والأكثر موضوعية التي من شأنها أن تدرس واقع إدارة الموارد

دراسة واقع تمكين الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية الجزائرية جن جن بولاية جيجل

البشرية من حيث تمكين العاملين في المؤسسة المينائية جن جن، وعليه تكمن أهمية هذه الدراسة أنها مرآة عاكسة لواقع تمكين الموارد البشرية في المؤسسة والتي ممكن أن يفيد هذه المؤسسة مستقبلا، للعمل على أخذ هذا الجانب بعين الاعتبار وإعطائه أولوية في مشاريعها التنموية وكذا أنشطتها الدورية.

وتهدف هذه الدراسة التطبيقية إلى:

- الكشف عن الأساليب الإدارية المستعملة في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة المينائية جن جن.
- التعرف على اتجاهات العمال لأجل تطوير العمل داخل المؤسسة.
- التعرف على اتجاهات المشرفين في إدارتهم لفرق العمل داخل المؤسسة.
- الكشف على مختلف الأدوات والوسائل المستخدمة من طرف إدارة المؤسسة من أجل تمكين مواردها البشرية.
- الكشف على مستوى الوعي الإداري وكذا الحالة الإدراكية لدى العاملين اتجاه أسلوب تمكين الموارد البشرية.
- تقديم قاعدة بيانات ومعلومات لإدارة المؤسسة من أجل مساعدتها على ترتيب أوضاعها وتصحيح ما يجب تصحيحه، والانتقال بها إلى مرحلة جديدة من العمل بما يناسب التوجهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية باعتبار أن هذه الأخيرة هي الأساس في تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة.
- الإسهام في عرض آلية جيدة تجمع بين أطروحات المذكرة النظرية في تحسين أداء المؤسسة من جهة، وبيبين دور تمكين الموارد البشرية من جهة أخرى.
- الخروج باستنتاجات واقتراحات تبين المكانة التي وصلت إليها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وما يجب أن تكون عليه من أجل مسايرة التوجهات العالمية في هذا الشأن.

III-3-3 تشخيص واقع تمكين الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية جن جن بجيجل:

يتضمن هذا الجانب من الدراسة التطبيقية عرضاً لتحليل البيانات المتحصل عليها من أدوات الدراسة خصوصاً الاستبيان باعتباره الأداة الوحيدة التي تغطي جميع أفراد العينة، وكذلك لاحتوائه على كل إجابات الأشخاص المبحوثين والتي تهتم صلب الموضوع وتجب على الإشكالية المطروحة، وعليه سوف نقوم باستعراض أبرز نتائج الاستبيانات التي تم التوصل إليها خلال تحليل الفقرات، والوقوف على واقع تمكين الموارد البشرية في المؤسسة المينائية جن جن.

III-3-1- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمحور الأول الخاص بخصائص عينة الدراسة:

من خلال هذا العرض والتحليل سوف نتعرف على الخصائص الاجتماعية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة التي هي جزء من المجتمع ككل والذي هو المؤسسة المينائية جن جن، وعليه كانت النتائج كما يلي:

III-3-1-1 توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم (06): عينة الدراسة حسب الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكور	214	86.99%
	إناث	32	13.01%
المجموع		246	100%

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على نتائج الاستبيان

تشير النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (06) أعلاه أن عينة الدراسة تتكون من (246) مستجيب، منهم (214) ذكور بنسبة تقدر بـ 86.99% من إجمالي أفراد العينة، وهذا يعني أن أغلبية الأشخاص الذين خضعوا للدراسة هم فئة الذكور، وهذا راجع إلى طبيعة العمل الميداني الذي يتطلب شيئاً من الجهد البدني وقوة التحمل، وكذلك إلى طبيعة العمل بنظام المناوبة (ليلاً ونهاراً)، وهذا ما يتوفر في الطبيعة الفيزيولوجية لأجسام الجنس الذكري وهو ما أكدته المقابلات الحرة مع بعض المسؤولين، رغم أن سياسة التوظيف التي تنتهجها المؤسسة لا تفرق بين الجنسين بدليل أن 13.01% من أفراد عينة الدراسة هم من فئة الإناث، والذين يشتغلون في مناصب إدارية، وهذا لا يمنع أن نجد هؤلاء الإناث في الميدان إذا تطلبت أمور الشغل ذلك.

III-3-1-2 توزيع عينة الدراسة حسب العمر:

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
الفئة العمرية	من 18 إلى 30 سنة	64	26.02%
	من 31 إلى 40 سنة	128	52.03%
	من 41 إلى 50 سنة	51	20.73%
	من 51 إلى 65 سنة	03	1.22%
المجموع		246	100%

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على نتائج الاستبيان

دراسة واقع تمكين الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية الجزائرية جن جن بولاية جيجل

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم (07) أعلاه والذي يمثل أفراد العينة المدروسة حسب العمر، أن الفئة الأولى الأعلى نسبة والأكثر أهمية هي الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة وتقدر بـ 52.03%، تليها الفئة العمرية ما بين 18 و30 سنة بنسبة 26.02%، لتأتي بعدها الفئة العمرية المحصورة بين 41 إلى 50 سنة بنسبة 20.73%، وأخيراً تأتي الفئة العمرية الأقل أهمية من حيث العدد بنسبة تقدر بـ 1.22% من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

وعليه نلاحظ أن فئة الشباب (مجموع الفئتين الأولى (18-30 سنة) والثانية (31-40 سنة)) هي الفئة المهيمنة على التعداد البشري لعينة الدراسة بنسبة إجمالية تقدر بـ 78.05%، وهذا ما ينطبق بصفة آلية على مجتمع الدراسة ككل، أي أن إجمالي الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية جن جن يتكون من فئة الشباب ويرجع السبب في ذلك إلى:

- طبيعة تركيبة سوق العمل بالجزائر الذي يتكون في أغلبيته العظمى من الشباب.
- سياسة التوظيف المنتهجة من طرف المؤسسة والتي تركز على فئة الشباب باعتبارها الفئة الأكثر نشاطاً.
- طبيعة العمل في المجال المينائي الذي يفضل القدرة على التحمل وكذلك العمل بنظام المناوبة ليلاً ونهاراً، وهذا ما يتوفر في فئة الشباب أكثر من الفئات العمرية الأخرى.
- أما سبب ارتفاع نسبة الفئة العمرية الثانية التي يتراوح أعمار أفرادها بين 31 و40 سنة عن باقي الفئات الأخرى بنسبة تقدر بـ 52.03%، فيعود إلى:
 - امتلاكها للخبرة والقدرة على التحمل والعطاء في نفس الوقت.
 - سنها مثالي للرشد والعقلانية وتحمل المسؤولية كونها على درجة كافية من الوعي والخبرة في العمل أو في الحياة الاجتماعية.
 - اهتمام المؤسسة بعملية التوظيف الفعال الذي يبني على الانتقاء الجيد للأفراد طالبي العمل المتوفرين في سوق الشغل.
 - تمسك المؤسسة بالموارد البشرية الشابة التي تمتلك كفاءة عالية في الأداء.

III-3-1-3 توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي:

الجدول رقم (08): توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى الدراسي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
المستوى الدراسي	ابتدائي	06	2.44%
	متوسط	36	14.64%
	ثانوي	90	36.59%
	جامعي	72	29.26%
	أخرى	42	17.07%
المجموع		246	100%

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أعلاه، أن الجزء الأكبر من مبحوثي الدراسة لهم مستوى ثانوي بنسبة تقدر بحوالي 36.59%، تليها فئة الجامعيين بحوالي 29.26%، لتأتي بعدها مباشرة فئة أخرى (خريجي التكوين المهني ومدارس التكوين الخاصة) بنسبة تقدر بـ 17.07%، ثم الفئة التي بحوزتها مستوى دراسي متوسط بـ 14.64%، وفي الأخير نجد فئة المستوى الابتدائي بنسبة ضعيفة جدًا تقدر بـ 2.44%.

ويعود التنوع في النسب إلى احتياجات المؤسسة من القوى العاملة البشرية بجميع المستويات التعليمية والتخصصات التي تريدها، أما التقارب الموجود في النسب بين ثانوي وجامعي وأخرى (خريجي التكوين المهني والمدارس التكوينية الخاصة) فيعود إلى كون المؤسسة تحبذ استغلال الكفاءات والقدرات البشرية التعليمية، لأن هذه الفئات الثلاث لها القدرة على الانسجام مع الإستراتيجيات المطبقة من طرف المؤسسة وكذا لها قابلية التكيف مع المتغيرات الطارئة في العمل.

أما فيما يخص الفئتين الأكثر أهمية فنجد في المركز الأول الفئة التي لها مستوى ثانوي بنسبة تقارب 36.53%، وليس بعيد عنها في المركز الثاني فئة الجامعيين بنسبة 29.26%، ويعود السبب في ذلك إلى احتياجات المؤسسة، حيث نجد أغلبية الفئة ذات مستوى ثانوي أغلب أفرادها متواجدين في العمل الميداني التنفيذي، أما الأفراد التابعين لفئة الجامعيين فنجد أغلبهم في العمل الإشرافي (ميداني أو إداري) أو عمل غير إشرافي (إداري).

III-3-1-4 توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية المشغولة:

الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية المشغولة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
الوظيفة	إداري إشرافي	27	10.97%
	عامل فني إشرافي	36	14.63%
	إداري غير إشرافي	48	19.51%
	عامل فني غير إشرافي	135	54.89%
المجموع		246	100%

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على نتائج الاستبيان

تشير قراءة البيانات الموضحة في الجدول رقم (09) إلى أن فئة العمال الفنيين غير الإشرافيين هي الفئة المهيمنة بنسبة تقدر بـ 54.89%، تليها فئة الإداريين غير الإشرافيين بنسبة 19.51%، ثم تأتي بعدها في الأهمية من حيث الوظيفة فئة العمال الفنيين الإشرافيين بنسبة 14.63%، وفي الأخير نجد العمال الإداريين الإشرافيين بنسبة 10.97%، وهذا ما يفسر توزيع التعداد البشري داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية جن جن، حيث يمثل العمال التنفيذيين (غير الإشرافيين) النسبة الكبيرة في التعداد بحوالي 69.80%، تليها نسبة عمال التحكم (الإشراف) بحوالي 22.58% (أنظر الجدول رقم (04) الخاص بتوزيع أفراد مجتمع الدراسة المؤسسة المينائية جن جن) حسب الوظيفة وحسب المديرية.

أما فيما يخص هيمنة العمال الفنيين بنسبة 69.52% (مجموع العمال الفنيين الإشرافيين والعمال الفنيين غير الإشرافيين) بالمقارنة مع نسبة العمال الإداريين (مجموع العمال الإداريين الإشرافيين والعمال الإداريين غير الإشرافيين) المقدرة بـ 30.48%، فيعود السبب خصوصًا إلى طبيعة النشاط المينائي للمؤسسة الذي يتطلب التواجد الميداني، من أجل تقديم خدمات الشحن والتفريغ والنقل للبضائع عبر البحر.

III-3-1-5 توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل بالمؤسسة:

الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
الأقدمية	أقل من 5 سنوات	107	43.50%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	83	33.74%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	25	10.16%
	من 15 إلى أقل من 20 سنة	16	6.50%
	من 20 إلى أقل من 25 سنة	9	3.66%
	من 25 إلى أقل من 30 سنة	4	1.63%
	أكثر من 30 سنة	2	0.81%
	المجموع		246

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على نتائج الاستبيان

يتضح من خلال البيانات المدونة في الجدول رقم (10) أعلاه أن فئة أفراد عينة الدراسة الذين نقل سنوات الأقدمية لديهم عن 05 سنوات هي الفئة المهيمنة بنسبة تقدر بحوالي 43.5%، أما الفئة الضعيفة التي يمثل عدد أفرادها النسبة الأضعف في العينة بحوالي 0.81% هي الفئة التي سنوات الأقدمية لديهم أكثر من 30 سنة، كما نلاحظ أن عدد أفراد الفئة يزداد كلما قلت سنوات الأقدمية لديهم بصفة تدريجية ومرتبطة والعكس صحيح، أي أن عدد أفراد الفئة يتناسب عكسيًا مع سنوات الأقدمية في العمل داخل المؤسسة، وهذا يبرر بالسياسة التشغيلية المنتهجة مؤخرًا من طرف المؤسسة المينائية جن جن والتي تتماشى مع المشاريع العملاقة التي تم الانطلاق فيها (نهائي الحاويات، نهائي الحبوب، نهائي المعادن)، وكذلك النشاط الخدماتي المينائي الذي تطور بنسبة 55% منذ سنة 2011 إلى سنة 2015، حيث وصل إلى 4736307 طن سلع معالجة، بالمقابل 3065629 طن سلع معالجة سنة 2011¹، والتي تتطلب زيادة اليد العاملة في كل مرة يزيد فيها النشاط حتى تستطيع تغطية احتياجاتها من الموارد البشرية.

III-3-2 عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالجزء الأول التمكين سلوك إداري (اتصالي أو هيكلية - اجتماعي): من خلال تفرغ بيانات الاستبيانات تحصلنا على الجدول الموالي:

¹ - Enterprise Portuonire de Djenjen, Djendjen info, Revue n° 11, Trimestre 4, 2015, P 19.

دراسة واقع تمكين الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية الجزائرية جن جن بولاية جيجل

الجدول رقم (11): التمكين سلوك الإدارة والمشرف الذي يمكن رؤوسيه

الرقم	العبارة	عدد تكرارات أوافق تماما	عدد تكرارات أوافق	عدد تكرارات محايد	عدد تكرارات لا أوافق	عدد تكرارات لا أوافق تماما	المجموع (عدد أفراد العينة)	المتوسطات المرجحة	الأهمية النسبية للعبارة	ترتيب مستوى القبول
01	يعمل المشرفون في المؤسسة على شرح أهدافها ورسالتها للعاملين فيها	92	98	50	02	04	246	4.10	مرتفعة	1
02	تشجعك إدارة المؤسسة من خلال رئيسك على المبادرة والاجتهاد لاتخاذ القرارات بنفسك	42	72	57	48	27	246	3.21	متوسطة	15
03	تهتم إدارة المؤسسة بتدريبك وتطوير قدراتك ورفع كفاءتك وإعدادك لتحمل المسؤولية	48	90	36	57	15	246	3.40	متوسطة	11
04	توفر لك الإدارة الإمكانيات اللازمة والجو المناسب لاستغلال وإبراز طاقاتك الإبداعية	36	72	78	42	18	246	3.26	متوسطة	13
05	تحميك الإدارة من مخاطر المجازفة واتخاذ القرارات خارج التعليمات الرسمية	33	66	78	48	21	246	3.17	متوسطة	17
06	تعطيك الإدارة كل الصلاحيات لإنجاز عملك بالطريقة التي تراها أنت مناسبة	36	63	75	48	24	246	3.15	متوسطة	18
07	يثق رئيسك في قدراتك وكفاءتك ويتركك تتخذ قرارات العمل بنفسك دون أن يتدخل	33	75	66	51	21	246	3.19	متوسطة	16
08	يستشيرك رئيسك قبل اتخاذ أي قرار يخص العمل أو طريقة إنجازه	56	84	45	31	30	246	3.42	مرتفعة	9
09	لا تنتظر الإذن من رئيسك من أجل مباشرة العمل الموكل إليك وفقاً لتعليمات الإدارة العليا	39	31	36	110	30	246	2.75	متوسطة	19
10	تحفزك الإدارة على نجاحك في المبادرة واتخاذ القرارات ، سواء بالتحفيز المادية أو المعنوية	42	78	36	72	18	246	3.22	متوسطة	14
11	لا تعاتبك ولا تعاقبك الإدارة على فشلك إذا بادرت خارج التعليمات الرسمية	27	24	48	120	27	246	2.60	منخفضة	20
12	توفر لك المؤسسة كل ظروف العمل الجيدة من أجل أن تبذل في عملك	56	79	57	48	06	246	3.53	مرتفعة	6
13	تسهل لك الإدارة الوصول إلى مصادر المعلومات الضرورية لأداء عملك	96	87	39	15	09	246	4	مرتفعة	2
14	تسهل لك الإدارة طرق الاتصال والتواصل داخل المؤسسة	87	96	36	15	12	246	3.94	مرتفعة	3
15	يشجعك رئيسك على العمل الجماعي والتعاون من الآخرين	60	99	51	30	06	246	3.72	مرتفعة	4
16	يترك لك رئيسك الحرية الكاملة في اختيار وتحديد الطريقة التي تراها مناسبة في إنجاز العمل	42	81	51	54	18	246	3.30	متوسطة	12
17	تعمل إدارة المؤسسة جاهدة من أجل تكييف أجور العمال وفقاً لمستويات القدرة الشرائية	59	73	66	28	20	246	3.50	مرتفعة	7
18	يمنحك رئيسك صلاحيات متعددة للتصرف في المهام التي يوكلها لك لأنه يثق في قدراتك	54	81	54	39	18	246	3.46	مرتفعة	8
19	يشاركك المشرفون في حل المشكلات واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل وطريقة الإنجاز	44	96	50	29	27	246	3.41	مرتفعة	10
20	الإجراءات والترتيبات المتخذة من طرف الإدارة تعطينا حرية في إنجاز العمل وتطويره	59	78	81	23	05	246	3.66	مرتفعة	5
	المجموع	1041	1523	1090	910	356	4920	67.98		
	م. الحسابي	52.05	76.15	54.5	45.5	17.8	246	3.40		
	النسبة المئوية	%21.16	%30.95	%22.15	%18.5	%7.24	%100	متوسطة (مقبولة)		

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على نتائج الاستبيان

دراسة واقع تمكين الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية الجزائرية جن جن بولاية جيجل

تشير البيانات المتحصل عليها في الجدول رقم (11) أعلاه أن المتوسط الحسابي للمتوسطات المرجحة بالنسبة لعبارات تمكين الموارد البشرية من خلال سلوك الإدارة أو المشرف الذي يمكن مرؤوسيه يساوي (3.4) بانحراف معياري قدره 0.29، وهو معدل متوسط وهو مقبول نوعاً ما بالنسبة لسلم ليكرت، حيث ساعده في ذلك النسب المئوية المرتفعة لتكرارات عبارتي "أوافق تماماً" و"أوافق"، حيث نجدها على التوالي (21.16%) و(30.95%)، أي ما يفوق عن (52) فرداً (المتوسط الحسابي 76.05) من أصل (246) فرداً مع عبارة "أوافق تماماً"، وأكثر من (76) فرداً (المتوسط الحسابي 76.15) مع عبارة "أوافق"، أي بمجموع أكثر من (128) فرداً من أصل (246) فرد بنسبة تقدر بـ (52.11%) مع وجود أسلوب تمكين الموارد البشرية من خلال السلوك الإداري أو السلوك الاتصالي للمشرفين في المؤسسة المينائية جن جن، على عكس ذلك نلاحظ نسب تكرارات عبارتي "لا أوافق تماماً" و"لا أوافق" منخفضة، فنجدها على التوالي (7.24%) و(18.5%)، أي ما يقارب (17) فرداً (المتوسط الحسابي 17.8) من أصل (246) فرداً مع عبارة "لا أوافق تماماً"، وكذلك ما يقارب 45 فرداً (المتوسط الحسابي 45.5) مع عبارة "لا أوافق"، أي بمجموع ما يقارب (62) فرداً من أصل (246) فرد بنسبة تقدر بـ (25.74%) ضد وجود أسلوب تمكين الموارد البشرية في إدارة الأفراد للمؤسسة المينائية جن جن من خلال السلوك الإداري أو الاتصالي للمشرفين، والذي يعبر عنه كذلك بالسلوك الهيكلي - الاجتماعي.

في حين نجد نسبة تكرارات عبارة "محايد" تقدر بـ (22.15%) بمجموع ما يقارب (54) فرداً (المتوسط الحسابي 54.5)) من أصل (246) فرداً، وهذا ما يفسر أن هذه النسبة من الأفراد لا تدري إن كانت المؤسسة المينائية جن جن تنتهج أسلوب تمكين الموارد البشرية في إدارتها للأفراد، بسبب:

- عدم اكتراثهم بالأساليب الإدارية التي يتم من خلالها تسيير الأفراد بالمؤسسة المينائية جن جن، وبالتالي يفسر ذلك أنهم غير راضين عن الطرق والأساليب المعتمدة في المشاركة في قرارات المؤسسة أو غير قادرين على المبادرة أو الالتزام في العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

- أو لجهلهم للأساليب الحديثة في إدارة الموارد البشرية ومنها أسلوب تمكين الموارد البشرية، وبالتالي عدم معرفة موقعهم الحقيقي في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

- وقد يرجع السبب في ذلك إلى دور إدارة المؤسسة من خلال المشرفين خصوصاً في شرح والتعريف بالأساليب التي تتبع في إدارتها للأفراد العاملين بالميناء خاصة وأن أغلبهم التحق لسنوات قليلة بالمؤسسة (نقص الخبرة).

وعليه ومن خلال تحليل المعطيات نستطيع القول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق أسلوب تمكين الموارد البشرية في المؤسسة المينائية جن جن من المنظور الإداري أو الاتصالي أو الهيكلي - الاجتماعي، وسوف نؤكد هذا الاستنتاج في التحليل التالي للعبارات العشرين (20) المكونة لهذا الاتجاه من تمكين الموارد البشرية حسب ترتيبها من حيث الأهمية حسب سلم ليكرت الخماسي:

1- معنى العمل ووضوح الغرض: موضح في العبارة رقم (01) في الجدول وهو في الترتيب رقم (01) من حيث الأهمية النسبية بمتوسط مرجح قدره (4.1) وهو معدل مرتفع، وعليه نستنتج أن المؤسسة تسعى إلى شرح أهدافها ورسالتها للعاملين، مما يتولد لديهم إحساس بأن العمل الموكل إليهم له معنى وله هدف، وبالتالي يتضح أمامهم طريقة العمل.

2- نظام المعلومات: موضح في العبارة رقم (13) في الجدول وهو في الترتيب رقم (02) من حيث الأهمية النسبية بمتوسط مرجح قدره (4) وهو معدل مرتفع يفسر فعالية شبكة الاتصالات الداخلية المعتمدة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تمكين الموارد البشرية.

3- نظام الاتصال: موضح في العبارة رقم (14) في الجدول وهو في الترتيب رقم (03) من حيث الأهمية النسبية بمتوسط مرجح قدره (3.94) وهو معدل مرتفع يفسر فعالية الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تمكين الموارد البشرية.

4- روح فريق العمل: موضح في العبارة رقم (15) في الجدول وهو في الترتيب رقم (04) من حيث الأهمية النسبية بمتوسط مرجح قدره (3.72) وهو معدل مرتفع يفسر التشجيع على أسلوب العمل الجماعي والعمل في فرق داخل المؤسسة المينائية جن جن، وهذا ما يعكس فعالية الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تمكين الأفراد.

5- تهيئة المناخ التنظيمي: موضح في العبارة رقم (20) وهو في الترتيب رقم (05) من حيث الأهمية النسبية بمتوسط مرجح قدره (3.66) وهو معدل مرتفع، يعكس العمل التي تقوم به إدارة المؤسسة المينائية جن جن من أجل توفير الظروف الملائمة للأفراد من أجل إنجاز عملهم على أحسن طريقة والإبداع فيه.

6- دعم المنظمة: موضح في العبارة رقم (12) وهو في الترتيب رقم (06) من حيث الأهمية النسبية بمتوسط مرجح قدره (3.53) وهو معدل مرتفع يفسر مجهودات المؤسسة في تشجيعها للأفراد على الإبداع وعلى تحمل المسؤولية والمبادرة واتخاذ القرارات.

7- نظام الحوافز والمكافآت: موضح في العبارة رقم (17) وهو في الترتيب رقم (07) من حيث الأهمية النسبية بمتوسط مرجح قدره (3.50) وهو معدل مرتفع يعكس المستوى الجيد والمقبول عمومًا لنظام الحوافز والمكافآت المنتهج من طرف المؤسسة المينائية جن جن، والتي تعمل على تكييف القدرة الشرائية للعاملين مع مستويات الأجور، حيث نجد أن المؤسسة تمنح للعاملين أجرة شهرية إضافية في العام تسمى بالأجرة رقم (13)، كما أنها توزع نسبة من الأرباح المحققة على العاملين دوريًا في نهاية السنة، إضافة إلى ذلك تمنح للعاملين منحة الأعياد الدينية وكذلك منحة الدخول المدرسي بالنسبة للعاملين أرباب الأسر الذين لديهم أولاد يدرسون.

8- حرية التصرف: موضحة في العبارة رقم (18) وهي في الترتيب رقم (08) من حيث الأهمية النسبية بمتوسط مرجح قدره (3.46) وهو معدل مرتفع يفسر تدابير العمل المرنة التي تنتهجها إدارة المؤسسة مع العاملين، حيث تترك لهم الحرية الكافية في إطار وظائفهم من أجل إنجاز الأعمال الموكلة إليهم.

9- الثقة: موضحة في العبارة رقم (08) وهي في الترتيب رقم (09) من حيث الأهمية النسبية بمتوسط مرجح قدره (3.42) وهو معدل مرتفع نستنتج من خلاله طريقة تعامل المشرفين مع المرؤوسين، حيث يضعون الثقة في العاملين من أجل أداء بعض المهام الميدانية المتعلقة بشحن وتفريغ البضائع.

10- المشاركة: موضحة في العبارة رقم (19) وهي في الترتيب رقم (10) من حيث الأهمية النسبية بمتوسط مرجح قدره (3.41) وهو معدل مرتفع يعكس هذا المبدأ الهام جدًا في تعزيز روح الفريق، وفي حل المشكلات التي تعترض العامل أثناء العمل داخل المؤسسة، وفي إنجاز المهام بكفاءة عالية.

11- التدريب: موضح في العبارة رقم (03) وهو في الترتيب رقم (11) من حيث الأهمية النسبية بمتوسط مرجح قدره (3.40) وهو معدل متوسط يحتاج إلى مزيد من الأهمية من طرف المؤسسة، رغم أنها تقوم ببرمجة دورات والرسكلة للعاملين بصفة دورية، حسب ما جاء في المقابلة الشخصية مع رئيس مصلحة التكوين بالمؤسسة، والتدريب يكون إما داخل الوطن أو خارجه حسب إستراتيجية المؤسسة واحتياجاتها وإمكانياتها المادية.

12- الاستقلالية: موضحة في العبارة رقم (16) وهي في الترتيب رقم (12) من حيث الأهمية النسبية بمتوسط مرجح قدره (3.30) وهو معدل متوسط يفسر التبعية الجزئية للتعليمات الصادرة من الرؤساء، مما يجعل هناك بطء في التنفيذ وإنجاز العمل.

13- تشجيع روح الإبداع: موضح في العبارة رقم (04) وهو في الترتيب رقم (13) من حيث الأهمية النسبية بمتوسط مرجح قدره (3.26) وهو معدل متوسط يجعل من المؤسسة الاهتمام بهذا الجانب أكثر حتى تحافظ

على جودة الخدمات المقدمة للزبائن والتي اكتسبتها مؤخرًا باعتراف المكتب الدولي الفرنسي المختص أنترتك (Intertek).

14- تشجيع روح المبادرة: موضح في العبارة رقم (10) وهو في الترتيب رقم (14) من حيث الأهمية النسبية بمتوسط مرجح قدره (3.22) وهو معدل متوسط، على المؤسسة المينائية جن جن الاهتمام بتشجيع العاملين الذين يبادرون في العمل والذين يأتون بإضافة إيجابية للعمل، كما أنه عليها أن لا تعاقب العاملين الذين يفشلون في المبادرة حتى تعطيهم فرصة أخرى للمبادرة والنجاح.

15- نظام القيادة: موضح في العبارة رقم (02) وهو في الترتيب رقم (15) من حيث الأهمية النسبية بمتوسط مرجح قدره (3.21) وهو معدل متوسط، يفسر النظام القيادي المعتمد من طرف المشرفين (عمال التحكم) وإطارات المؤسسة والذي يحتاج إلى مزيد من المرونة.

16- التفويض: موضح في العبارة رقم (07) وهو في الترتيب رقم (16) من حيث الأهمية النسبية بمتوسط مرجح قدره (3.19) وهو معدل متوسط يبين نقص الاعتماد على هذا الأسلوب من طرف المشرفين بالمؤسسة الذين في غالب الأحيان يقفون على إنجاز أعمالهم بأنفسهم واتخاذ القرارات بأنفسهم.

17- الحماية من المخاطرة: موضحة في العبارة رقم (05) وهي في الترتيب رقم (17) من حيث الأهمية النسبية بمتوسط مرجح قدره (3.17) وهو معدل متوسط يبين الشعور بالأمان الجزئي الذي وفرته المنظمة للعاملين في أثناء أدائهم لعملهم.

18- منح الصلاحيات: موضح في العبارة رقم (06) وهي في الترتيب رقم (18) من حيث الأهمية النسبية بمتوسط مرجح قدره (3.15) وهو معدل متوسط لا يعكس بعد الثقة الذي بين الرئيس والمرؤوس داخل المنظمة، حيث نجد أن منح الصلاحيات للمرؤوسين غير كاف من طرف الرؤساء.

19- الإدارة الذاتية: موضحة في العبارة رقم (09) وهي في الترتيب رقم (19) من حيث الأهمية النسبية بمتوسط مرجح قدره (2.75) وهو معدل متوسط لا يعكس بعد الثقة، كما لا يعكس حرية التصرف، وبالتالي فالإدارة الذاتية للعمل تحتاج إلى مزيد من الاهتمام.

20- المحاسبة والتقييم: موضحة في العبارة رقم (11) وهي في الترتيب رقم (20) من حيث الأهمية النسبية بمتوسط مرجح قدره (2.6) وهو معدل منخفض يعكس المحاسبة والاستفسار الذي يتعرض لهما العاملين من قبل المشرفين، مما يترتب عنه المعاتبة والعقاب إن اقتضى الأمر حسب ما ينص عليه نظام الحوافز السلبية أو النظام الداخلي للمؤسسة.

III-3-3 عرض وتحليل النتائج المتعلقة ببيانات الجزء الثاني "التمكين هو الحالة النفسية أو الإدراك الناتج عن العامل أو المرؤوس": من خلال تفريغ بيانات الاستبيان تحصلنا على الجدول الموالي:

دراسة واقع تمكين الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية الجزائرية جن جن بولاية جيجل

الجدول رقم (12): التمكين هو الحالة النفسية أو الإدراك الناتج عن العامل أو المرؤوس

الرقم	العبرة	عدد تكرارات أوافق تماماً	عدد تكرارات أوافق	عدد تكرارات محايد	عدد تكرارات لا أوافق	عدد تكرارات لا أوافق تماماً	المجموع (عدد أفراد العينة)	المتوسطات المرجحة	الأهمية النسبية للعبارة	ترتيب مستوى القبول
21	أشعر بالحرية والمرونة العالية في أداء عملي المحدد لي	54	84	39	45	24	246	3.44	مرتفعة	15
22	لدي القدرة والمهارة الكافية لإنجاز عملي بكل دقة ودون أي خطأ	75	120	30	09	12	246	3.96	مرتفعة	3
23	أمارس عملي بروح عالية ومعنويات مرتفعة	60	99	45	33	09	246	3.68	مرتفعة	9
24	أنتاسم مسؤولية إنجاز العمل مع زملائي	60	135	21	21	09	246	3.88	مرتفعة	6
25	أحبذ العمل الجماعي على العمل الفردي	42	132	45	12	15	246	3.70	مرتفعة	8
26	أسعى إلى تحمل المسؤولية في أداء عملي، ولا أحملها للآخرين	78	114	39	06	09	246	4	مرتفعة	2
27	أأخذ القرارات المناسبة في العمل، بتفويض من رئيسي لأنني جدير بثقته لما أملكه من قدرات	48	69	75	42	12	246	3.40	متوسطة	17
28	أشعر بالعدالة والإنصاف والحيادية اتجاه إدارة المؤسسة والمشرفين	45	57	72	33	39	246	3.14	متوسطة	20
29	أشعر بالمسؤولية أثناء أداء عملي لذلك أنجزه بكل إخلاص وتفان	81	108	27	18	12	246	2.92	مرتفعة	4
30	تساعدني الأنظمة والتعليمات على تطوير مهارتي في العمل	45	93	60	33	15	246	3.48	مرتفعة	14
31	أشعر بالرضا في عملي اتجاه طبيعة عملي أو رؤسائي	50	105	66	10	15	246	2.67	مرتفعة	10
32	إنني راض عن نظام الأجور والتحفيزات والمكافآت المطبقة من طرف المؤسسة	47	75	57	39	28	246	3.30	متوسطة	18
33	لدي شعور بالحماس في العمل لأنني أشعر بالأمان الوظيفي التي توفره الإدارة	51	66	51	57	21	246	3.28	متوسطة	19
34	أجد سهولة في التواصل داخل المؤسسة	60	90	48	33	15	246	3.60	مرتفعة	12
35	أحصل على المعلومات الكافية من أجل أداء عملي على أكمل وجه	48	78	69	36	15	246	3.43	مرتفعة	16
36	أهتم بتوفير الأفكار الجديدة والجيدة في العمل	39	108	66	18	15	246	3.56	مرتفعة	13
37	أحب العمل في مكاني الحالي للمؤسسة لأنني أعرف بوضوح ما هو مطلوب مني لإنجازه	69	114	36	18	09	246	3.89	مرتفعة	5
38	لا أريد أن أغير مكان عملي وأريد أن أبدأ فيه حتى أساهم بتحقيق أهداف المؤسسة	66	84	45	36	15	246	3.61	مرتفعة	11
39	لما يوكل إلي رئيسي مهمة ما، أشعر بثقته في قدراتي في العمل كما أشعر باحترامه لشخصي	69	84	75	09	09	246	3.79	مرتفعة	7
40	ألتزم قدر المستطاع في تأدية المهام الموكلة إلي والسعي لإتمامها بنجاح	87	126	21	06	06	246	4.14	مرتفعة	1
	المجموع	1174	1941	987	514	304	4920	72.88		
	م. الحسابي	58.7	97.05	49.35	25.7	15.2	246	3.64		
	النسبة المئوية	23.86%	39.45%	20.06%	10.45%	6.18%	100%		مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على نتائج الاستبيان

دراسة واقع تمكين الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية الجزائرية جن جن بولاية جيجل

من خلال البيانات المتحصل عليها في الجدول رقم (12) أعلاه، أن المتوسط الحسابي للمتوسطات المرجحة بالنسبة لعبارات تمكين الموارد البشرية من خلال الإدراك الناتج عن المرؤوس يساوي (3.64) بإنحراف معياري قدره 0.26، وهو معدل مرتفع بالنسبة لسلم ليكرت، وهذا ما يفسر النسب المثوية المرتفعة لعدد تكرارات عبارتي "أوافق تمامًا" و"أوافق"، حيث نجدها على التوالي (23.86%) و(39.45%)، أي ما يفوق عن (58) فردًا (متوسط حسابي 58.7) من أصل (246) فرد مع عبارة "أوافق تمامًا" وأكثر من (97) فردًا (متوسط حسابي 97.05) من أصل (246) فرد مع عبارة "أوافق"، أي بمجموع أكثر من (155) فردًا من أصل (246) فرد المكونين لعينة الدراسة بنسبة تقدر بـ (63.31%) مع وجود أسلوب تمكين الموارد البشرية من خلال الحالة النفسية أو الإدراك الناتج عن المرؤوس في المؤسسة المينائية جن جن، على عكس ما لاحظناه في نسب عدد تكرارات عبارتي "لا أوافق تمامًا" و"لا أوافق" والتي كانت منخفضة تمامًا، (6.18%) و(10.45%) على التوالي، أي ما يقارب (15) فردًا (متوسط حسابي 15.2) من أصل (246) فردًا المكونة لعينة الدراسة مع عبارة "لا أوافق تمامًا"، وكذلك ما يقارب (25) فردًا (متوسط حسابي 25.7) من أصل أفراد عينة الدراسة مع عبارة "لا أوافق"، أي بمجموع يقارب (40) فردًا ضد فكرة وجود أسلوب تمكين الأفراد من خلال الحالة النفسية أو الإدراك الناتج عنهم.

في حين نجد نسبة تكرارات عبارة "محايد" تقدر بـ (20.06%) بمجموع ما يقارب (49) فردًا (بمتوسط حسابي 49.35) من أصل عدد أفراد العينة الإجمالي (246) فردًا، وبالتالي فقد لمسنا تحسن نسبي قدرة (2.07%) مقارنة مع نسبة عبارة "محايد" في الجزء الأول من الدراسة المتعلقة بالتمكين سلوك إداري، ويرجع السبب في ذلك إلى الثقة في النفس التي يشعر بها الأفراد العاملين.

وعليه ومن خلال ما سبق نستطيع القول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق أسلوب تمكين الموارد البشرية في المؤسسة المينائية جن جن من منظور الحالة النفسية أو الإدراك الناتج عن المرؤوس، والذي يعبر عن اتجاه الفرد نحو التمكين طوعية.

وسوف نؤكد هذا الاستنتاج في التحليل التالي للعبارات العشرين (20) المكونة لهذا الاتجاه من تمكين الموارد البشرية حسب ترتيبها من حيث الأهمية حسب سلم ليكرت الخماسي:

1- روح الالتزام: موضح في العبارة رقم (20) في الجدول وهو في الترتيب رقم (01) من حيث الأهمية النسبية بمتوسط مرجح قدره (4.14) وهو معدل مرتفع، يعكس التزام الأفراد العاملين قدر المستطاع في تأدية

المهام الموكلة إليهم والسعي لإتمامها بنجاح وذلك رغبة منهم في المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، وكذلك أهدافهم الشخصية من خلال الظفر بالحوافز المادية والمعنوية المترتبة عن ذلك.

2- المشاركة: موضحة في العبارة رقم (06) في الجدول وهي في الترتيب رقم (02) من حيث الأهمية النسبية بمتوسط مرجح قدره (4) وهو معدل مرتفع يفسر السعي الدائم من طرف الأفراد إلى المشاركة الجماعية في تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات وفقاً للأساليب المعتمدة من طرف المؤسسة من خلال إصغاء المشرفين لاقتراحات المرؤوسين.

3- القدرة: موضحة في العبارة رقم (02) في الجدول وهي في الترتيب رقم (03) من حيث الأهمية النسبية بمتوسط مرجح قدره (3.96) وهو معدل مرتفع يبين أن أغلبية الأفراد العاملين لديهم القدرة والمهارة الكافية لإنجاز عملهم بكل دقة ودون خطأ.

4- مسؤولية إنجاز العمل: موضحة في العبارة رقم (09) في الجدول وهي في الترتيب رقم (04) من حيث الأهمية النسبية بمتوسط مرجح قدره (3.92) وهو معدل مرتفع يبين الشعور لدى الأفراد بالمسؤولية أثناء أدائهم لعملهم، مما يجعلهم ينجزونه بكل إخلاص وتفان.

5- وضوح الغرض: موضح في العبارة رقم (17) وهو في الترتيب رقم (05) من حيث الأهمية النسبية بمتوسط مرجح قدره (3.89) وهو معدل مرتفع، يفسر معرفة الأفراد العاملين ما هو مطلوب منهم إنجازهم، لذلك فهم يحذبون عدم تغيير أماكن عملهم.

6- تقاسم المسؤولية مع الآخرين: موضحة في العبارة رقم (04) وهي في الترتيب رقم (06) من حيث الأهمية النسبية بمتوسط مرجح قدره (3.88) وهو معدل مرتفع يوضح أن الأفراد يسعون لتقاسم مسؤولية إنجاز عملهم مع بعضهم البعض حتى يستطيعوا التقليل من المخاطر.

7- الثقة والتقدير: موضحة في العبارة رقم (19) وهي في الترتيب رقم (07) من حيث الأهمية النسبية بمتوسط مرجح قدره (3.79) وهو معدل مرتفع يبين شعور الفرد بالثقة في نفسه وفي قدراته، وبتقدير المشرف لما يوكل إليه مهمة أو عمل ما.

8- روح الفريق: موضحة في العبارة رقم (05) وهي في الترتيب رقم (08) من حيث الأهمية النسبية بمتوسط مرجح قدره (3.70) وهو معدل مرتفع يفسر أن الأفراد العاملين يفضلون العمل في جماعة كفريق واحد على أن يعمل كل واحد بمفرده.

9- معنى العمل: موضح في العبارة رقم (03) وهو في الترتيب رقم (09) من حيث الأهمية النسبية بمتوسط مرجح قدره (3.68) وهو معدل مرتفع ما يفسر الروح العالية والمعنويات المرتفعة لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة لما يمارسون عملهم لأنهم يحسون بجدوى العمل.

10- نظام القيادة: موضح في العبارة رقم (11) وهو في الترتيب رقم (10) من حيث الأهمية النسبية بمتوسط مرجح قدره (3.67) وهو معدل مرتفع يفسر الشعور بالرضا في العمل اتجاه الرؤساء وطبيعة ممارسة العمل من خلال توجيهات القيادة.

11- روح الإبداع: موضحة في العبارة رقم (18) وهي في الترتيب رقم (11) من حيث الأهمية النسبية بمتوسط مرجح قدره (3.61) وهو معدل مرتفع يبين إرادة الأفراد العاملين للاتجاه نحو الإبداع في العمل لكي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

12- نظام الاتصال: موضح في العبارة رقم (14) وهو في الترتيب رقم (12) من حيث الأهمية النسبية بمتوسط مرجح قدره (3.60) وهو معدل مرتفع يوضح النظام الفعال للاتصال داخل المؤسسة.

13- روح المبادرة: موضحة في العبارة رقم (16) وهي في الترتيب رقم (13) من حيث الأهمية النسبية بمتوسط مرجح قدره (3.56) وهو معدل مرتفع يعكس المستوى الجيد لاهتمام العاملين بالمبادرة في توفير الأفكار الجديدة والجيدة في العمل والتي تعود بالفائدة على المؤسسة ككل.

14- جدوى التنظيم: موضح في العبارة رقم (10) وهو في الترتيب رقم (14) من حيث الأهمية النسبية بمتوسط مرجح قدره (3.48) وهو معدل مرتفع يبين رضا العاملين عن الأنظمة والتعليمات التي تساعدهم على تطوير أداءهم في العمل.

15- الحرية: موضحة في العبارة رقم (01) وهي في الترتيب رقم (15) من حيث الأهمية النسبية بمتوسط مرجح قدره (3.44) وهو معدل مرتفع يفسر شعور العاملين الكافي بالحرية والمرونة في أداء العمل المحدد لهم.

16- نظام المعلومات: موضح في العبارة رقم (15) وهو في الترتيب رقم (16) من حيث الأهمية النسبية بمتوسط مرجح قدره (3.43) وهو معدل مرتفع يفسر الحجم الكافي من المعلومات التي تصل إلى العاملين والتي من خلالها يستطيعون تنفيذ المهام الموكلة إليهم.

17- اتخاذ القرارات: موضح في العبارة رقم (07) وهي في الترتيب رقم (17) من حيث الأهمية النسبية بمتوسط مرجح قدره (3.40) وهو معدل متوسط يفسر النقص الملحوظ في عملية اتخاذ القرار من طرف المرؤوسين لوحدهم.

18- نظام الأجور والحوافز: موضح في العبارة رقم (12) وهو في الترتيب رقم (18) من حيث الأهمية النسبية بمتوسط مرجح قدره (3.30) وهو معدل متوسط يبين الرضا الجزئي للعاملين عن نظام الأجور والتحفيزات والمكافآت المطبق من طرف المؤسسة

19- دعم المنظمة: موضح في العبارة رقم (13) وهو في الترتيب رقم (19) من حيث الأهمية النسبية بمتوسط مرجح قدره (3.28) وهو معدل متوسط يفسر النقص الجزئي للإحساس لدى العاملين بالأمان الوظيفي التي توفره إدارة المؤسسة.

20- المناخ التنظيمي: موضح في العبارة رقم (08) وهو في الترتيب رقم (20) من حيث الأهمية النسبية بمتوسط مرجح قدره (3.14) وهو معدل متوسط يوضح نقصان الشعور بالارتياح داخل المؤسسة بسبب وجود تباين في العدالة والإنصاف والحيادية بين الأفراد العاملين.

III-3-4 نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات:

من خلال الدراسة الميدانية لموضوع تمكين الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية جن جن توصلنا إلى مجموعة من النتائج سنوضحها و نبينها حسب الفرضيات الموضوعة سابقا فيما يلي:

1- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الأولى:

التي تقول: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك الإدارة والمشرف الذي يمكن مرؤوسيه بالمؤسسة المينائية جن جن (الاتجاه الإداري لتمكين الموارد البشرية)".

فمن خلال تفريغ و تحليل البيانات المتحصل عليها في الجزء الأول للاستبيان الخاص بالتمكين الإداري (الاتصالي أو الهيكلي - الاجتماعي)، محاولين تشخيص واقع تمكين الموارد البشرية بالمؤسسة، حيث اتضح لنا مجموعة من النتائج نذكرها فيما يلي:

- السعي الواضح لإدارة المؤسسة المينائية جن جن توفير مناخ تنظيمي إيجابي للعاملين، يسمح لهم بإظهار طاقاتهم الإبداعية، وقد تأكدنا من ذلك البعد بعد لمسنا مؤشرات حسنة فيما يخص الأبعاد الأخرى التي تدرج

دراسة واقع تمكين الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية الجزائرية جن جن بولاية جيجل

ضمن اتجاه المناخ التنظيمي، لاسيما أنظمة المعلومات والاتصال والحوافز مع تشجيع فرق العمل التي كانت معدلات المتوسطات المرجحة فيها مرتفعة.

- تقوم إدارة المؤسسة المينائية جن جن من خلال المشرفين على توضيح رسالة المؤسسة وأهدافها للعاملين كما تقوم بتدريبهم، الشيء الذي يهيأ لهم العمل في وضوح تام، وبالتالي يتمكنون من إنجاز مهامهم بكل كفاءة .

- توفر المؤسسة الدعم للعاملين مما ينعكس على مستويات الثقة بين المشرفين والمرؤوسين، وكذلك على نسبة مشاركة العمال في حل المشكلات المتعلقة بالعمل.

- رغم أن مؤشر المحاسبة والتقييم كان معدله منخفض بسبب وجود صرامة في الرقابة وأداء المهام، وهذا متعلق بطبيعة نشاط الميناء الذي يتعامل مع سلع مكلفة جدا تقدر بملايير الدنانير وأن أي خطأ سوف يضر بسمعة المؤسسة وكذلك بسمعة الاقتصاد الوطني، وعليه فهذا المؤشر يعكس صرامة المشرفين وليس دعمهم الذي هو موجود بمعدل مرتفع.

- هناك معدلات كافية لحرية التصرف والاستقلالية التي تفسر تدابير العمل المرنة المنتهجة من طرف المشرفين أو إدارة المؤسسة مع العاملين، مما يترك المجال لهم في إنجاز العمل بكل ارتياحية وحرية.

- هناك معدلات متوسطة لمؤشرات التفويض ومنح الصلاحيات تحتاج إلى الاجتهاد أكثر سواء من طرف الإدارة أو المشرفين، بحيث يجب عليهم تدعيم المرؤوسين الذين تتوفر فيهم مقومات التمكين من خلال تفويض بعض الصلاحيات لهم لانجاز العمل الموكل إليهم، مما يزيد من رفع معدلات الإدارة الذاتية التي هي الأخرى متوسطة.

- كذلك تعمل إدارة المؤسسة على تشجيع روح الإبداع روح المبادرة لدى العاملين وهذا ما ينعكس على مستويات أدائهم، رغم أن المعدل المتوسط لمؤشر الحماية من المخاطر يعيق نوعا ما هذا الاتجاه، وعلى المؤسسة تدارك هذا الأمر.

خلاصة للنتائج السابقة تأكد لنا رفض الفرضية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة لها التي تقول:

"أنه يوجد اثر واضح له دلالة إحصائية لسلوك الإدارة و المشرف الذي يمكن مرؤوسيه بالمؤسسة المينائية جن جن"، أي أن الاتجاه الإداري لتمكين الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية جن جن محقق.

2- نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الثانية:

التي تقول: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحالة النفسية أو الإدراك الناتج عن المرؤوسين بالمؤسسة المينائية جن جن الذين يعبرون من خلاله عن اتجاههم نحو أسلوب التمكين طواعية (الاتجاه النفسي لتمكين الموارد البشرية)".

فمن خلال تفريغ و تحليل البيانات المتحصل عليها في الجزء الثاني للاستبيان الخاص بالتمكين النفسي (الإدراكي أو التحفيزي)، اتضح لنا مجموعة من النتائج نذكرها فيما يلي:

- هناك التزام واضح من طرف العاملين اتجاه مسؤولياتهم في إنجاز المهام الموكلة إليهم، مع شعورهم بالقدرة الكافية لإتمام العمل.

- هناك سعي واضح من طرف العاملين من أجل المشاركة في إنجاز الأعمال واتخاذ القرارات، وهذا ما يفسر كذلك السعي إلى تقاسم المسؤولية مع بعضهم البعض ومع رؤسائهم في إطار روح الفريق.

- هناك إدراك كاف من طرف المرؤوسين لسياسة المؤسسة وإستراتيجيتها مما يفسر وضوح الغرض لديهم وإحساسهم بجدوى العمل الذي يقومون به، أي معرفتهم الكافية بما هو مطلوب منهم انجازه.

- هناك رضا كاف من طرف العاملين حول جدوى التنظيم داخل المؤسسة، وأن أنظمة المعلومات والاتصال والقيادة مقبولة إلى حد جيد، مما يعزز بعد معنى العمل.

- هناك نقص طفيف في الرضا من طرف العاملين اتجاه نظام الأجور، ويجب على إدارة المؤسسة العمل على تحسينه بما يوافق مستويات الأجور والقدرة الشرائية للعاملين، رغم أننا لاحظنا أن مؤشر نظام الحوافز والمكافآت الذي هو جزء من نظام الأجور كان إيجابياً في الجزء الأول من الدراسة، وقد نرجع سبب نقص الرضا حول نظام الأجور إلى الطموح الدائم للعاملين إلى تحسين مستواهم المعيشي من خلال تحسين القدرة الشرائية التي تتأثر بمعدلات التضخم العالية في البلاد.

- هناك شعور كاف بالحرية من طرف العاملين مما يزيد من نسبة مشاركتهم في اتخاذ القرارات وهذا ما يتضح جلياً في المعدل المرتفع لمؤشر اتخاذ القرار.

- هناك ارتياح نسبي في العمل يشعر به العاملون بسبب التباين في العدالة والإنصاف بين الأفراد، مما يتطلب مزيداً من الحرص من طرف المشرفين والإدارة في هذا الجانب رغم صعوبة تطبيق العدالة المطلقة

دراسة واقع تمكين الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية الجزائرية جن جن بولاية بجبل

سواء في حجم العمل أو طبيعته أو طرق الجزاء والعقاب، وهذا لا يعني أن لا تهتم إدارة المؤسسة بهذا البعد لأنه مهم جدا في توفير مناخ تنظيمي جيد وفعال يسمح بتحقيق نسب عالية من العدالة.

خلاصة للنتائج السابقة تؤكد لنا أننا رفض الفرضية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة التي تقول: أنه يوجد أثر واضح له دلالة إحصائية للحالة النفسية أو الإدراك الناتج عن المرؤوسين بالمؤسسة المينائية جن جن الذي يعبرون من خلاله عن اتجاههم نحو أسلوب تمكين الموارد البشرية طواعية، أي أن الاتجاه النفسي لتمكين الموارد البشرية محقق بالمؤسسة.

3- نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الرئيسية:

من خلال نتائج الدراسة المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى وكذا نتائج الدراسة المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية، نستنتج أن شرطي تطبيق أسلوب تمكين الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية جن جن (الاتجاه الإداري للتمكين والاتجاه النفسي للتمكين) محقق وله دلالة إحصائية، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الرئيسية التي تقول: "أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق أسلوب تمكين الموارد البشرية باتجاهيه الإداري (الاتصالي أو الهيكلي-الاجتماعي) والنفسي (الإدراكي أو التحفيزي) في إدارة الأفراد العاملين بالمؤسسة المينائية جن جن بجبل"، وعليه فإننا نقبل الفرضية البديلة التي تقول: أنه يوجد فعلا أثر واضح له دلالة إحصائية لتطبيق أسلوب تمكين الموارد البشرية باتجاهيه الإداري والنفسي في إدارة الأفراد العاملين بالمؤسسة المينائية جن جن بجبل.

على ضوء ما سبق ذكره نستنتج أن تمكين الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية جن جن يحقق

المعادلة العامة التالية:

أسلوب تمكين الموارد البشرية ناجح بالمؤسسة = مؤسسة لها مقومات التمكين + مورد بشري قابل

للتمكين

خلاصة الفصل:

خلال هذا الفصل من الدراسة والذي خصص للجانب التطبيقي لتشخيص واقع تمكين الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية الجزائرية جن جن بجيجل، تبين لنا أن هذا الأسلوب الحديث في إدارة الأفراد له اتجاهين متكاملين هما الاتجاه الإداري للمشرف والإدارة مما يعبر عن المؤسسة الممكنة (التي بها مقومات التمكين) والاتجاه النفسي للعامل الذي يعبر عن الفرد القابل للتمكين (التي تتوفر فيه شروط التمكين من طرف المشرف والإدارة)، وبالتالي فتوفر هذه الشرطين في المؤسسة نستطيع أن نقول أن عملية تمكين الأفراد مطبقة وناجحة إلى حد مقبول، وعليه فأسلوب تمكين الموارد البشرية موجود في المؤسسة، وهذا ما وقفنا عليه بالأدلة الإحصائية المتحصل عليها من الدراسة الميدانية بالمؤسسة المينائية جن جن.

نستنتج مما سبق أن المكانة العالمية التي وصلت إليها المؤسسة المينائية جن جن بجيجل ليست وليد الصدفة وإنما جاء نتيجة الجهود المبذولة من طرف الإدارة والمشرفين على المؤسسة في تسيير الموارد البشرية وشؤون المؤسسة ككل، وهذا ما عكسته لنا شهادة الجودة في التسيير والخدمات إيزو 9001-2008 الممنوحة حديثاً للمؤسسة من طرف المكتب الفرنسي الدولي المختص في الجودة أنترتك (Intertek).

الخاتمة

لقد حاولنا من خلال هذا البحث المتواضع معالجة أحد المواضيع المعاصرة التي لازال البحث فيها قائما من طرف المفكرين والباحثين، لما له من أهمية كبيرة في تسيير ونجاح المؤسسات، ألا وهو موضوع تمكين الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية وخصوصا الجزائرية باعتبار هذه الأخير مازالت تبحث عن التميز وإثبات الوجود في الساحة الاقتصادية العالمية.

وقد اشتمل بحثنا هذا على الجانب النظري الذي تطرقنا فيه بالعرض والوصف والتحليل لأسلوب تمكين الموارد البشرية، الشيء الذي بسط من مفهوم التمكين وتبيان أهميته الإدارية في تسيير شؤون الأفراد داخل المؤسسات، من خلال نقل السلطة إلى العاملين وإشراكهم في عمليات اتخاذ القرار، مع تهيئة الظروف لانتهاج هذا الأسلوب، كما تطرقنا فيه إلى مختلف الدراسات والتوجهات الفكرية التي شرحت لنا بالتفصيل أسلوب تمكين الموارد البشرية، لتعطي بذلك القاعدة الرئيسية للانطلاق نحو الدراسات المكتملة التي من شأنها أن تثري هذا الموضوع.

أما في الجانب الثاني من هذا البحث الذي خصصناه للدراسة التطبيقية من خلال الفصل الثالث، الذي جاء فيه دراسة واقع تطبيق أسلوب تمكين الموارد البشرية في المؤسسة المينائية جن جن، الذي جاءت نتائجه بعد العرض والتحليل للبيانات المتحصل عليها ايجابية، ولتعكس بذلك التطور الذي وصل إليه تسيير العاملين بالمؤسسة المينائية جن جن والذي تجسد في الشهادة الممنوحة للمؤسسة من طرف المكتب الدولي الفرنسي المختص "أنترتك" (Intertek) الخاصة بنوعية خدمات التسيير "إيزو ISO 9001-2008".

اختبار الفرضيات:

بعد أن تدعم بحثنا النظري بدراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية جن جن بجيجل، الشيء الذي ساعدنا كثيرا على اختيار الفرضية الرئيسية وكذا الفرضيتين الفرعيتين الأولى والثانية المرتبطتين بها، والتي ما هي إلا إجابة أولية لأسئلة البحث، وعليه فقد توصلنا من خلال معالجة الموضوع إلى:

1- عدم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تقول أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك الإدارة والمشرف الذي يمكن مرؤوسية (الاتجاه الإداري لتمكين الموارد البشرية).

وبالتالي قبول الفرضية البديلة لها التي تقول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك الإدارة و المشرف الذي يمكن مرؤوسيه بدليل أن مؤشرات الاتجاه الإداري لأسلوب التمكين (دعم المنظمة، تهيئة المناخ التنظيمي،

نظام القيادة، نظام الاتصال، نظام المعلومات، نظام الحوافز والأجور... جاءت نتائجها إيجابية ومقبولة على العموم.

وبالتالي فإن المؤسسة المينائية جن جن هي مؤسسة ممكنة (تحتوي على مقومات التمكين).

2- عدم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تقول أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحالة النفسية أو الإدراك الناتج عن المرؤوس الذي يعبر عن اتجاهه نحو أسلوب التمكين طواعية (الاتجاه النفسي لتمكين الموارد البشرية) وبالتالي قبول الفرضية البديلة التي تقول، أنه يوجد فعلا أثر جيد وذو دلالة إحصائية للحالة النفسية أو الإدراك الناتج عن المرؤوس الذي يعبر عن اتجاهه نحو أسلوب التمكين طواعية، بدليل أن مؤشرات الاتجاه النفسي لأسلوب التمكين (روح المبادرة، الثقة، روح الإبداع، المشاركة المسؤولة، التعاون، روح الفريق ...) جاءت نتائجها ايجابية ومرتفعة.

وبالتالي فإن الأفراد العاملين بالمؤسسة المينائية جن جن هم أفراد قابلين للتمكين.

3- من خلال نفي الفرضيتين الفرعيتين الأولى والثانية فإننا نستنتج أن الفرضية الرئيسية التي تقول، أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق أسلوب تمكين الموارد البشرية باتجاهيه الإداري (الاتصالي، الهيكلي الاجتماعي) والنفسي (الإدراكي، التحفيزي) في إدارة الأفراد العاملين بالمؤسسة المينائية جن جن بجبجل غير صحيحة، وعليه تم قبول الفرضية البديلة، التي تقول أنه يوجد أثر قوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق أسلوب تمكين الموارد البشرية باتجاهيه الإداري والنفسي في إدارة العاملين بالمؤسسة المينائية جن جن بجبجل، وبالتالي فإننا نقوم بوضع و صياغة المعادلة التالية:

المؤسسة المينائية جن جن لها مقومات التمكين + موردها البشري قابل للتمكين = اعتماد أسلوب تمكين الموارد البشرية بالمؤسسة.

وهذا ما يفسر تحصل المؤسسة على شهادة الجودة في التسيير ISO 9001-2008 سنة 2014.

نتائج الدراسة:

بعد عرضنا للجانب النظري ثم التطبيقي حول موضوع تمكين الموارد البشرية فإننا توصلنا إلى عدة نتائج ساهمت في الإجابة السؤال المتعلق بأشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية المرتبطة بها، وكذا فرضياتها، والتي نذكرها فيما يلي:

- 1- إن أسلوب تمكين الموارد البشرية أصبح من الأساليب المعاصرة الأكثر اعتماداً من طرف المؤسسات العالمية الرائدة في إدارتها للعاملين، لما يحققه من مردودية عالية في أداء العنصر البشري، ولما يوفره من ميزة تنافسية لهذه المؤسسات.
- 2- إن التطبيق الصحيح والكامل لأسلوب تمكين الموارد البشرية في إدارة الأفراد بالنسبة للمؤسسة ليس بالأمر السهل، لما يمتلكه العنصر البشري من خصوصيات ومميزات تختلف من فرد إلى آخر، فالجمع والتوفيق بين هذه الخصوصيات هو التحدي الحقيقي لتطبيق هذا الأسلوب.
- 3- إن الاختلاف في الرؤى والتوجهات بين المشرفين وبين العاملين يجعل من أسلوب تمكين الموارد البشرية هو الأسلوب الأمثل في إدارة العاملين بالمؤسسة لما يحققه من تقارب فعلي بين هذه الرؤى والذي يساهم في تقليل صراعات العمل حيث يعود بالفائدة على المؤسسة وعلى الفرد على حد سواء.
- 4- إن أسلوب تمكين الموارد البشرية يعطي للعمل معنى بالنسبة للأفراد العاملين وكذا المؤسسة، وبالتالي الإحساس بجدوى العمل الذي يؤديه العنصر البشري.
- 5- أسلوب تمكين الموارد البشرية ينمي روح المبادرة وروح الإبداع لدى العاملين، ويجعلهم يتقنون في أنفسهم، ناهيك عن تنمية روح الثقة بينهم وبين رؤسائهم.
- 6- انتهاج أسلوب تمكين الموارد البشرية يخفف عبئ العمل داخل المؤسسة من خلال العمل بروح الفريق الواحد وتقاسم المسؤولية بين الأفراد والالتزام بالمهام الموكلة لكل عنصر.
- 7- إن أسلوب تمكين البشرية ينمي الشعور بالارتياح داخل العمل لأن المؤسسة تعمل من خلاله على توفير المناخ التنظيمي المناسب للعمل، أي توفير الأمان الوظيفي العامل الذي يتشجع على اتخاذ القرارات المهمة لأنه محمي من طرف المؤسسة.
- 8- في ظل أسلوب تمكين الموارد البشرية تعمل المؤسسة على تحسين أنظمتها وتطويرها لاسيما نظام المعلومات، ونظام الاتصالات وكذا نظام الأجور والتعويضات التي من شأنها إعطاء دعم إضافي للعاملين حتى يبرزون كل طاقاتهم وقدراتهم في العمل.
- 9- إن أسلوب تمكين الموارد البشرية هو أسلوب ديمقراطي يساعد على الحرية في الأداء والمرونة في العمل، الشيء الذي يقلل في الغموض ويزيد من الصلاحيات والاستقلالية في انجاز المهام الموكلة للأفراد.

10- اهتمام المؤسسة بتدريب مواردها البشرية ينمي من قدراتهم وبالتالي يعزز من تطبيق أسلوب تمكين الأفراد.

11- رغم وجود اختلافات متباينة في تطبيق مؤشرات أسلوب تمكين الموارد البشرية في إدارة العاملين بالمؤسسة المينائية جن جن، سواء منها المؤشرات المتعلقة بالاتجاه الإداري أو بالاتجاه النفسي للتمكين، فإنها لم تؤثر في إظهار أبعاد التمكين داخل المؤسسة والذي برز بشكل واضح في دراستنا أنه مطبق في إدارة الأفراد بالمؤسسة.

12- لقد جاءت مؤشرات الاتجاه النفسي لتمكين الموارد البشرية أقوى من مؤشرات الاتجاه الإداري لتمكين الموارد البشرية في دراستنا.

الاقتراحات:

من خلال اختبار الفرضيات واستناداً لنتائج الدراسة المتوصل إليها يمكننا طرح مجموعة من الاقتراحات على أصحاب القرار بالمؤسسة المينائية جن جن فيما يلي:

- محاولة إيجاد توازن بين التمكين الإداري والتمكين النفسي لمواردها البشرية باعتبار أن هذه الأخيرة هي أقوى من الأولى، وبالتالي على القائمين عليها إدراك هذا الاختلال النسبي والاهتمام أكثر بتمكين المورد البشري من المنظور الإداري.

- كذلك الاهتمام الأكثر بالموارد البشرية العاملة بالمؤسسة من خلال تهيئة لهم الجو الملائم الذي يساعدهم على العمل والإبداع فيه.

- تدريب العاملين وتهيئتهم أكثر للتكيف مع ظروف العمل وجعلهم يتخذون القرارات المتعلقة بأداء مهامهم بأنفسهم مع تحملهم مسؤولية ذلك.

- تشجيع العمل بروح الفريق لأنه يزيد من قدرات الأفراد وينمي روح التعاون والمشاركة لديهم.

- العمل على توسيع المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، مع توفير المعلومات وتسهيل الاتصالات بين الأفراد.

- تحديد إطار واضح المعالم لتعيين الأفراد الممكّنين والذي يحضون بثقة الإدارة والمشرفين من أجل منحهم الصلاحيات وتفويضهم المسؤوليات.

- تكيف الأنظمة داخل المؤسسة بما يعطي مرونة أكثر في تطبيق أسلوب تمكين الموارد البشرية، مما يساهم في زيادة مردودية العنصر البشري، الذي من شأنه تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- تعزيز اعتماد التعلم التنظيمي كمنهج داعم لممارسة التمكين لما له من دور في زيادة معارف وخبرات العاملين وإكسابهم مهارات متجددة تساهم مباشرة في تعزيز قدرتهم على التكيف مع المستجدات البيئية الداخلية والخارجية والتقليل من آثارها.
- إدخال تعديلات على نظام الأجور والتعويضات المطبق من طرف المؤسسة، لأن التحفيز المادي له أثر كبير على اتجاه الأفراد نحو أسلوب التمكين طواعية لإحساسهم بمعنى وجدوى العمل.
- إدراك أهمية وفعالية الطاقات البشرية المتوفرة بالمؤسسة، وتوجيهها نحو فائدة المؤسسة، بتفعيلها وحمايتها عبر تطبيق أسلوب التمكين.

إن هذا العمل المتواضع ليس سوى بداية متواضعة في مجال البحث العلمي المتعلق بدراسة واقع تمكين الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وقد حاولنا من خلاله الإلمام بالجوانب التي رأيناها مهمة، ولهذا نأمل أن نكون قد وفقنا في معالجة هذا الموضوع بشكل كاف، كما نأمل أن يمهد لدراسات لاحقة سواء من طرف الباحثين المهتمين بالموضوع أو من طرف زملائنا في الدفعات اللاحقة، خصوصا وأن موضوع تمكين الموارد البشرية له ارتباطات عديدة ومتشعبة تكاد تلمس جميع جوانب إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات.

قائمة المراجع

I- الكتب

I-1 الكتب باللغة العربية:

- أحمد الخطيب وآخرون، الإدارة الحديثة، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، الطبعة الأولى، جدارا للكتاب العالمي، الأردن، 2009.
- بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة، الأردن، 2009.
- بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010.
- رامي جمال أندراوس وآخرون، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- زكريا مطلق الدوري وآخرون، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة (في منظمات أعمال الألفية الثالثة)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، 2007.
- عطية حسين أفندي، تمكين العاملين، مدخل للتحسين والتطوير المستمر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
- مصطفى فؤاد عبيد، مهارات البحث العلمي، أكاديمية الدراسة العالمية، فلسطين، 2003.
- ملحم يحيى، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
- موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبية، الجزائر، 2004.
- يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006.

I-2 الكتب باللغة الأجنبية:

- Gretchen M. Spreitzer, Psychological Empowerment In The Workplace: Dimensions, Measurement and Validation, Vol. 38, N° 5, 1995.
- Joy A. Conger, Leafership, The Art of Empowerment, The Academy of Management Executives, Vol, 3, N°1, 1998.
- Kenith W. Thomas & Betty A. Velthouse, Conginitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Instrinsic Task Motivation, Academy of Management Review, Vol, 15, N° 4, 1990.
- Micheal D. Hartline & O.C. Ferrell, The Management of Customer Contact Service Employees: An Empirical Investigation, Journal of Marketing, Vol 60 October 1996.
- Omar Aktouf, Methodologies des Science Socials et Approche Qualitative des Organization, les Presses de L'université du Québec, Montréal, 1987.

II- الرسائل الجامعية

- أبو بكر سالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية-، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف، الجزائر، 2013.
- أحمد علي صالح وآخرون، مستوى ممارسة التمكين الإداري في الشركات الصناعية الكبرى وعلاقته بتجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية - بحث ميداني-، جامعة الزيتونة، الأردن، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد التاسع، جوان 2011.
- برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2014.
- حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، سنة 2013.
- مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر مجلس الشورى، مذكرة منشورة، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية

قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008.

- مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين، دراسة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008.

III- المجالات

III-1 المجالات باللغة العربية:

- أحمد كاظم بريس، أثر إستراتيجية التمكين في إدارة معرفة الزيتون، دراسة ميدانية لعينة من مدرء معمل الألبسة الرجالية ومعمل الصناعات الجلدية في محافظة النجف، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 28.

- جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، دراسة منشورة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 12، العدد 1، السنة 2010.

- محمد الحرارشة، صلاح الدين الهيتي، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 33، العدد الثاني.

- محمد مفضي الكساسبة وآخرون، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 5، العدد 1، 2009.

- مؤسسة ميناء جن جن أخبار رقم 11، الثلاثي 4، 2015.

- مؤسسة ميناء جن جن، الحولية الإحصائية 2014.

- نجيب عبد المجيد نجم، تأثير التمكين في ولاء العاملين للمنظمة، دراسة تطبيقية، مجلة الأستاذ، المجلد الأول، العدد 204، جامعة بغداد، 2013.

III-2 المجالات باللغة الأجنبية:

- Enterprise Portuonire de Djenjen, Djendjen info, Revue n° 11, Trimestre 4, 2015.

IV- المواقع الإلكترونية

- سلمان سلامة، إدارة تمكين العاملين، دراسة منشورة في الموقع الإلكتروني:
<http://www.tahasoft.com/library/VKUZGb-GW2A.379#>
- قدور بن نافلة، أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين، دراسة منشورة في الموقع الإلكتروني:
<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/127619>
- شبكة منتديات زاد المسافر، في الموقع الإلكتروني:
<http://www.hrdiscussion.com/hr18174.html>
- فارس النفيعي، جوهر تمكين العاملين، مقال منشور بتاريخ 2010/10/06 في الموقع الإلكتروني:
iefpedia.com/arab/arab/wp-content/.../-نافلة-.pdf
- ناصر سعيد، التمكين: مفهوم إداري معاصر، مقالة منشورة بتاريخ 2011/01/10، في الموقع الإلكتروني:
<http://sanaauniversity.ahlamuntada.com/t18-topic>
- أحمد كودري، إستراتيجية تمكين العاملين، مقال منشور بتاريخ 2010/05/27 في الموقع الإلكتروني:
www.travelzad.com/vb/t65323.html,

الملاحق



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

استبيان

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص تسيير الموارد البشرية بعنوان: واقع
تمكين الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة المؤسسة المينائية جن جن -
جيجل -

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم خصيصاً لجمع المعلومات اللازمة للدراسة
التي نقوم بها، والتي تهدف إلى التعرف على ما مدى تطبيق هذا الأسلوب الحديث في إدارة الموارد
البشرية في المؤسسة المينائية جن جن كمثل على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

أملاً منكم التعاون لإنجاح هذا البحث، بالإجابة على الأسئلة بكل دقة وموضوعية، وذلك بوضع
علامة (X) أمام الإجابة التي تتوافق مع اختياركم وعدم كتابة اسمكم على الوثيقة.

مع العلم أن الاستبيان شخصي وسري، ولن يستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

شكراً لكم مسبقاً على حسن تعاونكم مع خالص تقديري واحترامي.

الطالب: عميور فريد

إشراف الأستاذ: لواج منير

السنة الجامعية: 2016 / 2015

تعريف توضيحي للتمكين (Empowerment):

يقصد بالتمكين العملية التي من خلالها يتم إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة في اتخاذ القرارات المناسبة، ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع تأهيلهم مهنيًا وسلوكياً لأداء العمل، ثم تحفيزهم على ذلك.

المحور الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا المحور إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية للموارد البشرية في المؤسسة المينائية جن جن، لذا نرجو منكم التكرم بوضع العلامة (x) أمام العبارة المناسبة.

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- الفئة العمرية: من 18 إلى 30 سنة ما بين 31 و 40 سنة
- ما بين 41 و 50 سنة ما بين 50 إلى 65 سنة
- 3- المستوى الدراسي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي أخرى:
- 4- الوظيفة الحالية: إداري إشرافي إداري غير إشرافي
- عامل فني إشرافي عامل فني غير إشرافي
- 5- سنوات الأقدمية: أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 سنوات
- من 10 إلى 15 سنة من 15 إلى 20 سنة
- من 20 إلى 25 سنة من 25 إلى 30 سنة
- أكثر من 30 سنة

المحور الثاني: أسئلة متعلقة بموضوع الدراسة والتي تأتي على جزئين، حيث تهدف إلى جمع البيانات الضرورية لدراسة موضوع واقع التمكين في المؤسسة المينائية جن جن بجيجل

الرقم	الفقرة أو العبارة	درجة الموافقة				
		أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
	الجزء الأول: التمكين سلوك الإدارة والمشرف الذي يمكن مرؤوسيه					
01	يعمل المشرفون في المؤسسة على شرح أهدافها ورسالتها للعاملين فيها					
02	تشجعك إدارة المؤسسة من خلال رئيسك على المبادرة والاجتهاد لاتخاذ القرارات بنفسك					
03	تهتم إدارة المؤسسة بتدريبك وتطوير قدراتك ورفع كفاءتك وإعدادك لتحمل المسؤولية في أداء مهامك					
04	توفر لك الإدارة الإمكانيات اللازمة والجو المناسب لاستغلال وإبراز طاقاتك الإبداعية					
05	تحميك الإدارة من مخاطر المجازفة واتخاذ القرارات خارج التعليمات الرسمية					
06	تعطيك الإدارة كل الصلاحيات لإنجاز عملك بالطريقة التي تراها أنت مناسبة					
07	يثق رئيسك في قدراتك وكفاءتك ويتركك تتخذ قرارات العمل بنفسك دون أن يتدخل					
08	يستشيرك رئيسك قبل اتخاذ أي قرار يخص العمل أو طريقة إنجازه					
09	لا تنتظر الإذن من رئيسك من أجل مباشرة العمل الموكل إليك وفقاً لتعليمات الإدارة العليا					
10	تحفزك الإدارة على نجاحك في المبادرة واتخاذ القرارات الصائبة، سواء بالتحفيزات المادية أو المعنوية					
11	لا تعاتبك ولا تعاقبك الإدارة على فشلك إذا بادرت خارج التعليمات الرسمية					
12	توفر لك المؤسسة كل ظروف العمل الجيدة من أجل أن تبدع في عملك					
13	تسهل لك الإدارة الوصول إلى مصادر المعلومات الضرورية لأداء عملك					
14	تسهل لك الإدارة طرق الاتصال والتواصل داخل المؤسسة					
15	يشجعك رئيسك على العمل الجماعي والتعاون من الآخرين					
16	يترك لك رئيسك الحرية الكاملة في اختيار وتحديد الطريقة التي تراها مناسبة في إنجاز العمل					
17	تعمل إدارة المؤسسة جاهدة من أجل تكييف أجور العمال وفقاً لمستويات الأسعار والقدرة الشرائية					

					يمنحك رئيسك صلاحيات متعددة للتصرف في المهام التي يوكلها لك لأنه يثق في قدراتك	18
					يشاركك المشرفون في حل المشكلات واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل وطريقة الإنجاز	19
					الإجراءات والترتيبات المتخذة من طرف الإدارة تعطينا حرية في إنجاز العمل وتطويره	20
					الجزء الثاني: التمكين هو الحالة النفسية أو الإدراك الناتج عن العامل أو المرؤوس	
					أشعر بالحرية والمرونة العالية في أداء عملي المحدد لي	21
					لدي القدرة والمهارة الكافية لإنجاز عملي بكل دقة ودون أي خطأ	22
					أمارس عملي بروح عالية ومعنويات مرتفعة	23
					أنتقاسم مسؤولية إنجاز العمل مع زملائي	24
					أحبذ العمل الجماعي على العمل الفردي	25
					أسعى إلى تحمل المسؤولية في أداء عملي، ولا أحملها للآخرين	26
					أأخذ القرارات المناسبة لوحدي في العمل، وبتفويض من رئيسي لأنني جدير بثقته لما أملكه من قدرات وكفاءات	27
					أشعر بالعدالة والإنصاف والحيادية اتجاه إدارة المؤسسة والمشرفين	28
					أشعر بالمسؤولية أثناء أداء عملي لذلك أنجزه بكل إخلاص وتفان	29
					تساعدني الأنظمة والتعليمات على تطوير مهارتي في العمل	30
					أشعر بالرضا في عملي اتجاه طبيعة عملي أو رؤسائي	31
					إنني راض عن نظام الأجور والتحفيزات والمكافآت المطبقة من طرف المؤسسة	32
					لدي شعور بالحماس في العمل لأنني أشعر بالأمان الوظيفي التي توفره الإدارة	33
					أجد سهولة في التواصل داخل المؤسسة	34
					أحصل على المعلومات الكافية من أجل أداء عملي على أكمل وجه	35
					أهتم بتوفير الأفكار الجديدة والجيدة في العمل	36
					أحب العمل في مكاني الحالي للمؤسسة لأنني أعرف بوضوح ما هو مطلوب مني إنجاز	37
					لا أريد أن أغير مكان عملي وأريد أن أبدع فيه حتى أساهم تحقيق أهداف المؤسسة	38
					لما يوكل إلي رئيسي مهمة ما، أشعر بثقته في قدراتي وإمكانياتي في العمل كما أشعر باحترامه وتقديره لشخصي	39
					ألتزم قدر المستطاع في تأدية المهام الموكلة إلي والسعي لإتمامها بنجاح	40

وشكراً على تعاونكم معنا

الأساتذة المشرفون على تحكيم الاستبيان

الجامعة	الكلية	أسماء الأساتذة	الرقم
جامعة جيجل	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	سامي حمودة	01
جامعة جيجل	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	عمر بلجازية	02
جامعة جيجل	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	محمد صالح	03
جامعة جيجل	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	نعمان محمول	04
جامعة جيجل	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	نور الدين بن شوفي	05
جامعة جيجل	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	هشام بورمة	06

ملخص

يعتبر تمكين الموارد البشرية من المواضيع الإدارية الحديثة على مدى العقد الماضي، حيث برز في أواخر الثمانينات، ولاقى رواجاً في الفكر المعاصر خلال النصف الأخير من التسعينات، يزيد الاهتمام به لما له من أهمية كبيرة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الباحثة عن التميز والنجاح.

إن إدارة المورد البشري بالشكل الفعال في المؤسسة من التحديات الراهنة للمؤسسة، نظراً لارتباطه بعدة جوانب مهمة، وكذا منح الصلاحيات، وتوفير المناخ التنظيمي الملائم، بالإضافة إلى تحفيز الأفراد، وغيرها من الجوانب التي تتعلق بنجاح المؤسسة وتفوقها وقدرتها على التنافسية، بما في ذلك المؤسسات الخدمائية في النقل البحري.

في هذه الحالة أخذنا في دراستنا المؤسسة المينائية جن جن بجيجل كعينة عن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، والغرض هنا هو معرفة واكتشاف واقع تمكين الموارد البشرية في هذه المؤسسة، ومستوى التمكين الذي يسمح بتميز المؤسسة على الصعيد الوطني والدولي.

وتهدف كذلك الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري والتمكين النفسي في إدارة العاملين بالمؤسسة. وبالتالي فالإشكالية المطروحة في هذه الدراسة ستكون بخصوص مستوى تطبيق تمكين الموارد البشرية في إدارة العاملين بالمؤسسة المينائية جن جن بجيجل، وللاجابة عليها سنستعمل المنهج الوصفي التحليلي بناءً على البيانات التي توفرها الاستمارة المصممة لهذا الغرض والموزعة على أفراد عينة الدراسة العشوائية المكونة من 20% من مجتمع الدراسة البالغ عدده 1377 فرداً، المكونة للتعهد البشري للمؤسسة المينائية جن جن بجيجل. نستخلص في النهاية، أن أسلوب تمكين الموارد البشرية مطبق في تسيير العاملين بالمؤسسة المينائية جن جن، من خلال المنظور الإداري والنفسي.

الكلمات المفتاحية: تمكين الموارد البشرية، التمكين الإداري، التمكين النفسي، المؤسسة المينائية جن جن.

Abstract

Humain Resource Empowerment is one of the modern administrative subjects over the last decate, that appeared at the end of the eighties, and gained big population at contemporary thought at the last half the nineties, then increase interest in it because of its great importance in achieving the competitive advantage of the foundation researcher for excellence.

So, the humain resource management active form of the current challenges of the organizations, because it is related to many important issues, mainly the transfer of power from top to bottem organizational structure, like that of granting power and freedom to act, and to provide appropriate organizational climate in addition to motivating, and other issues related to the organization success, as well as its superiority and competitive capacity, including the shipping services organizations.

In this case, we take in our study Djen Djen Port Institution in Jijel a specimen of Algerians economics institutions, the purpose of this study is to discover the humain resource empowerment reality in this organization, and the level humain resource empowerment that allows the institution with distinction in the national and international level .

The study also aimed to identifying the effect of administrative empowerment and effect of psychological empowerment in the employees management in this organization.

Thus, the problematic of the present research is about the level of application of humain resource empowerment in the management employees of Djen Djen Port Institution.

To answer this dilemma will use descriptive analytical approach based on the data provided by survey or questionnaire designer for that purpose, and is distributed on sample randomly of study members, consisting of 20% of the study population totally 1377 individuals consisting of the human population if the Djen Djen Port Institution in Jijel.

Abstract in the end, The Human Resources Empowerment method is applied in personnel management in Djen Djen institution through administrative and psychological perspective.

Key Words: humain Resource Empowerment, Administrative Empowerment, Psychological Empowerment, Djen Djen port Institution.