

**مقومات فاعلية تمكين العاملين بالمنظمات الصناعية المصرية
دراسة تطبيقية على المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان**

دكتور

حسن بسيوني حسن أيوب

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

قسم إدارة الأعمال التكنولوجية والمعلومات

المعهد التكنولوجي العالي بالعاشر من رمضان

المبحث الأول

الإطار العام للبحث

يعرض الباحث في هذا المبحث للإطار العام للبحث من حيث المشكلة والأهداف والفروض والأهمية ومجتمع البحث والعينة وكذا خطة البحث والدراسات السابقة .

1- مقدمة :

شهد العالم خلال العقد الأخير من القرن العشرين مجموعة من التحولات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية ، وذلك نتيجة قوى ومتغيرات بالغة التأثير مثل العولمة وتكنولوجيا المعلومات وحدة المنافسة وتحرير التجارة ، وقد تركت أثارها على مختلف أنواع المنظمات الحكومية ومنظمات الأعمال المحلية والإقليمية والدولية مما جعلها تمارس أنشطتها وأعمالها في القرن الحادي والعشرين في مناخ يتسم بعدم الاستقرار والاضطراب والمنافسة الشديدة ، كما أفرزت هذه التحولات بيئة أعمال مختلفة عن تلك التي سادت في العقود السابقة فقد إنتقل العالم من عصر الصناعة إلى عصر المعلومات وهو ما عرف بالموجة الثالثة للإدارة والتي بدأت مع بداية السبعينات من القرن العشرين ، وقد رصد بعض المهتمين بالإدارة بعض سمات أو خصائص هذه الحقبة الجديدة التي تلعب فيها القيم غير الملموسة دوراً حيوياً في نجاح المنظمات ومن هذه القيم المعرفة والالتزام الذاتي والجودة والثقة وتمكين العاملين⁽¹⁾ .

وقد اكتسب تمكين العاملين زحماً علمياً وتطبيقياً بعد أن نشر توم بيترز⁽²⁾ كتابه المشهور Thriving on Chaos في عام 1987 علماً بأن جذوره التاريخية تعود إلى عقود سالفة ، وقد توالى العديد من الأدبيات حول تمكين العاملين وتناولت إسهامات فكرية وتطبيقية ، وقد ركزت هذه الأدبيات على الدور المحوري للموارد البشرية كقوة تنافسية تزايدت أهميتها النسبية على حساب الموارد المالية والتكنولوجية والمادية الأخرى ، وذلك لأن النجاح الذي تحققه المنظمات من خلال الإدارة الفعالة لمواردها البشرية يكون غير مرئي وبالتالي يصعب تقليده ، وهذا يلقي

(1) Sonnenberg,F- Managing with conscience :Mc Grawhill, New York (1994) .

(2) Peters,T.,Thriving on chaos:Hand book of Management Revolution: Alfred A.Knoffinc.New York (1987) .

دوراً جديداً على ممارسات إدارة الموارد البشرية والقائمين عليها فبدلاً من التركيز على الممارسات التقليدية لأنشطة الموارد البشرية يجب التركيز على ما تقدمه للمنظمة وليس على ما تقوم به من أجل إثراء قيمة المنظمة لدى العملاء والمستثمرين والعاملين⁽¹⁾.

ولكي تتمكن منظمات الأعمال من النمو والبقاء والاستمرار في ممارسة أعمالها وزيادة قدراتها التنافسية ، فإن القيادات الإدارية في هذه المنظمات تصبح معنية برصد هذه التحولات ودراساتها وتحليلها لمعرفة إنعكاساتها المستقبلية على بيئة العمل في منظماتهم ، كما ينبغي أيضاً على هذه القيادات الإلمام بكافة الجوانب المتعلقة بثقافة تمكين العاملين والعمل على نشرها بين العاملين في المنظمة لما لها من فوائد⁽²⁾ عديدة على المنظمة والعاملين بها ، حيث يؤكد أحد الكتاب⁽³⁾ أن المنظمات التي طبقت مدخل تمكين العاملين أو المداخل الأخرى لتطوير المنظمات والأداء قد حققت الريادة في مجالات أعمالها بل وأكسبتها ميزة تنافسية قوية نتيجة لما حقته من تطوير فعلي لهذه المنظمات والإرتقاء بمستويات أدائها .

(1) Ulrich,D.,A New Mandate for Human Resources : Harvard Business Review , (1998) PP.125-134 .

(2)-Griffith Peter, Theory and practice of managing chang, information world review, No.162,(oct2000)p.30.

-Brownell Eileen O,Managing change successfully , LIMRA,s marketfacts, No.5,(sep/oct2000),p.9-10.

- د. حنفي سليمان ، التنظيم : التحليل والتطوير : الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا ، الاسكندرية ، 2001، ص184 .

- د. علي السلمي ، الإدارة بالأهداف : طريق المدير المتفوق، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1999، صص 74-75 .

- د. سيد الهواري ، منظمة القرن الـ 21 : منهج تطوير الشركات والمؤسسات للعبور إلى القرن الـ 21 ، القاهرة : مكتبة عين شمس ، 1999 ، ص . ص 119-165 .

- د. فريد النجار ، آليات عولمة طبقة الإدارة المصرية ، أبحاث المؤتمر السنوي الثاني : القيادات الإدارية في القرن الواحد والعشرين ، القاهرة : أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، مركز البحوث ، ديسمبر 1995 ، صص 291-293 .

(3) Cross Lisa , Managing change to manage result , Graphic Arts monthly,No.11, (Nov2000) p.51.

- عبد الحكم أحمد الخزامى ، المنظمات والتغيير: بين المدير والخبير ، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1998، صص 100-101 .

وبالنظر إلى ممارسات الإدارة في المنظمات العربية ومنها المنظمات المصرية نجد أن هذه الممارسات تتسم بالممارسات التقليدية⁽¹⁾ والتي كانت مناسبة لإدارة الأمس ، لكنها ليست مناسبة لإدارة اليوم والمستقبل مما يتطلب من القائمين على الإدارة في هذه المنظمات التخلي عن هذه الممارسات والسعي نحو تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة والتي تركز على أن الإدارة المعاصرة مطالبة في هذه الأوانة أكثر من أي وقت مضى بتغيير نظرتها للعاملين والنظر إليهم كرأس مال فكري ينبغي الاهتمام بهم وتنميتهم وتدريبهم وتمكينهم من أداء أعمالهم بطريقة أفضل ، هذا بالإضافة إلى أن فعالية المديرين في السنوات القادمة سوف تقاس بأداء مرؤوسيهم أكثر من أدائهم كأفراد ، هذا فضلاً عن قيامهم بتوفير المقومات التي تساهم في تفعيل وتطبيق تمكين العاملين .

وتأسيساً على ما سبق نجد أن المنظمات الصناعية المصرية بحاجة ماسة لتبني وتفعيل مدخل تمكين العاملين لما له من نتائج إيجابية على مستوى أداء هذه المنظمات وزيادة قدراتها التنافسية وتمكينها من مواجهة التحولات التي يشهدها العالم حالياً أو التكيف معها ، هذا فضلاً عن النتائج الإيجابية الأخرى التي تعود على العاملين أيضاً بهذه المنظمات .

2- مشكلة البحث :

يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال طرح التساؤلات التالية :

س1 : ما مدى إدراك الإدارة العليا والإدارة الوسطى بالمنظمات الصناعية محل البحث بأهمية تمكين العاملين ؟

س2 : ما هي المقومات التي تؤدي إلى فاعلية تمكين العاملين بالمنظمات الصناعية المصرية ؟

س3 : ما مدى قيام الإدارة بالمنظمات الصناعية المصرية بتوفير المقومات التي تساعد على تبني وتفعيل مدخل تمكين العاملين ؟

(1) د. أحمد سيد مصطفى، تمكين العاملين- السمات المميزة والمقاييس المؤشرة ، المؤتمر العربي الدولي الرابع عشر للتدريب والتنمية الإدارية، الخبراء العرب في الهندسة والإدارة، القاهرة، 20-22 إبريل 2004م ص13

س4 : ما مدى إدراك الإدارة بالمنظمات الصناعية المصرية للفوائد التي تعود على منظماتهم والعاملين بها من وراء تطبيق مدخل تمكين العاملين ؟

س 5 : ما مدى قيام الإدارة بالمنظمات الصناعية المصرية بتبني وتفعيل ثقافة تمكين العاملين ونشرها بينهم ؟

س 6 : ما هي المعوقات التي تواجه تطبيق مدخل تمكين العاملين في المنظمات الصناعية المصرية ؟

3- أهداف البحث :

يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف التالية :

أ- التعرف على مدى إدراك واقتناع الإدارة بالمنظمات الصناعية محل البحث لأهمية تمكين العاملين وأبعاده المختلفة .

ب- الكشف عن مدى قيام الإدارة بالمنظمات الصناعية محل البحث بتوفير المقومات التي تساعد على تطبيق تمكين العاملين وتفعيله .

ج- الكشف عن مدى ممارسة المرؤوسين للأبعاد المختلفة لتمكين العاملين .

د - التعرف على المعوقات التي تواجه تطبيق تمكين العاملين بالمنظمات الصناعية محل البحث .

هـ - تحديد الأهمية النسبية لكل من الأبعاد والمقومات والمعوقات وعلاقتهم معاً .

و- اقتراح نموذج يفسر العلاقة بين أبعاد التمكين ومقوماته ومعوقاته بالمنظمات الصناعية المصرية .

4- أهمية البحث :

تبدو أهمية البحث لكونه يتضمن مسح لبعض أدبيات الإدارة التي تناولت هذا الموضوع مما يتيح الفرصة للباحثين والمديرين بالمنظمات المختلفة للتعرف على الأبعاد المختلفة لتمكين العاملين من حيث (المفاهيم المختلفة – عناصره – خطواته – فوائده للمنظمة والعاملين بها – متطلبات تطبيقية – كيفية تفعيله) وأن المنظمات التي طبقته حققت الريادة في مجالات أعمالها وازدادت قدرتها التنافسية ، كما أنه يتيح للباحثين أيضاً الوقوف على مدى تطبيق هذا الفكر الإداري الحديث بالمنظمات الصناعية المصرية والمعوقات التي تواجه تطبيقه بهذه المنظمات وكيف يمكن للإدارة بهذه المنظمات أن تفعل تطبيقه وذلك للاستفادة مما يحققه من فوائد سواء للمنظمة أو العاملين بها ، هذا بالإضافة إلى الوقوف على مدى ممارسة العاملين بهذه المنظمات للأبعاد المختلفة للتمكين .

5- فروض البحث :

في ضوء مشكلة وأهداف البحث يمكن صياغة الفروض التالية :

الفرض الأول :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الأربع .

الفرض الثاني :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقومات التمكين السبع .

الفرض الثالث :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ومقومات ومعوقات التمكين .

الفرض الرابع :

تؤثر ممارسة المرؤوسين للأبعاد المختلفة لتمكين العاملين في زيادة إنتاجية المنظمة وكذلك زيادة قدرتها التنافسية ، وأيضاً زيادة الرضا الوظيفي للعاملين ورفع الروح المعنوية لهم.

الفرض الخامس :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من أبعاد التمكين ومقوماته ومعوقاته حسب الخصائص الشخصية (النوع والعمر ومستوى التعليم والخبرة والعمل) .

6- حجم العينة :

أن الحجم اللازم لتقدير نسبة الظاهرة في المجتمع (P) محسوباً من العينة بحيث لا يتجاوز الخطأ المقدار المسموح به بدرجة ثقة (a-1) % هو⁽¹⁾ :

$$N = \frac{Z^2 Pq}{D^2} ,$$

حيث مقومات التمكين قيمة الإحصاء مقومات التمكين عند مستوى a¹ و B² (2)،

(1) احتمال خطأ النوع الأول وينتج إذا رفض فرض إحصائي وكان يجب قبوله (رفض فرض صحيح) (Pe I)
Error أدرك التمكين a=P(T)

(2) احتمال خطأ النوع الثاني وينتج إذا تم قبول فرض إحصائي وكان يجب رفضه (قبول فرض خطأ) (Pe II)
Error أدرك التمكين B=P(T)

P	نسبة الظاهرة في المجتمع ،
q	1- نسبة الظاهرة في المجتمع ،
D	مقدار الخطأ المسموح به ،
N	حجم العينة ،

ونظراً لأن p ، q هي مؤشرات مجهولة القيمة فإنه يمكن إحلالها بتقدير لهما من العينة يكون معلوماً مسبقاً من واقع الخبرة الطويلة السابقة أو بأقرب قيمة من 0.5 وإذا كانت (P) معروفة القيمة داخل مدى معين أو بقيمة 0.5 إذا لم يكن هناك ما يؤيد قيمة ما وحيدة أو داخل فترة محدودة ، ولتحديد حجم العينة المناسب ، وبتحديد $a = 5\%$ و $B = 10\%$ ومقدار الخطأ المسموح به 5% ، والمجتمع غير محدود ، أظهرت النتائج أن الحجم الأمثل يجب ألا يقل عن 400 مفردة .

وتم اختيار عينة البحث بطريقة عشوائية ، وللحرص في الحصول على الأعداد المطلوبة من استمارات الاستبيان تم زيادة أعداد الاستمارات الموزعة على عينة البحث لتصل إلى 450 استمارة ، استوفى منهم 400 صالحة بنسبة استجابة 89% ، وبالتالي فإن عينة البحث جاء توزيعها حسب خصائصها لتعكس تمثيلاً صادقاً لمجتمع البحث حتى يمكن الاطمئنان للنتائج التي يتم التوصل إليها .

ويحتوى نموذج الاستبيان على جزئين من الأسئلة يشتمل الجزء الأول على الخصائص الشخصية ، كما يتضمن الجزء الثاني الأسئلة الخاصة بقياس أبعاد التمكين ومقوماته ومعوقاته .
أ- الصدق :

الهدف من اختبار الصدق هو أن تؤدي الأداة إلى الكشف عن الظاهرة أو السمة التي يجرى البحث من أجلها . وقد عرضت استمارة الاستبيان على مجموعة من المحكمين لمعرفة رأيهم وحكمهم على درجة شمولية الأداة ومدى صحة العبارات لغويا واقتراح ما يرونه مناسباً من أفكار وتعديل أو حذف غير المناسب منها ، وقد قاموا مشكورين بهذه المهمة على أكمل وجه ، وتم الاستفادة مما طرحوه من أفكار حول بعض الجوانب الفنية لأداة القياس ، ووضعت الأداة في صيغتها النهائية على ضوء تعديلات المحكمين واقتراحاتهم ، وبالتالي طبقت الأداة بصورتها النهائية .

ب- الثبات :

يقصد به اختبار أداة البيانات والمعلومات للتأكد من درجة الاتساق بما يتيح ما تقيسه من ظاهرات ومتغيرات بدرجة عالية من الدقة والحصول على نتائج متطابقة أو متشابهة إذا تكرر استخدامها أكثر من مرة في جمع نفس المعلومات أو قياس نفس المتغيرات سواء من باحث أو عدة باحثين في أوقات وظروف مختلفة ، وباستخدام معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha وبالتطبيق على البيانات التي تم الحصول عليها وجد أن معامل الاتساق الداخلي (0.982) وهو يدل على ثبات الأداة والاعتماد على نتائجها (Cronbach,2004) .

وقد تم ترجيح الأجابات بالأوزان (1,2,3,4,5) لجميع البنود التي تقيس الرأي والاتجاه لأبعاد التمكين ومقوماته ومعوقاته ، بحيث تعبر 5 عن موافق تماماً ، و 1 عن غير موافق على الإطلاق ، وتم حساب المتوسط المرجح لأبعاد التمكين الأربع ومقوماته السبع ومعوقاته ولكل منهم ولهم جميعاً .

7- منهج البحث :

يطبق الباحث المنهج الوصفي التحليلي ويعتمد الباحث في إعداد بحثه على نوعين متكاملين من المصادر هما :

أ- المصادر الثانوية :

لقد قام الباحث بالرجوع إلى مجموعة من الكتب والمراجع والدوريات والنشرات والتقارير والأبحاث سواء العربية أو الأجنبية الحديثة ذات العلاقة بموضوع البحث .

ب- مصادر أولية :

وتتمثل في الدراسة الميدانية التي تعتبر الركيزة الأساسية لهذا البحث ، ولتحقيق أهداف البحث قام الباحث بتصميم استمارة استبيان تشتمل على جزئين الأول يتضمن الخصائص الشخصية لمفردات العينة والثاني يتضمن ثلاثة محاور رئيسية هي :

المحور الأول :

ويتعلق بالأبعاد المختلفة لتمكين العاملين وهي (حرية الاختيار – الفاعلية الذاتية – معنى العمل – التأثير) ويشتمل هذا المحور على العديد من العبارات التي تمثل أداة لقياس آراء العاملين بالمنظمات الصناعية محل البحث حول مدى ممارستهم لهذه الأبعاد .

المحور الثاني :

ويتعلق بالمقومات التي يمكن أن تساهم في تفعيل تبنى أو تطبيق تمكين العاملين بالمنظمات محل البحث ، ويشتمل أيضاً على العديد من العبارات التي تمثل أداة لقياس مدى إدراك إدارة المنظمات محل البحث لأهمية تمكين العاملين وفوائده ومدى قيامها بتوفير المقومات اللازمة لتفعيله وتمثل هذه المقومات في (مدى إدراك إدارة المنظمات محل البحث لأهمية وفوائد التمكين - القيادة - المشاركة - المعلومات - التدريب - الحوافز - تقييم الأداء) .

المحور الثالث :

ويتعلق بالمعوقات التي تحد من تطبيق تمكين العاملين في المنظمات الصناعية محل البحث وذلك من وجهة نظر العاملين بهذه المنظمات .

8- حدود البحث :

تتمثل حدود البحث في الحدود التالية :

- **حدود زمنية :** قام الباحث بإجراء البحث خلال العام (2006/2007م) .
- **حدود مكانية :** اقتصر تطبيق البحث على المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان دون غيرها من التجمعات الصناعية الأخرى .
- **حدود بشرية :** تم تطبيق البحث على عينة عشوائية من العاملين بالمنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان وقد شملت العينة الذكور والإناث ومن أعمار مختلفة ومستويات تعليمية متباينة ومدة خبرة أيضاً مختلفة وكذلك يمارسون أعمال ذات طبيعة مختلفة .

9- أساليب التحليل الإحصائي :

لتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية المتاحة بنظام SPSS وتشغيلها على الحاسب الآلي وهذه الأساليب هي :

- **الجدول التكرارية :** لبيان القيم (الاستجابات) وتكرارها ونسبتها المئوية .
- **المتوسطات المرجحة :** تحسب بعد ترجيح الإجابات بأرقام ترجيحية بقسمة مجموع القيم المرجحة على عددها .
- **اختبارات الفروض :** لدراسة أى فروق تظهر فى التحليل لبيانات العينة ما هى إلا فروق ذات دلالة أم عشوائية ناتج عن طريقة اختيار العينة أو بعض الاختلافات غير الجوهرية بين مفرداتها أم لا .

- **تحليل الارتباط** : لقياس ودراسة العلاقة بين متغيرين أو أكثر ، وكذلك تعيين اتجاه تلك العلاقة بمعنى هل هي عكسية أم طردية ؟ .
 - **تحليل التباين المتعدد** : يستخدم هذا الاختبار لدراسة الفروق في مجموعة من المتغيرات الكمية طبقاً لأخرى وصفية له وجهان فأكثر .
 - **التحليل العاملي** : لوضع الأسباب العديدة في عوامل تجميعية أقل تفسر الاختلاف بها ، أو من أجل بناء مركبا عاما أو أكثر لتحديد الأهمية النسبية .
- ولاستخراج الجداول والعلاقات تم استخدام حزمة البرامج الجاهزة (SPSS) الحزم الإحصائية بمجال العلوم الاجتماعية .

10- خطة البحث :

- تم تقسيم البحث إلى التقسيمات التالية :
- المبحث الأول : الإطار العام للبحث .
- المبحث الثاني : الإطار النظري للبحث .
- المبحث الثالث : الدراسة الميدانية .
- المبحث الرابع : النتائج والتوصيات .

11- الدراسات السابقة :

لقد تناول العديد من الكتاب موضوع تمكين العاملين ، ويعرض الباحث فيما يلي بعضاً من هذه الدراسات .

دراسة (د.أحمد سيد مصطفى : 2004م) (1) :

عرض الكاتب في دراسته العديد من النقاط المتعلقة بالتمكين مثل المفهوم والأبعاد وأهميته والفرق بينه وبين التفويض وعناصر التمكين ومراحله ومقومات نجاحه ومؤشرات فعاليته وفوائده بالنسبة للمنظمة والعاملين ، هذا بالإضافة إلى واقع الممارسات الإدارية في البيئة العربية ، وقد خلص الكاتب إلى ما يلي :

- أن تمكين العاملين يعتبر ثقافة تنظيمية تفرز سياسة تحفيزية فاعلة .
- أنه يمكن أرضاء العملاء الخارجيين من خلال تمكين العملاء الداخليين .

(1) د. أحمد سيد مصطفى، تمكين العاملين- السمات المميزة والمقاييس المؤشرة ، مرجع سبق ذكره ، ص13 .

- أن هناك علاقة بين التمكين والإبداع .
- أن هناك علاقة بين التمكين وبين إشباع الحاجات الإنسانية .
- أن هناك علاقة بين التمكين ورضاء العاملين عن وظائفهم وولائهم لمنظماتهم .
- أن التمكين أصبح ضرورة للمنظمات العربية الحكومية وغير الحكومية .

دراسة (د.علي عبد الوهاب: 1997م)⁽¹⁾:

ركز الكاتب في دراسته على إبراز الفرق بين الممارسات الإدارية التقليدية وبين الإدارة المفتوحة ، واختلاف دور العاملين في الممارسات الإدارية التقليدية وفي ظل نظام الإدارة المفتوحة ، وخصائص الإدارة المفتوحة ثم ركز أيضاً على إبراز دواعي أو مبررات تطبيق تمكين العاملين والعلاقة بين الإدارة والعاملين في الممارسات التقليدية وفي ظل تبني تمكين العاملين ، بالإضافة إلى العناصر الرئيسية لتمكين العاملين موضحاً دور القائد والعاملون في الإدارة المفتوحة والتمكين ، هذا فضلاً عن متطلبات تمكين العاملين من الموارد البشرية والخصائص التي ينبغي أن يتمتع بها كل من القادة والعاملين .

دراسة (د.محمود الخطيب : 2000م)⁽²⁾:

ركز الكاتب في دراسته على دراسة وتحليل الجوانب التالية :

- تمكين العاملين المفهوم والفوائد والخصائص .
- تجارب الشركات الرائدة .
- المحاذير والدروس المستفادة .
- الخلاص والآثار الضمنية لإمكانية تطبيق وتمكين العاملين في الشركات الصناعية المصرية.

(1) د. علي عبد الوهاب ، إدارة الكتاب المفتوح وتمكين العاملين ، مؤتمر استراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال العربية - إدارة القرن الواحد والعشرين ، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري ، القاهرة ، 1997م ، ص ص ، 258-271.

(2) د. محمود الخطيب ، إمكانيات تطبيق تمكين العاملين في الشركات الصناعية ، بحث مرجعي ، المؤتمر العلمي السنوي الثاني ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال والذي عقد في الفترة من 6-7 إبريل 2000م ، اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال ، القاهرة ، ص ص 3-17 .

وقد خلص الكاتب إلى أنه يمكن تطبيق تمكين العاملين في الشركات الصناعية المصرية وذلك من الناحية النظرية بعد القيام بالتخلص من المعوقات التي تحد من تطبيقه وإضافة قوى جاذبة ومراعاة العوامل الموقفية .

دراسة (د. عامر الكبيسي : 2005 م) (1):

عرض الكاتب في دراسته لعدة جوانب تتمثل في ماهية التمكين وأهميته ومبرراته وخصائص المنظمات التي تسعى إلى تطبيقه والتحديات التي تواجه تطبيقه ، ويرى الكاتب أن الوقت لم يحن بعد لرؤية التمكين واقعاً قائماً في منظماتنا العربية ، وعلى الرغم من أنه يقول أيضاً أن التوجه نحو بعض معاني التمكين في منظماتنا العربية هو حاصل فعلاً على أننا لا نسمع من يرده كشعار أو يعلنه كفلسفة أو كنظام .

دراسة (د. فاتن أحمد بكر) (2):

عرضت الكاتبة نموذج لتطبيق منهج الإدارة المفتوحة في المنظمات المصرية والعربية ثم قامت بشرح الجوانب المختلفة له والمتمثلة في الآتي :

ترتيبات نموذج تطبيقات المنهج وفقاً لمجموعة من الخطوات تتمثل في رؤية وتحول نظرة المنظمة للعاملين ، ونشر هذه الرؤية في أرجاء المنظمة ، مناخ تنظيمي يترجم هذه الرؤية ، وأخيراً تطوير الممارسات الإدارية ، كما عرضت الكاتبة المزايا التي يحققها تطبيق النموذج وكذلك الاعتبارات الواجب مراعاتها عند التطبيق .

دراسة (د. عطية حسين أفندي : 2003) (3):

عرض الكاتب في دراسته للعديد من الموضوعات المتعلقة بتمكين العاملين مثل مفهوم وأهمية تمكين العاملين ، والأسباب التي تدعو إلى انتهاج تمكين العاملين وفرق العمل ، والحوافز ، هذا بالإضافة إلى أنه يرى ضرورة تطبيق قاعدة التولي والتخلي وإضافة أساليب وممارسات

(1) د. عامر الكبيسي إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية، 2005، ص 134-160 .

(2) د. فاتن أحمد أبو بكر ، نظم الإدارة المفتوحة – ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين ، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2001 م .

(3) د. عطية حسين أفندي ، تمكين العاملين : مدخل للتحسين والتطوير المستمر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2003 م .

ومحفزات حديثة والتخلي عن الممارسات التقليدية حتى تتمكن المنظمات من التحسين والتطوير في أدائها وعملياتها .

دراسة (د.محمد العزازي أحمد أبو إدريس : 2002م)⁽¹⁾:

ركز الباحث في دراسته على أن المناخ الإداري المعاصر يذخر بالعديد من التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها في كافة دول العالم وذلك نتيجة التحولات السريعة والمتلاحقة التي طرأت على العديد من المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية ، كما ركز على أن الإدارة الحديثة تعمل جاهدة لمواجهة هذه التحديات من خلال عدة محاور أهمها التركيز على مواكبة التطوير المستمر في كل عناصر العمل ، والتركيز على اختيار القادة وتعظيم القدرة التنافسية ، وتنمية الابتكارات ، ويرى الباحث أنه في سبيل العمل على هذه المحاور ظهرت مداخل إدارية هادفة إلى تطوير المنظمات والأداء منها مدخل الإدارة بالكتاب المفتوح ومدخل تمكين العاملين ، وقد توصل الكاتب في دراسته إلى أن مدخل الإدارة بالكتاب المفتوح وتمكين العاملين هو المدخل الأكثر قابلية للتطبيق من بين المداخل التي شملتها الدراسة وذلك بالنسبة لمجموعة المنظمات المشتركة حيث احتل الترتيب الأول من وجهة نظر القيادات الإدارية بين المداخل الأخرى .

دراسة (د.يحيى سليم ملحم : 2006م)⁽²⁾:

استهدف الكاتب من دراسته تقديم رؤية جديدة حول موضوع التمكين ، موضحاً أنه مفهوماً إدارياً معاصراً يتداخل ويترابط مع مفاهيم إدارية أخرى هذا وقد تناول في دراسته الموضوعات التالية :

- التمكين مفهوم إداري
- ركائز التمكين ومقوماته .
- آثار وفوائد التمكين .
- الخدمات والتمكين .
- التمكين والتنظيم الإداري .
- التمكين في البيئة العربية والإسلامية .
- قيادة التغيير والتمكين .
- رأس المال البشري والإنتاجية
- تجارب وتطبيقات رائدة في التمكين .

(1) د. محمد العزازي أحمد أبو إدريس ، اتجاهات القيادات الإدارية نحو إمكانية تطبيق مداخل تطوير المنظمات والأداء في البيئة المصرية – دراسة ميدانية بالتطبيق على بعض المنظمات بمدينة العاشر من رمضان ، مجلة البحوث التجارية ، العدد الأول ، المجلد الرابع والعشرين ، كلية التجارة بجامعة الزقازيق ، يناير 2002م، ص.ص175-247.

(2) د. يحيى ملحم ، التمكين كمفهوم إداري معاصر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2006م .

وقد ركز الكاتب في نهاية دراسته على عرض بعض ملامح الواقع العربي للثقافة العربية وعلاقة ذلك الواقع وتلك الثقافة بمفهوم التمكين وذلك بغرض شرح بعض القيود الثقافية والاجتماعية والتنظيمية التي تحول دون التغيير والتطوير والتمكين في مجتمعاتنا العربية .

دراسة (د.علي عبد القادر علي : 2004م)⁽¹⁾ :

استهدف الكاتب من دراسته استكشاف العلاقة بين التنمية بمفهومها الواسع وتمكين النساء وكذلك استكشاف العلاقة بين النمو الاقتصادي والتحول الهيكلي وتمكين المرأة ، وقد اختتم دراسته بالقول أن النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة تؤيد التوقعات القطرية المتعلقة بتأثير التنمية بمختلف معانيها على دور المرأة في المجتمع من حيث تمكينها في مختلف المجالات ، كما يتوقع أن تؤدي الزيادة في قطاع الخدمات إلى تمكين أكثر للمرأة بطريقة معنوية إحصائياً .

دراسة (د.محمد القريوتي : 2004 م)⁽²⁾ :

أكد الكاتب في دراسته على ضرورة تزايد الاهتمام في الدول النامية بتحسين كفاءة الإدارة لتحقيق أهداف تنموية طموحة ، وأيضاً التعرف على مختلف العوامل التي من شأنها أن تساهم ببلوغ هذا الهدف ، حيث أنه قد توصل في دراسته إلى عدم قدرة كثير من المنظمات على اختلاف مسمياتها على الوصول بالعاملين إلى تطبيق مفهوم التمكين ، كما توصل إلى وجود اتجاه سلبي في علاقة الرؤساء بالمرؤوسين ، كما أكد الكاتب أيضاً على أهمية اعتماد المؤهلات العلمية المناسبة بصفقتها متطلبات ينبغي توافرها فيمن يتم تعيينهم في وظائف إدارية ، وكذلك تأهيل المديرين والموظفين الحاليين وذلك للعلاقة الواضحة بين العوامل المعززة للشعور بالتمكين ومستوى التأهيل العلمي ، بالإضافة إلى أهمية إجراء دراسات توضح العلاقات بين إنتاجية الموظف والتمكين أو دراسة العلاقة بين التمكين والإبداع .

(1) د. علي عبد القادر علي ، التنمية وتمكين المرأة في الدول العربية ، المعهد العربي للتخطيط ، الكويت ، 2004م .

(2) د. محمد القريوتي ، آراء المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في الأردن بشأن العوامل المعززة للشعور بالتمكين - دراسة ميدانية ، أبحاث اليرموك ، الأردن ، 2004م ، ص.ص 1607-1636 .

دراسة (Nixon, Bruce, 1995) (1) :

ركزت الدراسة على وصف أسلوباً مميزاً لتسهيل تمكين العاملين في المنظمات ومساعدة المديرين على الارتقاء بقدراتهم في التعلم والاستجابة بصورة أكثر فاعلية لمتطلبات التغيير ، وتصف الدراسة الأسلوب المنهجي المستخدم في حالة كبار المديرين بثلاث منظمات خلال الخمسة سنوات الماضية كما تعرض المسائل المشتركة والمتميزة بهذه الشركات والكيفية التي تطورت بها استراتيجيات التدخل واتخذت مسارات مختلفة في كل واحدة من هذه الشركات ، والنجاح والدروس المستفادة من هذه المبادرات والتجارب .

دراسة (Beard, Daniel, P., 1995) (2) :

أوضحت الدراسة أن قوة العمل انخفضت بما يقرب من 150000 عامل ، وأن هناك أخطاء ترتكبها الإدارة تجاه العاملين ويجب عدم حدوثها وهي :

- خفض الثقة .

- معاملة العاملين بطريقة سيئة وعدم النظر إليهم كأعضاء فاعلين .
- النظام مربك يجعل العمل أكثر صعوبة .
- رفض نظام الاستغناء عن العاملين ذوي الأداء السيئ .
- تهميش دور العاملين في مسألة اتخاذ القرارات .
- وجود قوانين سخيفة ومخزية داخل بيئة العمل .
- النظام غير مشجع على توفير بيئة عمل ابتكارية .

دراسة (Heckscher, Charles, 1995) (3) :

أشارت الدراسة إلى أن الميل أو الاتجاه يبدو هو أن تظل السيطرة في أيدي الإدارة ، وفي ظل الإدارة بالمشاركة وزيادة التورط في خفض المشاركة في اتخاذ القرارات للمستويات الأدنى فالسبب واضح ، أن الإدارة بالمشاركة لا تتم ، أو تتجزأ بشكل تام ، ولا تنجح إلى حد ما في تحطيم الحواجز ، في الحقيقة لا يمكن أن يكون هناك تفويض للسلطة وسيطرة في نفس الوقت .

(1) Nixon , Bruce "Facilitating Empowerment In Organizations" , Journal of Leadership and Organization , 1994,PP.3-11 .

(2) Beard , Daniel , " ,.Any Employee Can Chang An Agency", Vital Speeches of The Day , Sep.1, Vol.61 , N.22 , 1995 , PP. 699 -701 .

(3) Heckscher , Charles " , The Failure of Participatory Management " , Across The Board , Vol.3,N.10,Nov/Dec,1995,PP.16-21.

دراسة (Maclachlan, Rob, 1995) (1) :

أشارت الدراسة إلى أنه في كثير من الأحيان نسمع أصوات تنادى بمدى أهمية العنصر البشري كعنصر تنافسي ، وكدليل على ذلك في عام 1995 من خلال المؤتمرات التي تركز على إعادة الهيكلة التي تعد ضرورية لعمل منافسة أكثر بين الشركات على المدى الطويل ولتحقيق النجاح ، واكدد (Prahalad) إن الطريق الخصب للأفكار الحديثة يكون عن طريق إعادة الهيكلة أو الانخفاض التنظيمي سواء الاختصاصات في العمل أو خلافه .

وهذه هي وظيفة (HRM) لتحقيق النجاح في المستقبل ويؤكد أيضا أن المنظمة التي تتجه نحو إعادة التنظيم بإدارة جديدة تعتمد على التمكين والمشاركة بالمعلومات والتخصص وسوف تحقق المنظمة النجاح المنشود في المستقبل مع مراعاة العوامل المحيطة بها .

دراسة (Robert,C., 1995) (2) :

أوضحت الدراسة أن التغييرات التي تقوم بها أية منظمة مثل إعادة هندسة العمليات التمكين والانخفاض التنظيمي ، يجب أن يرافقها قوة لكي تحافظ على نمو المنظمة وتقدمها واستمرارها في دنيا الأعمال مع وجود المتغير الجديد ، والاتجاه لخلق نظرية عامة للتحفيز لتوفر فرص أكثر مرونة ، فالتخفيض للمستويات الإدارية يؤدي لمنح سلطة لمسؤولين خاضعين للعمل من خلال التمكين وذلك في حد ذاته يعد من الحوافز أى القوة الدافعة لرفع المعنويات لدى العاملين أثناء التغيير الذي تتعرض له المنظمة .

دراسة (Rowland,Hilary, 1995) (3) :

أشارت الدراسة إلى أن التمكين هو مفتاح التغيير داخل المنظمات بشرط أن يكون بواسطة (الأفراد والقادة معا) ، وعند تطبيق استراتيجية التخفيض يجب التركيز على مشاركة العاملين في المسؤوليات من خلال تداخل الوظائف والمهام المشتركة .

(1) Maclachlan ,Rob " ,Revitalizing People The Key to Long-Term Success",Vol.1, N.23, Nov16,1995, PP.13-15.

(2) Ochsuer,Robert,C" ,. Strategic Compensation",Vol.11, N.4, Autumn 1995, PP.58-62.

(3) Rowland, Hilary, "Take Me Your Personal Leader",Dec21,Vol.1,N.25,1995,PP18-20.

دراسة (Spreitzer, G., M., 1995) (1):

أوضحت الدراسة أن سيكولوجية التمكين عبارة عن سلوك يظهر وينشأ في أربعة أبعاد هم :
(معنى العمل / التأثير / الاختيار / الأهلية والجدارة) ويجب وجود هذه الأبعاد الأربعة
لبيان مدى التأثير في التمكين مع المعرفة اللازمة والمعلومات والحوافز حيث أن
التمكين = المعرفة × المعلومات × الحوافز × السلطة . وتناولت الدراسة عدة افتراضات هي :
– التمكين لا يكون ميزة شخصية للمواقف العامة ولكن يكون مجموعة من الحالات التي تحدث
بواسطة بيئة العمل .

– التمكين متغير مستمر ، فالعاملين هم من يشعرون بمقدار زيادة أو نقص التمكين .
– التمكين ليس مفهوم عام يأتي عن طريق مواقف الحياة أو أدوار الحياة ولكنه يأتي عن طريق
ظروف العمل وليس الحياة .

دراسة (Ken, Blanchard, 1995) (2):

أشارت الدراسة إلى أن التمكين هو مفتاح النمو والتقدم حيث أوضحت الدراسة أن
الشركات التي استخدمت مفهوم التمكين حققت زيادة في الأرباح بنسبة 13% من الإنتاج
وأوصت الدراسة بضرورة توفير بيئة عمل مناسبة مع بيئة ثقافية لتدعيم التمكين .

دراسة (Cunningham, Hyman & lan, Jeff, 1996) (3):

أشارت هذه الدراسة إلى الشرح الذي قدمه مدير التدريب والتنمية بإحدى البنوك حيث
وصف تمكين العاملين بأنه : بمثابة إعطاء شخص عربة الشركة ثم إخباره أن يقصد جهة معينة
إلا أنه ترك له الحرية في سلوك المسار الذي يسلكه في الوصول للمكان المحدد ، وشملت هذه
الدراسة عينة من 13 شركة ونتج عنها :
أ – إن التمكين له قيود ويصاحبه توترات وضغوط بما فيها التخلي عن قدر بسيط من السلطة .
ب – وجود رقابة شديدة على العاملين .

(1) Spreitzer, G.M, " Psychological Empowerment In The Work Place : Dimensions Measurement , and Validation," Academy of Management Journal, Vol.38, N.5,1995 , PP.1442-1445.

(2) Ken , Blanchard , & Alan, Randolph , " Empowerment Is Key To Growth " , Executive Excellence , Vol.3, N.5, May1996, PP.10-15.

(3) Jeff, Hyman & Lan , Cunningham , " Empowerment : The Power To Do What,"? Industrial Relation Journal , UK., 1996,PP.143-154.

ج_ التعريف الذى يقوم بدمج الوقائع المفيدة لتمكين العاملين .

دراسة (Michele, Darling 1996) (1) :

أشارت هذه الدراسة إلى الكيفية التى جرى بها تنفيذ السلطة بإحدى المنظمات التى تمت الدراسة عليها ، وقد أوضحت الدراسة بعض المفاهيم لتمكين العاملين وهى : " نقل صناعة القرار والملكية من الإدارة والمديرين إلى العاملين الذين يمتلكون المعرفة والقدرة على اتخاذ القرارات " . أو " تمكين العاملين هو إمكان الوصول بالآخرين والاعتماد على قدراتهم الذاتية " . وقد توصلت الدراسة إلى أن تمكين العاملين ليس مجرد تخصيص المهام لمن هم داخل التنظيم الهرمى للمنظمة ، بل تتعلق باعتناق فلسفة تقوم على المشاركة فى نظام مجموعات العمل وبين المديرين والعاملين .

دراسة (Spreitzer,Gretechen,M., 1996) (2) :

استهدفت الدراسة استخدام النظرية الحديثة لنظم المشاركة العالية فى ظل العلاقات المتوقعة بين الخصائص الهيكلية على مستوى وحدة العمل وبين المشاعر المترتبة على تمكين العاملين ، وقد نتج عن هذه الدراسة أن وحدة العمل التى يقل فيها غموض الدور تتلقى أكبر دعم سياسى وإجتماعى وتحصل على أكبر وأسهل مدخل للمعلومات ، وبها أكبر قدر من مناخ المشاركة وهى التى ارتبطت بشكل قوى مع المفاهيم الراسخة لدى المديرين بفاعلية تمكين العاملين والإيمان العميق به ، كما أنه تحقق نفس النتائج كما لو أن هذه الوحدة جرى إدارتها بواسطة مدير جمع فى يده قدر هائل من السلطة والسيطرة .

دراسة (Paul, Heresy, 1996) (3) :

استهدفت الدراسة الشركات التى تسعى إلى تحسين قدراتها التنافسية وذلك عن طريق تطوير القادة الإداريين الذين يعتمدون على الذات ويعملون باستقلالية من خلال الأخذ بمبدأ تمكين

(1) Michele,Darling , "Empowerment", Vital Speeches of The Day, Canada 1996, PP.474-478.

(2) Spreitzer,Gretchen,M., "Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment", "Academy of Management", Journal, US, 1996, PP.474-478.

(3) Paul , Heresy , " The Toll Road To Employee Empowerment , " Executive Excellence , US., 1996, PP.14-15.

العاملين ، وقد نتج عن هذه الدراسة ضرورة الاقتناع بتطوير أربعة خصائص لكي تحقق التمكين وهم :

- 1- توضيح الرؤية المستقبلية .
 - 2- التوصل إلى اتفاق جديد مع العاملين .
 - 3- الاستعداد لتحويل السلطة .
 - 4- الاستعداد لتحمل التكاليف التي تنشأ عن تطبيق مفهوم التمكين .
- بالإضافة إلى ما سبق لابد من إجابة مزج سلوكيات الدعم ووضع الهياكل الضرورية وأن يكون المزج بحكمة ، وقد أوصت الدراسة أنه يجب أن يكون القادة أكثر كفاءة في تشخيص ما يدور حولهم وإدخال التعديلات الواجبة والتأقلم على المناخ الجديد والاتصال الفعال مع العاملين واستمرار التحول من المركزية الشديدة إلى التمكين تدريجياً .

دراسة (Alab, Thorlakson, 1996)⁽¹⁾ :

أوضحت الدراسة أن تمكين العاملين في مكان العمل تطور وتم تطبيقه منذ الخمسينيات ، والستينيات والقوى الجديدة التي ظهرت تضيف قوة دافعة . والدراسة تبين أن التشجيع الأدنى للتأثير الإيجابي للتمكين من خلال 81 عامل تم تمكينهم رسمياً مقابل 90 عامل . بالإضافة إلى أن الانخفاض التنظيمي يبطل التأثير الإيجابي للتمكين نتيجة عدم الشعور بالأمان الوظيفي وعلى الإدارة مراعاة ذلك ولهذا فالعلاقة سلبية بين التمكين والانخفاض التنظيمي .

دراسة (Robert, E.,Quinn, 1997)⁽²⁾ :

عرضت الدراسة عدة عوامل تساعد العاملين على فهم استراتيجيات التمكين ومدى الأهمية والفائدة التي تعود عليهم كما يلي :

- إتاحة الفرصة للعاملين لاتخاذ مواقعهم وممارسة المسؤوليات مثل اتخاذ القرارات وتحمل المهام والمسئولية .
- إتاحة الفرصة للمشاركة مع الإدارة في النقاش وتوفير التدريب اللازم لاكتسابهم خبرات وأبعاد جديدة تساعدهم في إنجاز أعمالهم .

(1) Alab , Thorlakson , J.H., & Robert, Murray , F.," An Empirical Study of Empowerment the Work Place " , Group and Organization Management , Vol.21, N.1, Mar1996, PP. 67-83.

(2) Robert, E.,Quinn, " The Road To Empowerment " , Journal of Organizational Dynamic, autumn1997, PP.43-45.

- من خلال الخبرات التي اكتسبها العاملون يتم إعادة تحديد الأدوار والأعباء للخروج بالذاتية والاستقلال مما يؤدي إلى أن يتحول العاملون لمشاركين وليس مستخدمين .
- من خلال ما سبق سوف يؤدي لخلق نماذج جديدة من التفكير والسلوك مثل تقبل المزيد من المسؤوليات وتحمل المزيد من المخاطر مما يزيد القدرة على الابتكار والإبداع .
- تدعيم الابتكارات الجديدة وتشجيع العاملين والاستمرار في التعلم .
- تنمية المعرفة والتعلم لدى العاملين وتوفير المعلومات اللازمة والتدريب المستمر لذلك .
- زيادة ثقة العاملين في أنفسهم وقدراتهم على المشاركة في الأعباء والمهام التي تسند إليهم.

دراسة (John, Tschohl, 1997) (1) :

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أهمية وجود عمالة تتمتع بتمكينهم للسلطة ، أى أن الموظفين باستطاعتهم الالتفاف ومخالفة القواعد الموضوعية للقيام بما يتعين عمله ، وذلك لرعاية العميل والاهتمام به لتقديم خدمة متميزة للعملاء . كما أوضحت الدراسة ما انعكست عليه بأهمية تدعيم عمال الخط الأمامي ومنحهم ثقة بلا حدود باتخاذ القرارات التي يرونها صحيحة ومناسبة لعملهم .

دراسة (Carlos, Taborda,G, 1999) (2) :

حاول (Carlos) في هذه الدراسة التعرف على التغييرات الهائلة التي دفعت العديد من الشركات في العشرين سنة الأخيرة لتبنى طرق جديدة للقيام بالأعمال ، ويقع على قائمة العمل الإداري الجديد الذي يجب على منظمة عام 2000 أن تتبناه ، وهو إجراء تغيير لفلسفة المنظمة وهيكلها التنظيمي ، والابتعاد عن الطابع السلطوي القديم ، التقليل من بسط ذراع السيطرة على التنظيم ، والتخفيف من جمود الوظائف وبنائها الذي يقوم على تنظيم هرمي رسمي ، واللجوء إلى تنظيم يقوم على التعاون بين الوظائف والمشاركة وتشكيل فرق العمل واتباع استراتيجيات التمكين لتصبح كلها قضايا مشتركة يدعمها القادة بواسطة المديرين الذين يتحولون إلى عناصر معاونة بدلا من عناصر سيطرة ، وقد توصلت هذه الدراسة إلى معرفة بعض المهارات بالنسبة لفرق

(1) Jogan, Tschohl",Empowerment:The Key To Customer Service,"American Salesman, US,1997, PP.12-15.

(2) Carlos , Taborda ,G., "Leadership, Team work and Empowerment : Management Toward 2000 , " Transactions of Ace International Morgantown , 1999, PP.31-34.

العمل ومهارات القيادة وكذلك التعريف بأهمية التمكين ، حيث أن مثل هذه العوامل شديدة الأهمية بالنسبة لتنفيذ أى تغير تنظيمي وأداء أي عمل إداري .

مما سبق يتضح أن معظم الدراسات السابقة اهتمت باستراتيجية التمكين كمفهوم له مزايا على العاملين والمنظمة ككل ، مع ضرورة توفير المعرفة ، والمعلومات ، وتفويض السلطات ، والتدريب المستمر للعاملين .

وأن المناخ التنظيمي والقيم السائدة داخل المنظمة لها دور كبير في إمكانية تطبيق التمكين والتي تتمثل فيما يلي :

- ضرورة توفير القيادات ذات الرؤية المستقبلية والراغبة في التغيير .
- إدراك واقتناع القيادات لأهمية تمكين العاملين والمزايا التي يمكن أن يحققها للمنظمة والعاملين بها .
- استعداد القيادات لتحويل السلطة وإفساح المجال للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسئوليات .
- إتاحة المعلومات لكافة العاملين في مختلف المواقع الوظيفية .
- الاهتمام بتدريب العاملين .
- تشجيع الابتكار والإبداع وتقديم المقترحات .

المبحث الثاني

الإطار النظري للبحث

يعرض الباحث في هذا المبحث الجوانب النظرية للبحث وذلك من خلال رجوعه لإدبيات إدارة الأعمال المتعلقة بموضوع البحث ، وفيما يلي يتناول الباحث هذه الجوانب .

أولاً : مفهوم تمكين العاملين :

لقد تعددت مفاهيم تمكين العاملين بتعدد الكتاب ، فمنهم من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة في حين نظر إليه آخرون نظرة فلسفية⁽¹⁾ ، وهناك من اعتبره ممارسة ثقافية بتشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات .

كما رأى آخرون أنه عبارة عن النقل المراقب للسلطة من الإدارة إلى العاملين في مصلحة العمل ككل على المدى الطويل⁽²⁾ ، وكذلك من اعتبره دالة رياضية (Fisher,1994)⁽³⁾ ، ولا بد من توافر جميع العناصر ودمجها معا وإلا كان التمكين لا وجود له ، وفيما يلي بعض المفاهيم الخاصة بالتمكين :

- فيري (Tonya&Vinas,2001)⁽⁴⁾ بأنه هو طريقة جديدة للتفكير في كثير من الذين يتم استخدامهم في البناء الهيكلي للإدارة" ، بمعنى التفكير في العاملين بطريقة مختلفة من حيث السلطات والمسؤوليات التي فوضت لهم، ويتفق معه تعريف (Richard&Raymond,2001)⁽⁵⁾ حيث ذكر أن التمكين " هو تفويض السلطات والاختصاصات والنفوذ للعاملين في المنظمة " ونجد أيضاً أن البعض أوضح ضرورة عدم تدخل المشرفين ، كما نجد في .

(1) Andrews, Patricia Hayes & Hersch, Richard, T., "Organizational Communication : Empowerment in A Technological Society",New Jersey ,Haghton Mifflin Company , 1996,P.5 .

(2) Cole ,G.A " ,Management Theory And Practice " ,London, DP Publications ,1996, PP.195.

(3) Fisher,K. Leading , " Self – directed Work Teams " , Mc Graw - Hill , Chester field , Mo.1994 ,PP.1-26, 164-170.

(4) Tonya ,Vinas",viewpoint:Don't Skimp On Employee Empowerment " , Free Industry Week , 2001, by Potion Media .

(5)Richard,L.,Daft&Raymond",A.No:OrganizationBehavior"2001,by Harcourt College Publishers , P.217.

- **تعريف (Bill&Linda,2001)**⁽¹⁾ ، حيث عرف التمكين بأنه " هو إعطاء المسؤولية والسلطة للعاملين لصنع القرارات الخاصة بأعمالهم بدون تدخل المشرفين " .

- **تعريف (Robert H.&Wilson,1999)**⁽²⁾ وهو تحويل مسؤولية واستقلالية اتخاذ القرار عبر المستويات الأدنى للمنظمة في الهيكل التنظيمي " ، وبذلك نجد أنه يتفق مع التعاريف السابقة في ضرورة نقل السلطة والمسؤولية للعاملين عبر الهيكل التنظيمي .

- **تعريف (bullet , Arend,1998)**⁽³⁾ بأن " التمكين يعنى ببساطة أن المنظمة ذكية للغاية للتخلي عن الممارسات الإدارية التقليدية لإطلاق العنان للإبداع والابتكار للعاملين ودفعهم لتحمل المسؤوليات .

ووفقاً لذلك نجد أن هذا المفهوم يدعو المنظمة للتخلي عن الممارسات التقليدية مثل المركزية وتملك القرار إلى التمكين والنهوض والابتكار ويتفق معه في الرأي (د./على عبدالوهاب:1998)⁽⁴⁾ حيث عرفه بأنه "المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم باتخاذ القرارات ، وحل المشكلات ، والتفكير الإبداعي ، والتصرف في المواقف ، وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج " والبعض الآخر عرفه من حيث حاجة المنظمة وحاجة العاملين للمنظمة كما يلي في تعريف (Conger&Kanungo,1998)⁽⁵⁾ فذكر أن " التمكين يبني على أساس الاعتقاد بأن العاملين أكثر حاجة للمنظمة من حاجة المنظمة لهم وعلى القادة . فهم ذلك وأن العاملين أصل له قيمة في المنظمة الأكثر قيمة " ، في حين وجد (Desmond , Leach,1997)⁽⁶⁾ " أنه لا توجد رؤية للمنظمة وإستراتيجية بدون تمكين العاملين العاملين .

(1) Bill , Guillory & Linda , Galindo," Empowerment For High Performing Organization , 2001 , by Aron Marcum .

(2) Robert , H., Roserfeld & David , G., Wilson , " Managing Organization " , Second ED , 1999 , by Mc Graw-Hill , PP.101-102.

(3) Arend , Send , bulte , " Employee empowerment Means Organizational Success " , June 1998 , Center Of Ethical Business Cultures .

(4) على عبد الوهاب (الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة)، الطبعة الثانية ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، 1998 ، ص 165 .

(5) Conger,. T.A., & Kanungo , A.C, "The Empowerment Process Integration Theory and Practice",Academe of Management Review Vol.13, No.3 , 1998, PP.471-482.

(6) Desmond, Leach , "What is empowerment?", By IWP, 1997, PP.125-127.

- تعريف (Patrick & Raymond, 1996)⁽¹⁾ " هو تحويل السلطة للآخرين من حيث إعطاء المعلومات الكاملة عن المنظمة ، والقدرة على استعمال الموارد والخبرات والسلطات " .
- تعريف (د. أحمد سيد مصطفى 1996)⁽²⁾ " التمكين هو إتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف للموظفين ، فتوكل إليهم مهام يؤديونها بدرجة مناسبة من حرية التصرف للموظفين ، فتوكل إليهم مهام يؤديونها بدرجة الاستقلالية مع مسؤوليتهم عن النتائج ، معززين بنظام فاعل للمعلومات يهيئ تدفقاً سريعاً لها ، مع التركيز في ذلك على العاملين الذين يمارسون عمليات ترتبط مباشرة بالجمهور مثل مجالات البيع وخدمة المشتريات والعملاء وغيرها " .
- تعريف (Joanne,1996)⁽³⁾ " التمكين هو إعطاء الثقة ، الحرية والموارد للعاملين طبقاً لأحكامهم الشخصية .
- تعريف (Blanchard,1996)⁽⁴⁾ " التمكين لا يعنى إعطاء الموظف السلطة فقط ، بل يعنى إتاحة الفرصة له لتقديم أفضل ما عنده من خبرات ومعلومات ويؤدي ذلك إلى التفوق والإبداع في العمل " .
- تعريف (Michael, Armstrong,1995)⁽⁵⁾ " التمكين هو إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم على اتخاذ القرارات .
- تعريف (Cole,G.A.1995)⁽⁶⁾ " التمكين هو منهج لإدارة الموارد البشرية لأعضاء الفريق بممارسة صنع القرار ، فيما يتعلق بشؤونهم اليومية في عملهم " .

(1) Patrick , M., Wright,& Raymond,"A.Noë: Management of Organizations " , 1996, by IRWIN, PP.665.

(2) د.أحمد سيد مصطفى (اتجاهات إدارية معاصرة : إعادة البناء كمدخل تنافسي) ، أخبار الإدارة نشرة تفصيلية تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، العدد السادس عشر سبتمبر 1996 ، ص3 ، 19 .

(3) Joanne,B,Cuilla,"Leadership and The Problem Of Bonges Empowerment", Academy of Leadership Press 1996, PP.102-125.

(4) Ken, Blanchard , "Empowerment Takes More than a Minute", San Francisco: Berrett Berrett Koehler Publishers , 1996.

(5) Armstrong , Michael ,"A hand Book of Personal Management Practices",London, Kogan, 1995, PP.235-238.

(6) Cole , G.A, "Management Theory and Practice" , OP.CIT.PP.190-193.

- **تعريف (Moorhead , Griffn,1999)**⁽¹⁾ " التمكين هو تمكين العاملين من وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات وحل المشاكل في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم " .
- **تعريف (Spritzer,1995)**⁽²⁾ " هو أسلوب تحفيزي يتكون من أربعة مدركات هي (المعنى والقدرة وتحقيق الذات والتأثير) وأن هذه المدركات مجتمعة تعكس اتجاهها إيجابياً نحو العمل " .
- **تعريف (Bennis , And,Townsend,1995)**⁽³⁾ " هو إعطاء العاملين الصلاحيات والمسئوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم المناسبة دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير الموارد وبيئة العمل المناسبة وتأهيلهم فنياً وسلوكياً لأداء العمل مع الثقة المطلقة " .
- **تعريف (Rnbel,1995)**⁽⁴⁾ " سلطة اتخاذ القرارات وتنفيذها وإحساس الفرد بالمسئولية بالمسئولية عن النتائج فإذا حدث خطأ ما فلا يجب معاقبة الفرد بل يجب تدريبه بصورة لتلافي الخطأ في المستقبل " .
- **تعريف (Richard,L.Daft,1995)**⁽⁵⁾ " هو المشاركة في السلطة والنفوذ وتفويضها للباقيين في المنظمة " .
- **تعريف (Dowen&Lawer,1994)**⁽⁶⁾ " مشاركة بين العاملين والإدارة العليا في أربعة عناصر أساسية هي المعلومات المتاحة عن آراء المنظمة ، والمعرفة التي تساعد العاملين على فهم أعمالهم والمساهمة في الأداء الكلي للمنظمة ، المكافآت التي تحدد على أساس الأداء ، وأخيراً القوة أو سلطة اتخاذ القرار التي تؤثر في أداء ومستقبل المنظمة " .

-
- (1) Griffin, Moorhead , "Organizational Behavior Managing People And Organization", Houghton Mifflin, company ,1995, PP.24-59,GENEVA.
- (2) Gretchen ,M.,Spritzer, "Psychological Empowerment In The Work Place Dimensions Measurement And Validation ",An Academy Of Management Journal, vol.38, No.5, PP.1442-1452.
- (3) Bennis,W.&Tomnsend , "Reinventing Leadership", NEW YORK , William Moow ,1995.
- (4) Rnbel ,Chad, "Empowerment Your Employees So You Can Satisfy Customers ", Marketing , vol.29,No.7,March 1995, PP.14-28.
- (5) Richard,L.,Daft,"Organization Theory and Desgin",West Publishing Company, 1995, PP.411-413.
- (6) Bowen, D.E.& Lawler ,E.E., "The Empowerment Of Service Workers : What Where, Where, Who and When ? " , Sloan Management Review , spring 1994 , PP.30-40.

- **تعريف (Nahcy,Foy,1994)⁽¹⁾** " التمكين هو عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات المساهمة في وضع الخطط وبخاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المنظمة .
- **تعريف (Pett&Miller,1994)⁽²⁾** " التمكين هو تخويل السلطة والمقدرة للعاملين المتبقيين لإبداء القرارات والعمل لتطوير المنظمة من خلال تحسين اتجاهات أو دافعية الأفراد والإنتاجية " .
- **تعريف (Fisher,1994)⁽³⁾** " التمكين دالة رياضية يتكون من أربعة متغيرات لابد من دمجها معا وتوافرها جميعاً " .
- **تعريف (Lawer,1994)⁽⁴⁾** " التمكين هو تفويض السلطات للمستويات الأدنى بالمنظمة بالمنظمة " .
- **تعريف (Robert,E.,Robert,1994)⁽⁵⁾** " التمكين هو تفويض السلطة بواسطة المديرين للعاملين على الأغلب مع احترام طرق ومزاولة العمل " ، أو " هو تغيير أو تعديل بيئة العمل ودفعه للأمام نحو مستوى جديد من الديمقراطية داخل العمل فهو تغيير لظروف العمل " .
- **تعريف (David,Stevens,1993)⁽⁶⁾** " التمكين يبني على أساس الاعتقاد بأن العاملين أكثر حاجة للمنظمة من حاجة المنظمة لهم وعلى القادة فهم ذلك وان العاملين أصل له قيمة في المنظمة الأكثر قيمة " .

-
- (1) Nancy , Foy , " Empowering People at Wok ", USA Publisher , 1994.
- (2) Pett,T.&Miller,T., "Employee Empowerment:Old Wine in Anew Bottle",Southwest Academy of Management , Proceedings , Mescon Group , Pallas , TX , March 1994, PP.153-157.
- (3) Fisher , K., "Leading self-directed Work Team",Mc Graw-Hill, Chester field , 1994, PP.164-170.
- (4) Lawler , Edward E., " Total Quality Management and Employee Involvement : Are They Compatible ? " Academy Of Management Executive January , PP:68-76.
- (5) Robert , E.Sibson, "Maximizing Employee Productivity",MACOM,1994 , PP.96,103. PP.96,103.
- (6) Stevens , David , P., " Avioding Faille with Total Quality " , December Vol.2, No.13 No.13 1993, PP.18-22.

- تعريف (Hollander,Edwin,P.,1990)⁽¹⁾ " التمكين هو تفويض أكثر للرقابة المباشرة في المنظمة " ، ويتبين مما سبق أن هناك قاسماً مشتركاً بين التعريفات الخاصة بالتمكين ، فكلها تؤكد على أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وإعطائهم المزيد من الحرية في العمل والتصرف ، والحقيقة أن مفهوم التمكين هو مفهوم بسيط ومعقد في نفس الوقت ، فهو بسيط من حيث أن المديرين يحتاجون إلى دعوة العاملين ليعملوا ويؤدوا وظائفهم ويتحملوا المسؤوليات والمهام والسلطة كملك للمنظمة ، كما أنه معقد من حيث أن المديرين والموظفين من الناحية المثالية ليسوا مدربين على أن يفعلوا ذلك .

إن التدريب يأخذ وقتاً طويلاً لممارسته ، بالإضافة لصعوبة تخليهم عن السلطة ، كما للتمكين معنيان مباشر أو غير مباشر ، فالتمكين المباشر : يشمل تفويض السلطات للأفراد ، مثل (الإثراء الوظيفي / الإدارة الذاتية / إدارة الجودة الشاملة / التحسين المستمر) ، التمكين الغير مباشر : هو المشاركة في صنع القرارات بواسطة جماعة العمل مثل (حلقات الجودة) .

ويرى (Lee& Lazarus1993)⁽²⁾ أن التمكين عملية اقتسام القوة بين العاملين وتحفيزهم وجعلهم مسئولين عن التحسينات المستمرة .

ويرى (د. أحمد مصطفى : 2004)⁽³⁾ أن التمكين لا ينصرف فقط على العاملين كأفراد بل أيضاً لفرق العمل ، حيث يمكن الفريق (فريق العاملين في المصنع مثلاً) من صنع القرارات مثل الاتصال بالعملاء واستقطاب طلباتهم وشراء المستلزمات وجدولة العمليات والانتاج وقياس جودة الأداء والشحن .

ويرى (د. عطية حسين أفندي :2003)⁽⁴⁾ أن التمكين استراتيجي تنظيمية وهو مهارة جديدة وأنه ببساطة مدخل فعال للتطوير والتحسين الإداري المستمر والمتواصل .

(1) Hollander,Edwin P., "Power and Leadership in Organization", American Psychologist, February 1990, PP:179-188.

(2) Leer, Y. & Lazarus , H.The Empowerment Process In Giant Koreanconglomerate , Empowerment in Organization Journal , vol:3,1993,PP:44-52.

(3) د. أحمد مصطفى ، تمكين العاملين ، السمات المميزة – والمقاييس المؤشرة ، مرجع سبق ذكره ، ص5 .

(4) د. عطية حسين أفندي ، تمكين العاملين : مدخل للتحسين والتطوير المستمر ، مرجع سبق ذكره ، ص15 .

كما يرى (Randolph and Sashkin,2002)⁽¹⁾ أن التمكين هو الاعتراف بحق الفرد بالحرية والتحكم وهذا الأمر يمتلكه الإنسان بما يتوافر لديه عن إرادة مستقلة وخبرة ومعرفة ودافع داخلي .

من التعريفات السابقة نجد أن معظم التعريفات تناولت التمكين على أنه التمكين المباشر وهو الأكثر انتشاراً واستخداماً في إدارة الموارد البشرية .

ولقد اهتم الباحثون في دراساتهم قديماً بالوصول لأفضل الطرق لتحسين وتطوير الأداء بشتى الطرق ، ووجد أن التمكين يساعد على تحقيق ذلك ، من حيث المشاركة ، اتخاذ القرارات وأداء العمل كما يراه العامل والذي يهدف إلى تحقيق أفضل النتائج .

بينما نجد اليوم الأتوقراطية والمركزية ولت وانتهت لم يعد لها مكان في ظل التقدم والتطور التكنولوجي والحضاري ، فالיום يجب أن يبدأ عصر جديد من المشاركة الفعالة والجدية من جانب العاملين والمنظمة في المنافسة العالمية وليس المحلية فقط .

كما يجب أن يكون هناك تجانس بين التمكين وتوفير مناخ جيد يساعد على الابتكار والإبداع ، والتمكين هو أفضل الطرق للوصول لذلك ، حيث يساعد على بناء الثقة ، وبذلك يمكن القول إن المنظمات الناجحة اليوم تعمل على منح حرية للعاملين ، وتشجيعهم على تحمل المخاطر والتأكيد على تحمل المسؤولية .

أن التمكين من الممكن أن يكون أكثر من وسيلة تحفيزية ، ففي بعض المنظمات الإدارية هو حجر الزاوية في ثقافة المنظمة ، وينظر للتمكين أيضاً على أنه عملية تحرير العاملين من مزاوله أعمالهم دون خوف .

ويرى الباحث أن اختلاف الكتاب في عرض المفاهيم السابقة يرجع إلى نظرة كل منهم إلى التمكين والزاوية التي ينظرون إليه منها .

(1) Randolph and Sashkin , Can Organisational Empowerment ? Work in Multinational Settings , Academy of Management Executive , 16CD,2002,PP.102-115.

ويتفق الباحث مع المفهوم الذي ينص على أن التمكين يعنى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسئوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير الموارد الكافية وبيئة العمل المناسبة لهم وتأهيلهم فنياً وسلوكياً لأداء العمل والثقة المطلقة فيهم ، ويرجع اتفاق الباحث مع هذا المفهوم لكونه يتسم بالشمولية ويحتوى على أهم المقومات اللازمة لتبنى هذا المفهوم .

ثانياً : دواعي أو مبررات تمكين العاملين :

يرى (د. عامر الكبيسي : 2005)⁽¹⁾ أنه يمكن تصنيف مبررات التمكين في فئتين مع أنهما مترابطين وذا علاقة وطيدة ، كما يؤكد أهميته وضرورة تطبيقه بالنسبة للمنظمات العصرية ، وتمثل هذه المبررات فيما يلي :

الفئة الأولى : مبررات واقعية وعملية :

وترجع هذه المبررات إلى أن الممارسات الإدارية التقليدية والتي ظلت لفترات زمنية طويلة أدت إلى ظهور مشاكل وسلبيات أثرت على أداء المنظمات المختلفة ، وهذه الممارسات هي المركزية الشديدة وهرمية المستويات وتعدديتها وطول خطوط الاتصال الرسمية ، وسرية حفظ المعلومات ومحدودية الصلاحيات التي تعطي للعاملين ، وضعف المشاركة في اتخاذ القرارات ، وتعدد الإجراءات اللازمة لإنجاز الأعمال وعدم تشجيع العاملين على تقديم الاقتراحات والابتكار. إن استمرار تبنى المنظمات المختلفة للممارسات الإدارية التقليدية لم يعد ممكناً استمراره والبقاء عليه في ظل بيئة تشهد تحولات سريعة ومتلاحقة تطالب بالتغيير والتطوير في شتى المجالات الاقتصادية والإدارية والاجتماعية ، ويعتبر تمكين العاملين الأسلوب الذي يمكن أن تتحقق من خلاله التحولات الإدارية الملائمة لهذه الظروف .

الفئة الثانية : مبررات تطويرية وإستراتيجية :

لما كان التغيير والتطوير يمثل ضرورة من الضرورات التي تتطلبها الظروف التي تعيشها المنظمات المختلفة اليوم فإن الإدارة بهذه المنظمات تصبح مطالبة في هذه الآونة أكثر من أي وقت مضى باستشراف المستقبل والتنبؤ بلامحه ومعالمه وذلك من خلال إعداد البحوث والدراسات اللازمة والتي يشارك فيها متخصصون في مختلف حقول المعرفة وذلك بفرض رسم

(1) د. عامر الكبيسي ، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات ، مرجع سبق ذكره ، ص.ص 137-138 .

الصورة التي سيكون عليها المستقبل وتحديد الآليات التي يمكن استخدامها لمواجهة المتغيرات التي ظهرت مؤخراً حتى تكون تأثيراتها ضعيفة على أداء هذه المنظمات ، ووفقاً لذلك لابد من بناء منظمات عصرية متمكنة ، تتبنى التمكين فلسفة ومنهجاً في إدارة العاملين بها .

ثالثاً : الفرق بين التمكين والتفويض :

يرى (د. أحمد مصطفى :2004م)⁽¹⁾ أن التمكين يختلف عن التفويض حيث يؤكد أن

التمكين أكثر ثراء من التفويض موضحاً الفروق بين التفويض والتمكين وفقاً لما يلي :

التمكين	التفويض
- إتاحة الفرصة للفرد ليقرر فيقرر .	- نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس .
- النجاح ينسب للممكن ، والفشل مسؤوليته .	- تظل المسؤولية مسؤلية القائم بالتفويض .
- التمكين دائم ويجسد فلسفة ثابتة .	- التفويض عملية مؤقتة .
- في التمكين تتاح للموظف قيادة ذاتية .	- في التفويض يقاد الموظف .
- المعلومات على المشاع .	- المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض.
- عندما يخطأ الفرد يتحرى السبب ويعالج .	- يتم سحب التفويض عندما يخطأ الفرد .

يتضح مما سبق أن التمكين مفهوم أوسع وأشمل عن التفويض ، وهو أساس وجوه

الدافعية والابتكار والذاتية ، ويرى (Conger&Kanungo:1998)⁽²⁾ أن :

- التفويض وسيلة لتحقيق التمكين داخل المنظمة .
- التمكين يرتبط بمشاعر العاملين وتقديراتهم أكثر من ارتباطه بأسلوب الإدارة الإستراتيجية .
- التمكين يتطلب خلق وتهيئة ظروف وبيئة عمل مناسبة ، وتصميم نظام فعال للحوافز ، وكذلك تنمية شعور قوي بالمقدرة الشخصية .

(1) د. أحمد مصطفى ، تمكين العاملين ، السمات المميزة ، والمقاييس المؤشرة ، مرجع سبق ذكره ، ص7 .

(2) Conger,T.A., & Kanungo,A.C, " The Empowerment Process Integration Theory and Practice " OP,CIT.,PP.471-482.

بينما يرى (Cote.G.A.1996)⁽¹⁾ أن التمكين يتفق مع التفويض في النقاط التالية :

- 1- الأساس الذي يقوم عليه . حيث يرى أن الأفراد غالباً ما يكونون أقرب للمشكلة ، ومن ثم فإنهم الأقدر على حلها ، وكذلك عدم تركيز اتخاذ القرارات في المنظمة في المستوى الأعلى.
- 2- الهدف من كل منهما : حيث يهدفان للإسراع في اتخاذ القرارات وإطلاق القدرات الخلافة الابتكارية للمرؤوسين ، وتحقيق المزيد من الرضا الوظيفي للعاملين .
- 3- استمرار تحمل الرؤساء للمسئولية في تقديم النصح والإرشاد والدعم والتأييد للمرؤوسين ومساعدتهم على تنمية وتطوير مهاراتهم وقدراتهم .

رابعاً : فوائد تمكين العاملين⁽²⁾ :

يمكن تصنيف هذه الفوائد كما يلي :

1- بالنسبة للمنظمة :

- زيادة الإنتاجية .
- انخفاض نسب الغياب ودوران العمل والتمارض .
- تحسين جودة الإنتاج والخدمات .
- تحقيق مكانة متميزة في الأسواق .
- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة .
- انخفاض التكلفة .
- فاعلية جهود التطوير والتحسين المستمر .
- زيادة التعاون لحل المشكلات .
- ظهور أفكار جديدة .
- زيادة درجة رضاء وولاء العملاء .
- انخفاض حوادث وإصابات العمل .
- شيوع روح الفريق .

(1) Cole.G.A. " Management Theory and Practice " op.CIT.P.187.

(2) د. أحمد مصطفى ، تمكين العاملين ، السمات المميزة ، والمقاييس المؤشرة ، مرجع سبق ذكره ، ص.ص10-

2- بالنسبة للفرد :

- إشباع أعلى للحاجات الإنسانية .
- زيادة درجة الرضا عن العمل ورؤسائه .
- زيادة الولاء الانتماء للمنظمة .
- جودة القرارات المتخذة .
- طاقة عمل أعلى .
- زيادة قدرة الفرد على مقاومة ضغوط العمل .
- استمتاع بعلاقات أفضل مع الرئيس والزملاء أعضاء فريق العمل .
- ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد .
- تنمية الشعور بالمسئولية .
- ربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة .

خامساً : أبعاد التمكين :

يوضح (Spector)⁽¹⁾ أن للتمكين بعدين رئيسيين هما :

- 1- **البعد المهاري :** ويقصد به إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة مهارات التوافق وحل النزاع والقيادة وبناء الثقة .
 - 2- **البعد الإداري :** ويقصد به إعطاء حرية وصلاحيات اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة .
- كما يرى (Thomes&Velthouse)⁽²⁾ أن التمكين يتكون من أربعة أبعاد هي :
- 1- **حرية الاختيار (Choice) :** وتعنى درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله .
 - 2- **الفاعلية الذاتية (Competence/Self-efficacy) :** وتعنى قدرة الفرد على إنجاز مهام عمله بنجاح استناداً إلى خبراته ومهاراته ومعرفته .

(1) B.Spector. " Taking Change & Letting go." New York, The Free Press, 1995.

(2) Kenith W. Thomas & Betty A. Velthouse, " Congnitive Elements of Empowerment : An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation", Academy of Management Review , Vol.15, No.4,1990,PP.666-680.

3- **معنى العمل (Meaningfulness) :** ويعنى إدراك الفرد أن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين وللمنظمة .

4- **التأثير (Impact) :** ويعنى اعتقاد الفرد بأن له تأثير على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة خاصة تلك المتعلقة بعمله .

ويلاحظ أن هذه الأبعاد الأربعة قد لاقت قبولاً واسعاً من جانب الباحثين في مفهوم التمكين حيث قام (Sprizer) باستخدام نفس هذه الأبعاد في قياس التمكين .

ويتناول الباحث كل من هذه الأبعاد بشيء من الإيجاز فيما يلي :

1- حرية الاختيار (Choice) :

وتعنى درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله ويرى (Bass)⁽¹⁾ أن حرية الاختيار من أهم أبعاد التمكين بالمقارنة بالأبعاد الثلاثة الأخرى ، حيث يتقارب هذا البعد مع العديد من المفاهيم الإدارية الأخرى مثل المشاركة (Participation) ، حرية الإرادة (Autonomy) والسيطرة الذاتية (Personal Control) وكلها مفاهيم لها تأثيرها الإيجابي على الرضا الوظيفي ، الأداء ، الانتماء والالتزام التنظيمي وتخفيض معدلات الفاقد ومعدلات الغياب .

ويرى (Deci&Ryan)⁽²⁾ أن حرية الاختيار المدركة لدى الأفراد تؤدي إلى زيادة المرونة والابتكار والمبادأة ومقاومة الضغوط وضبط النفس وأن إدراك الفرد أن الأشخاص أو الأحداث من حوله تقيد اختياره وتتحكم به تؤدي إلى مشاعر سلبية ، تؤثر في العمل وانخفاض احترام الفرد لذاته .

ويرى الباحث أن بُعد حرية الاختيار من الأبعاد الهامة في تفسير مفهوم التمكين لتأثيره المحفز خصوصاً للأفراد ذوي الاستعداد للمشاركة وتحمل مسؤولية الاختيارات . كذلك فمن الضروري التأكد من توافر الرغبة من جانب الفرد في قبول هذه الحرية وتحمل مسؤوليات وتبعات الاختيار قبل البدء في تنفيذ أي برامج للمشاركة بصفة عامة وللمتمكين بصفة خاصة .

(1) B.M.Bass, " Bass and Stogdill's Handbook of Leadership : Theory , Research and Managerial Applications " New York : Free Press, 1990.

(2) E.L.Deci, et al , " Self Determination in Work Organization " Journal of Applied Psychology , Vol.74 1989 , PP:580-592.

2- الفعالية الذاتية : (Selfefficacy/Competence)

ويقصد بها قدرة الفرد على إنجاز مهام عمله بنجاح استناداً إلى خبراته ومهارته ومعرفته . ويعتبر هذا البعد من دعائم مفهوم التمكين فتزويد الفرد بمسؤوليات أكبر ووظائف أكثر تعقيداً لن يعتبره الفرد تمكيناً إلا إذا كان واثقاً من قدرته على النجاح في تحمل تلك المسؤوليات والقيام بتلك الوظائف ، وتحويل الأفراد من مجرد أدوات يحركها المديرون طبقاً للقواعد والسياسات التنظيمية التي تعتمد على المدير الذي يعطي الأوامر والمرؤوس الذي ينفذها وكذلك فإن تطوير أساليب التحفيز التقليدية التي تعتمد على الثواب والعقاب يعد أمراً حتمياً ويحتاج إلى فترة طويلة من التدريب المكثف لتزويد العاملين وكذلك المديرين بالمهارات والخبرات والمعرفة اللازمة لضمان نجاح تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة مثل التمكين .

ويرى الباحث أن انخفاض الفعالية الذاتية للفرد يجعله يتجنب المواقف التي تحتاج إلى إظهار قدراته ومهاراته وهذا السلوك لا يساعد الفرد في التغلب على الخوف وزيادة وتطوير قدراته .

كما يرى الباحث أيضاً أن التدريب يزود الفرد بالمهارات والمعرفة المطلوبة لنجاحه في القيام بعمله مما يدعم وينمي ثقة الفرد في نفسه وقدرته على تحمل مسؤوليات أكبر وأعد في عمله فيزداد شعوره بفعاليته الذاتية .

3- المعنى : (Meaning)

ويعنى إدراك الفرد أن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين ويرى الباحث أن المعنى المدرك من العمل لدى الفرد يتأثر بالعوامل التالية :

1- تنوع المهارات التي تحتاجها الوظيفة .

2- إكمال العمل .

3- أهمية الوظيفة .

وأن الأفراد الذين يتصفون بمعرفة دور وظيفتهم الجزئي في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة والشعور بأن وظيفتهم ذات معنى وقيمة للمنظمة والمجتمع واستخدامهم للعديد من المهارات في العمل ، ينمي لديهم وعي وإدراك بأن وظائفهم ذات معنى وقيمة بالنسبة لهم .

ومن الجدير بالذكر أن إحساس الفرد بأن وظيفته غير ذات معنى بالنسبة له ولمن حوله يولد لديه الشعور بالاغتراب وأن زيادة إحساس الفرد بمعنى وظيفته وقيمتها تؤدي إلى الالتزام والرغبة في المشاركة والتركيز .

ويرى (Bass)⁽¹⁾ أن بعد المعنى يمكن اعتباره من مخرجات التمكين وليس من مكونات حيث أنه عندما يتم إعطاء الفرد المسؤوليات والحرية في اتخاذ القرار خصوصاً ما يتعلق بوظيفته وتكون لديه المعرفة الكاملة بدوره في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة يشعر الفرد بأهمية عمله في تحقيق هذا الهدف .

ويرى الباحث أن المعنى من دعائم ومتطلبات التمكين أيضاً وليس من مخرجاته فقط فحتى يشارك الفرد في تطبيق التمكين وبرامجه يجب أن يشعر بمعنى وأهمية الدور الذي يقوم به في تحقيق نجاح التمكين وبتطبيق هذا المفهوم الجديد (التمكين) يزداد شعور الفرد ويتأكد من معنى وقيمة عمله في تحقيق نجاح المنظمة وأهدافها .

4- التأثير (Impact) :

ويعنى إدراك الفرد بأن له تأثيراً على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة خاصة تلك المتعلقة بعمله ، ولا يتأتى هذا الإدراك أو الشعور إذا كان الفرد يؤثر أو يسيطر على أمور قليلة الأهمية في عمله ولكنه يتكون وينمو إذا كان للفرد تأثير في شئون هامة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة ، الأمر الذي يزيد من الدافعية الداخلية للفرد تلك الدافعية النابعة من الوظيفية ذاتها .

إن إحساس الفرد بانعدام التأثير في مجريات أمور وظيفته يؤدي إلى الاغتراب الوظيفي شعور الفرد أن وظيفته لا تحقق له الإشباع الذاتي والداخلي وأنه ليس له سيطرة على مراحل عمله ويؤدي ذلك إلى شعوره بالفشل في الانتماء إلى أنشطة العمل التي تمكنه من التعبير عن شعوره وآرائه الشخصية وهذا الاغتراب له آثاره السلبية على الإنتاجية وجودة الحياة الوظيفية⁽²⁾ .

(1) B.M.Bass , Op cit .

(2) Rabindra N. Kanungo " Alienation & Empowerment : Some Ethical Imperatives in Business, " Journal of Business Ethics , Vol.11, No.5, May 1992, PP:413-420.

إن شعور الفرد بأنه عديم التأثير أو القوة (Sense of Powerlessness) في القرارات والمهام التي يؤديها وينفذها تجعله يشعر بأن دوره ضئيل الأهمية في تحقيق الأهداف ومن ثم يؤدي إلى انخفاض تقديره لذاته وضعف إحساسه بالسيطرة والمسئولية عن وظيفته وربما أموره الحياتية أيضاً وتخوفه من أخذ المبادرة وتحمل المخاطرة ومواجهة المشكلات⁽¹⁾.

سادساً : خطوات تطبيق التمكين :

يرى (Alpander)⁽²⁾ أن تطبيق التمكين يمكن أن يتم من خلال إتباع الخطوات التالية :

- 1- وضع الأهداف بطريقة تحفز الأفراد على تحقيقها وتعريفهم كيفية تحقيق تلك الأهداف .
- 2- تعريف الأفراد كيفية الحصول على الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف .
- 3- إزالة المعوقات التي تحد من المشاركة والاتصال الفعال .
- 4- إظهار الثقة في قدرة المرؤوسين على تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات .
- 5- زيادة الفرص المتاحة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بكافة جوانب المنظمة .
- 6- تنمية مهارات العاملين على التفكير الإبداعي وحل المشكلات لتحقيق نتائج أفضل .

ويرى (Blanchard)⁽³⁾ أن التمكين يمكن أن يتم من خلال البدء بـ :

(1) مشاركة المعلومات مع جميع أفراد المنظمة والتي يترتب عليها :

- أ- بناء الثقة مع الأفراد من خلال المشاركة .
- ب- إتاحة الفرصة للأفراد لتطبيق مبدأ الرقابة الذاتية .
- ج- استعراض الأخطاء كفرص للتعلم .
- د- مساعدة الأفراد على التصرف كملاك للمنظمة .
- هـ- تغيير طرق التفكير التقليدية التي تعتمد على الهيراركيه التقليدية .

(1) William Umiker , " Empowerment the Latest Motivation Strategy " Health Care Supervisor, Vol.11,No.2, Dec 92, PP:10-17.
(2) Guvence G. Alpander , " Developing Managers Ability to Empower Employees " , Journal of Management Development , Vol.10, No.3 , 1991,PP:13-24.
(3) Ken Blanchard , et al Op Cit.

(2) رسم إطار الإدارة الذاتية من خلال :

أ- توضيح العناصر الهامة التالية للعاملين مثل الرسالة والأهداف والقيم وصورة المنظمة حالياً ومستقبلاً ودور المنظمة في المجتمع وأدوار العاملين والهيكل التنظيمي والسياسات ب- تحميل الأفراد مسؤولية النتائج .

ج- توضيح حدود تصرفات للعاملين ونطاق مسؤولياتهم .

د- توفير التدريب الملائم للعاملين لتزويدهم بالمهارات والمعارف .

(3) بناء فرق العمل المدارة ذاتياً عن طريق :

أ- توفير التوجيه والتدريب المهاري لأعضاء الفريق .

ب- توفير الدعم والتشجيع تجاه التغيير .

ج- النظر إلى التنوع في المهارات لدى أعضاء الفريق كأصل من أصول الفريق .

د- إمداد الفريق بصورة متدرجة بالاستقلالية والسيطرة على شئونه (وضع أهدافه وتنفيذها ورسم علاقاته مع بقية الفرق) .

سابعاً : مراحل عملية التمكين :

يعتبر التمكين عملية تغيير شاملة لجميع وحدات وأفراد وسياسات وبرامج المنظمة وتتم

عملية التغيير⁽¹⁾ تلك بمراحل هي :

(1) مرحلة التهيئة المبدئية : (Orientation Stage)

يتم فيها تعريف الأفراد بعملية التمكين ودور كل فرد فيها وتحتاج هذه المرحلة إلى قيادة قوية وعلى دراية واسعة بعملية التمكين للإجابة عن أي أسئلة يطرحها العاملون .

(2) مرحلة عدم الرضا : (Dissatisfaction Stage)

وفيها تظهر بوادر عدم الرضا على الأفراد حيث أنهم لم يتدربوا من قبل على العمل في فرق وعلى تحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات وهذه المرحلة من أصعب مراحل التمكين بالنسبة للأفراد حيث يحتاجون إلى من يخبرونه بمشاكلهم والجوانب التي تثير القلق وعدم الرضا لديهم .

(1) I bid.

وهذه المرحلة تحتاج إلى القائد في دور المنسق Team Coordinator الذى يستمع للجميع ويجمع المعلومات من جميع أجزاء المنظمة ويحللها ويوفرها لأفراد الفريق حتى يعرفوا كيف تعمل بقية أجزاء المنظمة والمشاكل التي تواجهها وكيفية حلها .

(3) مرحلة الاقتناع : (Resolution Stage)

وفيها يصل الأفراد إلى مرحلة الاقتناع بعملية التمكين وجوانبها ويتعلمون كيف يعملون معاً داخل فرق العمل .

(4) مرحلة التطوير : (Development Stage)

في هذه المرحلة تعتمد فرق العمل على نفسها وتقوم بتدعيم وتوجيه جهود ومهارات أفرادها نحو تحقيق الأهداف وتطوير الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم .
ثامناً : مقومات فاعلية :

يرى الباحث أن فاعلية تمكين العاملين تتوقف على مدى توافر المقومات التالية :

1- **تأييد ودعم الإدارة العليا :** يجب أن تقتنع الإدارة العليا بعملية التمكين أولاً ، حتى يمكن تطبيقه لأن التمكين يؤدي إلى تغيير الأنماط الإدارية للرؤساء المباشرين وبدون اقتناعهم الكامل والتغيير المترتب عليه لن تنجح عملية التمكين في المنظمة .

2- **تخصيص الوقت الكافي لعملية التمكين :** تتصف عملية التمكين بأنها بطيئة لأنها تتطلب تغييراً جذرياً في اتجاهات المديرين والعاملين بالمنظمة بل وتغيير في ثقافة المنظمة ذاتها وهذا التغيير يتطلب وقتاً طويلاً نسبياً وبالتالي فلا تتوقع الإدارة العليا نتائج فورية وإيجابية من تنفيذ عملية التمكين .

3- **وجود الثقة المتبادلة :** يعتمد نجاح عملية التمكين على عامل هام جداً هو وجود الثقة المتبادلة بين الإدارة العليا والأفراد العاملين في المستويات الدنيا فالإدارة يجب أن تشعر العاملين بثقتها في قدراتهم ومهاراتهم وأن ترسخ لديهم أن المديرين يقفون إلى جانبهم وليس في مواجهتهم كما يجب أن تؤكد على أن الخطأ ليس جريمة تستحق العقاب بل هو فرصة للتعلم وتحسين الأداء في المستقبل .

4- **الالتزام الداخلي** : تمثل عملية التمكين علاقة تعاقدية طوعية من جانب العاملين نحو الإدارة العليا وتعتمد هذه العلاقة بصورة أساسية على فكرة " الالتزام الداخلي " النابع من داخل الفرد والذي يدفعه إلى بذل الطاقة وإنجاز العمل ويقل ذلك الالتزام الداخلي ويتحول إلى التزام خارجي كلما انخفضت سيطرة العاملين على وظائفهم وازدادت سيطرة ورقابة الإدارة العليا على العاملين .

5- **المشاركة الفعالة** : يتطلب نجاح عملية التمكين قيام المنظمات بإفصاح المجال لتبادل المعلومات بين جميع أطراف المنظمة والعاملين فيها ، والمشاركة في اتخاذ القرارات ومنح السلطات والمسئوليات ، وبناء فرق العمل وتوفير الاستقلالية الذاتية وتدعيم عمليات التقييم الذاتي وتشجيع الابتكار وتبنى هياكل تنظيمية مرنة تميل إلى الأفقية أكثر من الهرمية .

6- **تغير نظرة الإدارة للعاملين وتشجيعهم على تقديم الاقتراحات** : وذلك من خلال نظم فعالة للتحفيز وزيادة الاهتمام بتدريبهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم .

تاسعاً : نماذج تمكين العاملين :

بالرجوع إلى الكثير من أدبيات إدارة الأعمال اتضح أن عديد من الكتاب عرضوا نماذج للتمكين ، وقد ركز كل كاتب في النموذج الذي عرضه على جوانب معينة تعبر عن وجهة نظره في تمكين العاملين – كيف يتم وما هي العوامل التي تؤثر فيه وما هي النتائج التي تترتب على تطبيقه ، وما يجب على إدارة المنظمة إتباعه حتى تتمكن من تطبيقه بنجاح .

ويعرض الباحث فيما يلي بعض من نماذج تمكين العاملين كما وردت في آراء بعض

الكتاب :

نموذج Spritzer:1995 :

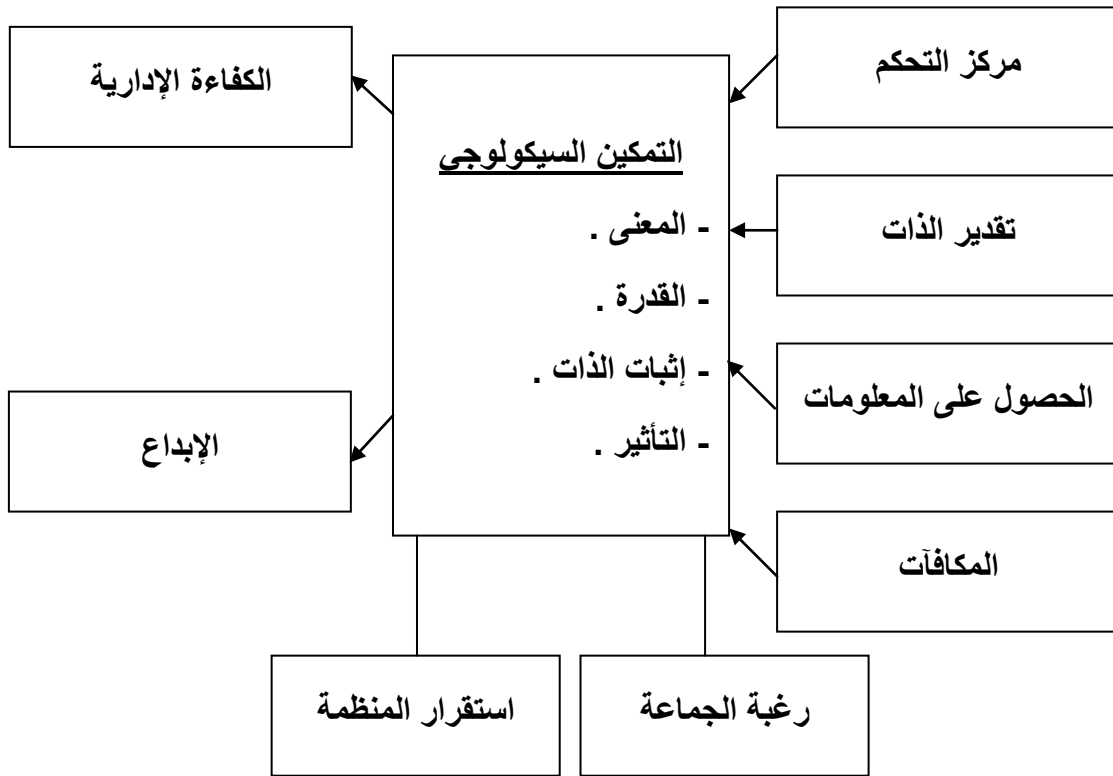
يوضح نموذج Spritzer⁽¹⁾ على أن هناك عدة عوامل تؤدي إلى التمكين . هذه العوامل يمكن تقسيمها إلى عوامل ترجع إلى خصائص شخصية الفرد مثل مركز التحكم وتقدير الفرد لذاته . وعوامل ترجع إلى خصائص الوظيفة مثل مشاركة المعلومات وحرية الحصول عليها ونظام

(1) Spreitzer,G.M,op Cit.

المكافآت والحوافز المطبق ، كما يرى الكاتب أن التمكين يتكون من أبعاد أربعة هي المعنى والقدرة وإثبات الذات (حرية الفرد في اختيار أسلوب أداء مهام وظيفته) والتأثير . ويؤدي التمكين إلى الكفاءة والإبداع ويلاحظ وجود عنصرين هامين يدعمان عملية التمكين وهما رغبة الجماعة واستقرار المنظمة .

شكل رقم (1)

التمكين كعملية إدراكية



نموذج بوين ولولر 1995 : Bowen & Lawler (1)

إن هذا النموذج قد أوضح تأثير المناخ التنظيمي على درجة تمكين العاملين ، فأوكل المسؤولية للإدارة العليا ، حيث تقع على عاتقها إعادة صياغة الفلسفة الإدارية لها وتخليها عن الأساليب التقليدية وتعزيد المشاركة في القرار هذا من الممكن أن تخلق بيئة عمل تشجع العاملين

(1) Bowen & E.1 E.E.Lawer , " Empowering Service Employees " , Sloan Management Review , Summer , 1995,PP.73-84.

على التفكير الاستراتيجي في وظائفهم وارتفاع إحساسهم بالمسئولية عن جودة العمل الذي يؤدونه ، ومن ثم تحقيق النتائج الإيجابية عن أداء المنظمة ورضا العاملين والعملاء . ويقترح هذا النموذج بعض الممارسات الإدارية الأساسية لخلق حالة التمكين على النحو الذي يعكسه الشكل التالي :

نموذج بوين ولولر Bowen & Lawl

النتائج	تكوين التمكين	الممارسات الإدارية
- رضا العاملين عن أدائهم .	- السيطرة والتجديد في العمل . - وعي أكبر ببيئة العمل - ومرونة أكثر في أداء الوظائف .	أ- إيجاد نقاط في ممارسة الإدارة عن طريق الإثراء الوظيفي وتكوين فرق العمل ذاتية الدفع وحلقات الجودة . ب- فتح قنوات الاتصال وإمداد العاملين بالمعلومات والوقوف على التغذية الراجعة عن طريق العملاء والمنافسين وقياس الأداء .
- دافعية أكثر نحو العمل .	- زيادة إحساس العاملين بالمسئولية والعمل .	ج- تطوير أداء العاملين وتحليل النتائج لتطوير بيئة العمل .
- تحقيق الولاء والانتماء .	- بناء ثقافة تنظيمية تسهم في إشاعة جو الألفة في عمل الأفراد .	د- التحفيز من خلال ربط الأداء بجودة الخدمة وأداء الأفراد والمجموعات .
- تحقيق الأداء وفقاً للمواصفات المطلوبة وتحقيق عوائد مجزية للمنظمة وتحقيق انتماء الأفراد .		

يتميز النموذج السابق بالبساطة والوضوح ويرسم خطوات محددة للإدارة لخلق وتدعيم التمكين لدى العاملين عن طريق تحسين المناخ التنظيمي .

ويرى الباحث أن هذا النموذج يتشابه مع نموذج Vogt&Murrell في أنه يقسم العوامل المؤثرة في التمكين إلى عوامل شخصية ترجع للفرد (مركز التحكم وتقدير الذات) وعوامل ترجع للوظيفة (المكافآت والحصول على المعلومات) ويتشابه أيضاً مع نموذج من Thomas&Velthouse من حيث أبعاد التمكين الأربعة المدركة بواسطة العاملين (الاختيار والمعنى وإثبات الذات والتأثير) ويظهر بالنموذج بعدين جديدين هما رغبة الجماعة واستقرار المنظمة يعتبرهما Spritzer حجراً أساساً لتدعيم نجاح عملية تمكين العاملين ، كما أن النموذج اقتصر على اختبار تأثير أبعاد التمكين على الكفاءة الإدارية والإبداع وكان من الممكن إضافة متغيرات أخرى كالرضا والصراع وضغوط العمل وغيرها لبيان تأثير التمكين .

نموذج هارتلين وفيرل 1996: Hartline & Ferrell⁽¹⁾:

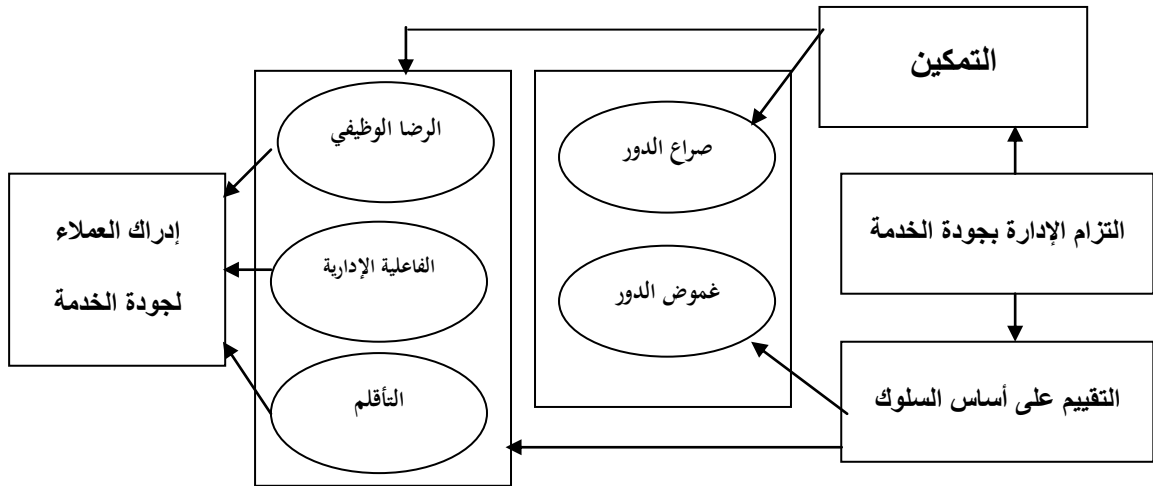
يوضح هذا النموذج التمكين الإداري من خلال التزام الإدارة بجودة الخدمة المقدمة للعملاء أي اختيار الجودة كهدف استراتيجي للمنظمة ، وذلك يتطلب من الإدارة استخدام أساليب جديدة في القيادة وتقييم الأداء كما يوضح هذا النموذج أن التمكين والتقييم السلوكي للعاملين – وليس مخرجات أعمالهم – هما الوسيلتان اللتان تتيحان للمنظمة تحقيق جودة الخدمة وذلك يتطلب تدخل الإدارة في تحسين المناخ التنظيمي للعاملين من خلال :

- إزالة الغموض في الأدوار الوظيفية لمنع الصراع وتحقيق المواءمة الوظيفية .
- زيادة الفعالية الذاتية للعاملين عن طريق الحفز والتدريب وجودة الأدوات التي يعمل بها العاملين .

كل ذلك سيؤدي إلى ارتفاع الرضاء الوظيفي للعاملين وتقديم خدمة أفضل للعملاء كما يتضح من الشكل التالي :

(1) H.Hartline & Ferrel , " The management of Customer Contract Services Employees : An Empirical Investigation " , Journal of Marketing , Vol.60, No.4, Oct.1996, PP.52-70.

شكل رقم (2)
نموذج هارتلين وفيرل



عرض النموذج السابق التمكين من مفهوم تسويقي فينظر له كعامل وسيط ضمن سياسات شاملة تتبعها المنظمة لتحقيق جودة الخدمة إنه مدخل جديد - حيث يقدم العاملون من خلاله أفكارهم ويطلقون العنان لخبراتهم وجهدهم في تحقيق المصلحة المشتركة لهم وللمنظمة ، إنه مدخل يهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين وتحفيزهم ذاتياً .

نموذج راندوليفس 1995: Randolphs⁽¹⁾:

ظهر هذا النموذج عام 1995 ، ويرى الكاتب أن التمكين يتم وفق ثلاث مراحل تتمثل في :

- توفير كافة المعلومات اللازمة للعاملين للمشاركة الفعالة كأساس لبناء الثقة .
- توضيح الأهداف وتوفير التدريب الفعال .
- مشاركة فرق العمل في بناء الهيكل التنظيمي .

والشكل التالي يوضح هذا النموذج :

(1) Source : Robert, Kreitner & Angelo, Kinicki , Organization Behavior, New York : Mc Graw Hill , 1999. PP.310-314.

شكل رقم (3)

نموذج راندوليفس

مشاركة المعلومات

- مشاركة المنظمة في المعلومات التي تخص الأداء .
- مساعدة الأفراد في فهم أعمالهم .
- بناء الثقة عن طريق المشاركة في المعلومات المهمة.
- خلق الرقابة الذاتية بقدر الإمكان .

<p>إعطاء العامل فرصة ليصبح جزءاً من التنظيم :</p> <ul style="list-style-type: none">- توفير التوجيه والتدريب للمهارات الجديدة .- توفير التدريب والتشجيع اللازم للتغيير .- تحول القيادة .- وتوفير المعرفة اللازمة .	<p>خلق الاستقلالية من خلال الهيكل التنظيمي :</p> <ul style="list-style-type: none">- خلق رؤية واضحة .- تحديد الأدوار والأهداف .- بناء وتأسيس عملية الأداء التمكيني .
---	--

أوضح النموذج السابق أن عملية التمكين سهلة من حيث تحديد الخطوات ولكنها عملية صعبة من حيث التنفيذ فهي تأخذ العديد من الإجراءات للبدء في مشاركة المعلومات وتدعيم فرق العمل وحثهم على المشاركة وتقبل المزيد من الحرية في العمل كما يأخذ مراحل طويلة للتفويض وقيام القيادة بإفساح المجال للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات ، وبالتالي فهي عملية صعبة في التنفيذ تحتاج إلى التدريب المستمر والتدرج في تنفيذها .

يخلص الباحث إلى أن معظم نماذج تمكين العاملين تركز في مجملها على أهمية تدريب الرؤساء والمرؤوسين لتقبل فكرة التمكين كأساس ووضعها ضمن الثقافة التنظيمية للمنظمة وإشاعتها بين الأفراد في المنظمة وذلك لن يتأتى إلا من خلال التدريب كما أن اختيار إدارة المنظمة لنموذج معين يتطلب الأخذ في الاعتبار مراحل تطور المنظمة وظروفها ومتغيرات البيئة المحلية الخارجية المحيطة بها ، وهذا لا يعنى الاستغناء عن باقي النماذج حيث أنها جميعاً تعمل متكاملة من أجل تحسين المناخ التنظيمي وصولاً لتفعيل عملية تمكين العاملين .

وفيما يلي يتناول الباحث كل من العناصر السابقة بشيء من الإيجاز :

1- الاختيار السليم :

يعتبر الاختيار السليم للموارد البشرية نقطة الانطلاق في نظام فعال للإدارة ، فلا بد أن تختار المنظمات أعضائها بعناية لكي تتأكد من أن ما يتم اختياره ملائم للمنظمة وطبيعة عملها والظروف التي تعمل فيها . وأن تكون على قناعة بأن الاختيار السليم لأعضائها هو المدخل لضمان أنهم سيكونون على المستوى المطلوب ، ولذلك على المنظمات أن تهتم بمعايير جديدة تتلاءم مع الأوضاع الجديدة مثل المهارة العقلية ومهارة الإبداع والمهارة الاجتماعية . وأن تكون رؤيتها لتلك المهارات بأن لها الأولوية على المهارة الفنية التي يمكن اكتسابها بالعمل ، وأن تهتم بالتوجهات الإيجابية للمرشحين للعمل فيها . وعلى قادة المنظمة أن يهتموا بمقابلة المرشحين بأنفسهم وبشكل مكثف لكل مرشح لأن المنظمة ما هي إلا الأعضاء الذين سيعينونهم . وأن يكون اختيار الأفراد الذين تتوافر فيهم قيم وقناعات الإنجاز وأعضاء مرنين لتلائم ظروف عمل المنظمة كما أن في المنظمة الممكنة نجد أن الاختيار لا يركز في الدرجة الأولى على الشهادات بالرغم من أهميتها ولا على خطابات التوصية أو الخبرة ذلك أن تلك المستندات قد لا تعكس ما فيها فالعبرة بالقناعة مع الشخص في المقابلات والتي تتطلب مهارات خاصة في القائمين بالمقابلة .

2- التدريب المستمر والتعلم من خلال التكنولوجيا :

في ظل المتغيرات المعاصرة فإنه من الضروري للمنظمة الممكنة أن تدرب أعضائها وتعيد تدريبهم لتنسق مهاراتهم ومعارفهم وسلوكياتهم مع أهداف المنظمة في وجود عناصر مدربة وعلى مستوى عال من المهارات كمهارة التشخيص والتحليل واتخاذ القرارات ، ومهارة التعامل مع باقي أعضاء الفرق التي ينتمون إليها ، ومهارة في التعامل مع العملاء . وعلى الإدارة الاقتناع بأهمية التدريب باعتباره استثمار طويل الأجل وبأنه خيار ضروري وأولوية أساسية لا بد من أن تتوافر فيه مواصفات عامة أهمها :

أ- تدريب مكثف ومستمر عند بداية التعيين على المهارات المطلوبة في الوظائف التي سيتم شغلها .

ب- التدريب المستمر من خلال العمل والتدريب الذاتي والدورات القصيرة والطويلة والدورية أو الطارئة .

ج- تخصيص موازنة كافية للتدريب .

د- ليس هناك حدود للمهارات التي يمكن تعلمها .

هـ- استخدام التدريب للحصول على الالتزام بإستراتيجية جديدة .

و- يشترك المديرون التنفيذيون في التدريب لكي لا يكون نظرياً .

ز- يستخدم التدريب لتعليم أعضاء المنظمة رؤيتها وقيمها وقناعاتها .

والمنظمة الممكنة تهتم بالتعلم المستمر لأعضائها والذي يكون من خلال التعليم المدعم

والمدار بالكمبيوتر والموارد التعليمية المدعمة بالكمبيوتر .

ح- تنوع أساليب التدريب .

ط- التركيز في التدريب على الحالات والمواقف العملية .

ي- استخدام الوسائل التدريبية الحديثة والعمل على جذب انتباه المتدربين .

وقد أكدت نتائج إحدى الدراسات⁽¹⁾ على أهمية توفير التدريب اللازم لجميع الموظفين بما

يساعدهم على التطبيق الناجح للتمكين وتحمل المسؤوليات الإضافية .

وتوصلت دراسة أخرى⁽²⁾ إلى أن الموظفين الجدد والذين يخضعون لبرامج التمكين

يتعلمون من زملائهم من خلال أفعالهم وخبراتهم في تطبيق مفهوم التمكين .

كما أكدت دراسة ثالثة⁽³⁾ أن العاملين يجب تدريبهم بصورة سليمة ومستمرة ، فلا معنى أن

يتم تمكين العاملين لأداء أعمالهم على اتخاذ القرارات أو المبادأة والابتكار دون أن يتم تدريبهم

على ذلك مسبقا ، حيث أن عدم قدرة العاملين على القيام بالأعمال المنوطة بهم في ظل التمكين

لعدم تدريبهم يؤدي إلى إضعاف ثقتهم بقدراتهم وبالتالي مقاومة عملية التمكين وضياع الجهود

المبذولة في تطبيقات سياسات التمكين .

(1) Jenni Gilleard , "Empowering Self-Study Learning Through Evaluation", Empowerment in Organization , Vol.5, Issue 1, 1997, P.46.

(2) R.E.Quinn & G.M.Spritzer , OP Cit., PP,37-42.

(3) E.Bowen & E.E.Lawer , Op Cit., PP,31-40.

3- التحفيز الفعال :

حتى يكون التحفيز فاعلاً في المنظمات التي تطبق التمكين لابد أن تتبنى المنظمة نظاماً للحوافز شاملاً كل عضو في المنظمة وأن يتضمن حوافز مالية سواء بالنسبة للأجر الأساسي أو بالنسبة للأجر بالانتاج والمشاركة في الأرباح والمشاركة في الملكية والإنتاجية والجودة وأداء الفريق بصفة أساسية وأن يرتبط الحصول على الحوافز بالإنجاز المحقق . وأن يكون نظاماً مرناً وذا معايير واضحة ودقيقة .

وهناك دراسات أكدت على أهمية وضع نظام فعال للحوافز ، وذلك حتى تضمن منظمات التمكين النجاح والاستمرار ، فقد عمدت شركة " أميرى ستيل " للصلب بالولايات المتحدة الأمريكية لزيادة إنتاجيتها من خلال إحداث تغيير جذري في سياسات الحوافز المتبعة فيها من خلال إشراك العاملين في الأرباح وتمليكهم جزءاً من أسهم الشركة ليشعروا أنهم ملاك فضلاً عن إشراك العاملين في صنع القرار وفي خطة الشركة مما أعطى للعاملين دافعاً قوياً لزيادة الإنتاجية⁽¹⁾ .

4- توفير مناخ العمل الملائم :

يعتبر أهم عنصر في عملية تمكين العاملين هو توفير مناخ العمل الذي يعمل على تحقيق الانجازات العالية فوق العادية ، ويشمل مناخ العمل مجموعة العناصر التي تؤثر وتتأثر ببعضها منها الهيكل التنظيمي المرن والمستويات الإدارية القليلة وإلغاء البيروقراطية والاتساق بين مجموعات العمل وتوافر قيم وقناعات تتماشى مع سياسة التمكين ، كما أن الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين يعتبر عاملاً مهماً في صحة مناخ العمل ، فعندما يثق الرؤساء في مرؤوسيهم فإنهم يعاملونهم معاملة تفضيلية كما مدادهم بمزيد من المعلومات وحرية الاختيار والتصرف ، فنقطة الرئيس في المرؤوس تؤدي إلى تمكين الموظف ومع إدراك الموظف لهذه الثقة فإنه يظهر في المقابل صور عديدة من الانتماء للمنظمة والالتزام في العمل .

(1) Steven E. Gross & Dan Dancan , " Ameristeel's the Cutting Edge " , Human Resource Management International Digest , Bradford , Vol.7, Issue 4 , Jul-Aug 1999, PP.6-8.

5- التقييم السليم لأداء العاملين :

تقيم المنظمة الممكنة أعضائها العاملين على أساس الجودة والابتكار بحيث يتصف التقييم بما يلي :

أ- تقييم أداء العاملين بشكل دائم وليس على أساس سنوي أو نصف سنوي ، حتى لا يأتي التقييم مفاجأة للعامل وإنما يساعد العامل في معرفة موقفه أولاً بأول .

ب- تقييم أعضاء المنظمة لابد أن يأخذ وقتاً ليس مجرد استيفاء الشكل فقط ، فهو قد يتم يومياً أو أسبوعياً أو شهرياً بعضه شفويًا وبعضه رسمياً .

ج- الإقلال من تعقيدات إجراءات نماذج التقييم ، فعلى كل مدير أن يقوم بالاشتراك مع رؤوسيه بكتابة عقد يتم صياغته مبدئياً بواسطة المرؤس يحتوى على هدف سنوي وهدف شخصي أو نمو وظيفي وهدف يتعلق بتحسين مهارة في مجال تنقصه تلك المهارة وهدف مرتبط بالمجموعة ككل كتحسين الجودة ويكون هذا النموذج من النوع المفتوح .

د- معايير تقييم أعضاء المنظمة لابد أن تكون مستقاة من المعايير والأهداف الكلية للمنظمة .

هـ- إشراك الأفراد في تقييم أدائهم .

و- جعل التقييم الرسمي جزءاً من الاعتراف العام بالمنجزين .

ز- تطبيق الأساليب الحديثة في تقييم أداء العاملين (تقييم الأداء 360 درجة) .

ح- إعطاء وزن نسبي في التقييم للاقتراحات والابتكار والإبداع الذي يقوم به العاملين .

الحادى عشر : المعوقات التي تواجه تطبيق تمكين العاملين :

لقد أسفر التطبيق العملي في العديد من المنظمات عن رصد بعض المعوقات التي يجب أخذها في الحسبان عند تطبيق عملية التمكين لضمان نجاحها وأهم هذه المعوقات هي :

1- تخوف بعض المديرين من فقدان السلطة والنفوذ الذين يتمتعون به في ظل المركزية

وعدم المشاركة وكذلك تخوفهم من أن يظهر المرؤوسون كفاءة واقتدار في أعمالهم أكبر

من كفاءتهم مما قد يزعزع ثقة الإدارة بهم⁽¹⁾ .

(1)Ken Blanchard , et al Op Cit.

- 2- تخوف بعض المرؤوسين من تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات وحل المشكلات لاعتيادهم في الهياكل التنظيمية التقليدية على تلقى الأوامر وتنفيذها دون تحمل مسؤولية نتائجها .
- 3- تخوف المرؤوسين الكسالى وذوي الانتاج المنخفض والذين يعتمدون في كل صغيرة وكبيرة على رؤسائهم من ظهور مهاراتهم وقدراتهم وإنتاجيتهم الضعيفة أمام الإدارة .
- 4- الاعتقاد الخاطئ من جانب الإدارة أن تمكين العاملين هو الحل السريع والأكيد لعلاج كل المشكلات التي تعاني منها المنظمة فالتمكين عملية سلوكية تتسم بالبطء وتحتاج إلى وقت ودعم والتزام من جانب الأطراف المشاركة في برنامج التمكين⁽¹⁾ .
- 5- الاعتقاد الخاطئ أن برنامج التمكين الناجح في أحد المنظمات يمكن نقله ومحاكاته كما هو بالمنظمات الأخرى . فالنجاح الحقيقي لبرامج التمكين يكمن في مراعاة ظروف ومتطلبات وأهداف المنظمة التي تسعى إلى تطبيق ذلك البرنامج والتي قد تختلف كلية عن ظروف المنظمة التي قامت بتطبيق التمكين بنجاح⁽²⁾ .
- 6- تغيير المديرين الحاليين يمكن أن يؤثر في مجهودات التمكين حيث أن هناك ميلا طبيعياً لدى المدير الجديد في تغيير الأوضاع الحالية⁽³⁾ .
- 7- حدوث الاندماج (Mergers) بين الشركات يعطل مجهودات التمكين حيث تختلط الشركات ببعضها ويصعب تحقيق تكامل سريع بينها في البرامج والمفاهيم المطبقة⁽⁴⁾ .
- 8- لا تزال إدارة الموارد البشرية تمارس مهامها بطريقة تقليدية وتركز على الجوانب الإجرائية وإغفال الجوانب الهامة مثل ربط خطة الموارد البشرية بخطة المنظمة .
- 9- سيادة المفاهيم التقليدية في الإدارة مثل التسلسل والإشراف الدقيق والترقية بالأقدمية وحجب المعلومات والاتصال من جانب واحد والثقة في الإجراءات واللوائح أكثر من الثقة في العاملين .

(1) د. محمود أحمد الخطيب، "إمكانيات تطبيق العاملين في الشركات الصناعية"، مرجع سبق ذكره، ص 12 .

(2) المرجع السابق .

(3) Holisa Fragoso " An Overview of Employee Empowerment Do's& Don'ts'<http://www.iusb.edu/journal/2000/Fragoso.h1>.

(4) Ibid .

10- من المعوقات التي تواجه عملية التمكين التخفيض التنظيمي والذي يتبع سياسة الاستغناء عن العاملين هذه السياسة تولد الخوف في نفوس وقلوب العاملين وتذكرهم بأنهم منعدمو التأثير على حياتهم ووظائفهم ومن المستحيل بالطبع تمكين العاملين في منظمة لا تلتزم بالاحتفاظ بهؤلاء العاملين . فالتخفيض التنظيمي يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وعدم الشعور بالأمان الوظيفي اللذين يحتاج إليهما العاملون للإنتاج والإبداع لتحقيق مكانة متميزة في السوق .

11- سيادة البيروقراطية في المنظمات تعوق نجاح التمكين لأنها بطبيعتها تعتمد على الهياكل التنظيمية الهرمية متعددة المستويات وتدفع السلطة والأوامر من أعلى إلى أسفل ووجود العديد من اللوائح والقواعد الحاكمة التي تحدد ما يفعل وما لا يفعله المرؤوسين ، ولا تسمح بأي مساحة للمبادأة والإبداع وتؤدي إلى اعتماد المرؤوسين بصورة كلية على رؤسائهم .

12- قصور نظم الحوافز المطبقة في كثير من المنظمات وقيامها على أسس عشوائية لا ترتبط بالأداء مما يضعف الولاء والانتماء التنظيمي للعاملين ويخفض روحهم المعنوية ودرجة رضائهم الوظيفي .

المبحث الثالث

الدراسة الميدانية

يعرض الباحث في هذا المبحث للدراسة الميدانية والتي اعتمد فيها على الإجابات الواردة في استمارات الاستبيان التي قام بتصميمها وتوزيعها على (450) مفردة من إجمالي مفردات مجتمع البحث ، وقد أعيد (420) استمارة من الاستمارات التي تم توزيعها وعندما قام الباحث بمراجعة الاستمارات المعادة وجد أن هناك (20) عشرون استمارة غير مستوفاة ، وبالتالي فإن عملية تحليل البيانات اقتصرت على (400) استمارة فقط بنسبة استجابة تقدر بـ (89%) ، وقد اشتملت استمارة الاستبيان على جزئين – الأول يتعلق بالخصائص الشخصية لعينة البحث ، والثاني يشتمل على ثلاثة محاور وفقاً لما يلي :

المحور الأول :

ويتعلق بأبعاد تمكين العاملين (حرية الاختيار – الفاعلية الذاتية – معنى العمل – التأثير) وقد خصص لهذا المحور العبارات من 1-26 لتستخدم كأداة لقياس رأي العاملين بالمنظمات محل البحث حول مدى ممارستهم للأبعاد المختلفة لتمكين العاملين وقد عبر عن هذا المحور في التحليل الإحصائي بـ (X) والأبعاد الفرعية عبر عنها بـ (X1) ، (X2) ، (X3) ، (X4) .

المحور الثاني :

ويتعلق بمقومات فاعلية تمكين العاملين والتي تتمثل في (إدراك الإدارة واقتناعها بالتمكين – القيادة – المشاركة الفعالة – دور المعلومات في التمكين – التدريب – الحوافز – تقييم الأداء) وقد خصص لهذا المحور العبارات من 27-73 لتستخدم كأداة لقياس رأي العاملين حول مدى دعم وتأييد الإدارة لتمكين العاملين وكذلك مدى توفير المقومات اللازمة لتفعيله وإدراك أهميته وفوائده ، وقد عبر عن هذا المحور في التحليل الإحصائي بـ (z) والمقومات الفرعية عبر عنها بـ (z1، z2، z3، z4، z5، z6، z7) .

المحور الثالث :

ويتعلق بمعوقات تبني تمكين العاملين وقد خصص لهذا المحور العبارات من 74-81 وقد عبر عنه بـ (v) .

وقد استخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية المتاحة بنظام spss وتشغيلها على الحاسب الآلي وتتمثل هذه الأساليب في (الجداول التكرارية – المتوسطات المرجحة – تحليل الارتباط – تحليل التباين – التحليل العاملي) كما قام الباحث باختبار فروض البحث .

وفيا يلي يعرض الباحث نتائج التحليل الإحصائي :

أولاً : التوزيع العددي والنسبي لخصائص عينة البحث :

يعرض الجدول التالي التوزيع العددي والنسبي لخصائص عينة البحث .

**الجدول رقم (2)
التوزيع العددي والنسبي لخصائص عينة البحث**

الخصائص	التقسيمات	التكرار	%
العمر	أقل من 25	64	16.00
	40-26	154	38.5
	50-41	135	33.8
	50 فأكثر	47	11.7
النوع	ذكر	345	86.3
	أنثى	55	13.7
المستوى التعليمي	أقل من جامعي	31	7.8
	جامعي	350	87.5
	جامعي فأعلى	19	4.7
الخبرة	أقل من 10	40	10.00
	20-11	280	70.00
	21 فأكثر	80	20.00
طبيعة العمل	فني	258	64.5
	إداري	142	35.5
الإجمالي		400	100.00

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق أن الذكور يمثلون الغالبية من عينة البحث بنسبة 86.3% وأن الجامعيين أيضاً يمثلون الغالبية من عينة البحث بنسبة 87.5% ، كما أن غالبية عينة البحث لديها خبرة في العمل من 11-20 عاماً حيث يمثلون 70% ، وأن غالبية العينة ممن يعملون أعمالاً فنية حيث يمثلون ما نسبته 64.5% .

ثانياً : نتائج التحليل الإحصائي للمحور الأول (أبعاد تمكين العاملين) والمعبر عنه بـ (x) :

يعرض الباحث فيما يلي نتائج التحليل الإحصائي لكل بعد على حده :

أ- نتائج التحليل الإحصائي للبعد الأول من أبعاد تمكين العاملين (حرية الاختيار) والمعبر عنه بـ (x1) .

يعرض الجدول التالي آراء العينة حول مدى تمتعهم بحرية الاختيار لطريقة أدائهم لأعمالهم .

الجدول رقم (3)

آراء العينة حول مدى تمكينهم من اختيار طريقة أدائهم لأعمالهم

الترتيب	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط	أرقام العبارات
8	38.3	00.41	1.91	1
3	95.9	00.51	4.79	2
4	46.9	00.78	2.34	3
5	44.00	00.62	2.20	4
2	97.1	00.41	4.85	5
1	97.2	00.37	4.86	6
6	40.00	00.40	2.00	7
7	38.8	0039	1.94	8
3	62.2	00.40	3.11	X1

استخدام الباحث ثمانية عبارات كأداة لقياس تمكين العاملين بالمنظمات محل البحث تتعلق باختيار طريقة أدائهم لأعمالهم ، وجاءت العبارة رقم (6) في المرتبة الأولى بأهمية نسبية تبلغ (97.2%) والتي يؤكد فيها العاملين على ضرورة التزامهم بإجراءات وقواعد العمل لتجنب وقوع الأخطاء التي تؤثر على مستوى الأداء ، كما جاءت العبارة رقم (1) في المرتبة الثامنة بأهمية نسبية تبلغ (38.3%) والتي يؤكد بعض أفراد العينة على أن لديهم حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بتفاصيل أعمالهم دون الرجوع للرئيس المباشر ، وتأسيساً على ما سبق نجد أن العاملين ليس لديهم حرية اختيار طريقة أدائهم لأعمالهم .

ب- نتائج التحليل الإحصائي للبعد الثاني من أبعاد تمكين العاملين (الفاعلية الذاتية) والمعبر

عنه ب (x2) .

يعرض الجدول التالي آراء العينة حول مدى قدرتهم على أداء الأعمال المنوطة بهم .

الجدول رقم (4)

آراء العينة حول مدى تمتعهم بالقدرات والمهارات التي تمكنهم من انجاز أعمالهم بكفاءة

أرقام العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب
9	4.91	00.32	98.3	1
10	4.89	00.38	97.8	2
11	4.80	00.48	96.1	6
12	4.85	00.46	96.9	4
13	4.84	00.49	96.8	5
14	4.85	00.40	97.00	3
X2	4.86	00.40	97.1	1

يتضح من الجدول السابق أن العبارة رقم (9) جاءت في المرتبة الأولى بأهمية نسبية تبلغ (98.3%) ، والتي تتعلق بأن العاملين في المنظمات محل البحث لديهم القدرة والرغبة على تطوير طرق أداء الأعمال عندما يستشعرون ذلك إلا أن الممارسات التقليدية للإدارة بهذه المنظمات لم تتيح لهم ذلك خاصة الأعمال الفنية لأنها تعتمد على بعضها البعض وأنها مبرمجة لنوع التكنولوجيا المستخدمة في الآلات والمعدات الموجودة بهذه المنظمات الصناعية .

كما جاءت العبارة رقم (11) في المرتبة السادسة بأهمية نسبية تبلغ (96.1%) والتي تتعلق بأن العاملين يشعرون أحياناً بأن مؤهلاتهم وخبراتهم ومهاراتهم أكبر من الأعمال المسندة إليهم وهذا يؤدي إلى إحباطهم وانخفاض روحهم المعنوية .

ج- نتائج التحليل الإحصائي للبعد الثالث من أبعاد تمكين العاملين (معنى العمل) والمعير عنه بـ

(x3) .

يعرض الجدول التالي آراء العينة حول مدى إحساسهم وشعورهم بأن أعمالهم ذات معنى وقيمة .

الجدول رقم (5)

آراء العينة حول مدى إحساسهم وشعورهم بأن أعمالهم ذات معنى وقيمة

أرقام العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب
15	2.88	00.72	57.6	5
16	4.56	00.70	91.3	2
17	4.46	00.77	89.2	4
18	4.67	00.59	93.3	1
19	2.16	00.51	43.3	6
20	4.46	00.95	89.2	3
X3	3.86	00.64	77.3	2

تشير البيانات الواردة في الجدول السابق أن العبارة رقم (18) تأتي في المرتبة الأولى بأهمية نسبية تبلغ (93.3%) والتي تتعلق بأن العاملين يشعرون بأن وظائفهم أكثر إثارة وتخلق لديهم تحدياً عن وظائف أخرى كثيرة ، كما جاءت العبارة رقم (19) في المرتبة السادسة بأهمية نسبية تبلغ (43.3%) وتتعلق بأن رؤسائهم في العمل لا يقومون بالثناء على أدائهم المتميز بطريقة مستمرة وفورية مما ينعكس على أدائهم بطريقة سلبية ، كما أنهم لا يشعرون بأهميتهم كعنصر فعال في المنظمة .

د- نتائج التحليل الإحصائي للبعد الرابع من أبعاد تمكين العاملين (التأثير) والمعبر عنه

بـ (x4) .

يعرض الجدول التالي آراء العينة حول مدى تأثيرهم في القرارات المتعلقة بأعمالهم قبل صدورها وكذلك تأثيرهم على عملية رسم السياسات ووضع الخطط بالمنظمة .

الجدول رقم (6)

آراء العينة حول مدى تأثيرهم في القرارات التي تتخذ قبل صدورها خاصة ما يتعلق منها بأعمالهم

أرقام العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب
21	2.42	00.47	44.7	2
22	1.96	00.38	39.1	4
23	2.09	00.46	41.9	3
24	1.94	00.38	38.8	5
25	4.31	1.01	86.2	1
26	1.87	00.43	37.4	6
X4	2.40	00.43	48.00	4
X	3.56	0.44	71.2	1

توضح البيانات الواردة في الجدول السابق أن العبارة رقم (25) تأتي في المرتبة الأولى بأهمية نسبية تبلغ (86.2%) وتتعلق بأن المعلومات التي يقدمها العاملون تؤثر في وظائف زملائهم في العمل ، وتأتي العبارة رقم (26) في المرتبة السادسة بأهمية نسبية تبلغ (37.4%) وتتعلق بعدم قيام الإدارة بتشجيع العاملين على دراسة الشكاوى والمقترحات والإفادة بالنتائج مما يؤدي إلى عدم رغبة العاملين في تقديم مقترحات لتطوير العمل ، ومن ناحية ترتيب أبعاد التمكين تأتي الفعالية الذاتية في المرتبة الأولى ، يليها البعد المتعلق بمعنى العمل ، ثم البعد المتعلق بحرية الاختيار وأخيراً البعد المتعلق بالتأثير .

ثالثاً : نتائج التحليل الإحصائي للمحور الثاني (مقومات فاعلية تمكين العاملين)

والمعبر عنه بـ (Z) :

أكدت معظم الدراسات على أن نجاح تطبيق تمكين العاملين يتطلب توافر مقومات معينة وكذلك التغلب على المعوقات التي تواجه تطبيقه ، وفيما يلي يعرض الباحث نتائج التحليل الإحصائي لكل مقوم من مقومات فاعلية تمكين العاملين .

أ- نتائج التحليل الإحصائي لمدى إدراك واقتناع ودعم إدارة المنظمات محل البحث

لتبنى تمكين العاملين والمعبر عنه بـ (Z1) .

يعرض الجدول التالي آراء العينة حول مدى إدراك ودعم الإدارة بالمنظمات محل البحث لتمكين العاملين .

الجدول رقم (7)

آراء العينة حول مدى إدراك واقتناع ودعم الإدارة بالمنظمات محل البحث لتمكين العاملين

أرقام العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب
27	4.22	1.04	84.4	7
28	4.70	00.65	94.1	1
29	4.63	00.73	92.7	2
30	4.49	00.94	89.7	4
31	4.39	1.07	87.8	5
32	4.26	1.21	85.2	6
33	4.61	00.81	92.2	3
Z1	4.47	00.88	89.4	1

أوضحت بيانات الجدول السابق أن العبارة رقم (28) تأتي في المرتبة الأولى بأهمية نسبية تبلغ (94.1%) وتتعلق بأن إدارة المنظمة تدرك أن تبنى تمكين العاملين يزيد الإنتاجية والقدرة التنافسية للمنظمة ، وتأتي العبارة رقم (27) في المرتبة السابعة بأهمية نسبية تبلغ (84.4%) وتتعلق بإدراك إدارة المنظمة واقتناعها بأهمية تمكين العاملين ، ويرى الباحث أن إدراك واقتناع إدارة المنظمة بأهمية تمكين العاملين وأنه يزيد من الإنتاجية والقدرة التنافسية

للمنظمة ليس كافياً حيث أن الأمر يتطلب ضرورة اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتطبيقه لما له من فوائد على العاملين والمنظمة ، وتوفير المقومات اللازمة لتطبيقه إلا أن الباحث يرى أن بعض القيادات في المنظمات محل البحث ليس لديهم القدرة على تبني تمكين العاملين خوفاً من التفويض أو التنازل عن بعض صلاحياتهم وان العاملين قد لا يقوموا بأداء هذه الأعمال كما يقومون هم بتأديتها .

ب- نتائج التحليل الإحصائي لمدى توفر القيادات الإدارية القادرة والراغبة في تبني تمكين العاملين والمعبر عنه بـ (Z2) .

يعرض الجدول التالي آراء العينة حول مدى توفر القيادات الإدارية بالمنظمات محل البحث القادرة والراغبة في تبني تمكين العاملين .

الجدول رقم (8)

آراء العينة حول مدى توفر القيادات الإدارية بالمنظمات
محل البحث القادرة والراغبة في تبني تمكين العاملين

أرقام العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب
34	3.06	1.04	61.2	2
35	3.23	00.96	64.5	1
36	2.45	00.89	49.00	5
37	2.14	00.57	42.8	9
38	2.56	00.67	51.2	3
39	2.55	00.55	50.9	4
40	2.31	00.91	46.3	7
41	2.44	00.80	48.8	6
42	2.29	00.76	45.8	8
Z2	2.56	00.69	51.1	3

توضح البيانات الواردة في الجدول السابق أن العبارة رقم (35) والتي تؤكد فيها عينة البحث أن القادة بمنظمتهم متمكنون ويخاطبون كل فرد حسب خصائصه الفردية وخلفيته الثقافية تأتي في المرتبة الأولى بأهمية نسبية تبلغ (64.5%) بينما نجد أن العبارة رقم (37) والتي تؤكد فيها عينة البحث على أن العلاقة بين الرئيس والعاملين لا تقوم على المشاركة والاحترام والثقة والدعم تأتي في المرتبة التاسعة بأهمية نسبية تبلغ (42.8%) .

ج- نتائج التحليل الإحصائي للمشاركة الفعالة للعاملين في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية ووضع الخطط والمعبر عنه بـ (Z3) .

يعرض الجدول التالي آراء العينة حول مدى مشاركتهم في كافة الأعمال بالمنظمة .

الجدول رقم (9)

آراء العينة حول مشاركة العاملين الفعالة في مجالات العمل بالمنظمات محل البحث

أرقام العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب
43	2.04	00.44	40.7	6
44	2.11	0.49	42.3	4
45	3.40	00.93	68.1	1
45	2.42	00.59	48.4	3
46	2.55	00.65	51.1	2
47	2.07	00.58	41.5	5
Z3	2.43	00.52	48.7	5

توضح البيانات الواردة في الجدول السابق أن العبارة رقم (45) والتي تؤكد فيها عينة البحث أن العاملين يشاركون في تحمل مسؤولية أدائهم لأعمالهم تأتي في المرتبة الأولى بأهمية نسبية تبلغ (68.1%) ، بينما نجد أن العبارة رقم (43) والتي تؤكد فيها عينة البحث على أن العاملين لا يشاركون في تحديد الأهداف ورسم السياسات ووضع الخطط بالمنظمة تأتي في المرتبة السادسة بأهمية نسبية تبلغ (40.7%) . ويرى الباحث أن مشاركة العاملين محدودة ولا تشمل كافة الأعمال وأيضاً تقتصر المشاركة على عدد محدود من العاملين وليس كافة العاملين بالمنظمة .

د- نتائج التحليل الإحصائي لدور المعلومات في التمكين والمعبر عنه بـ (Z4) .

يعرض الجدول التالي نتائج التحليل الإحصائي لدور المعلومات في تمكين العاملين .

الجدول رقم (10)

آراء العينة حول دور المعلومات في تمكين العاملين بالمنظمات محل البحث

أرقام العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب
49	2.48	00.76	49.6	6
50	2.84	00.63	56.9	1
51	2.65	00.67	53.00	3
52	2.48	00.83	49.7	5
53	2.71	00.59	54.1	2
54	2.65	00.60	53.00	3
Z4	2.64	00.63	52.7	2

تشير البيانات الواردة في الجدول السابق أن العبارة رقم (50) والتي تؤكد فيها عينة البحث أنه يتم تبادل المعلومات بين العاملين في المستويات الإدارية المختلفة تأتي في المرتبة الأولى بأهمية نسبية تبلغ (56.9%) ، بينما نجد أن العبارة رقم (49) والتي تؤكد فيها عينة البحث على أن العاملين يحصلون على المعلومات التي يحتاجونها لعملهم بسهولة تأتي في المرتبة السادسة بأهمية نسبية تبلغ (49.6%) .

هـ نتائج التحليل الإحصائي لمدى اهتمام الإدارة بالمنظمات محل البحث بتنمية

مهارات وقدرات العاملين بها والمعبر عنه بـ (Z5) .

يعرض الجدول التالي نتائج التحليل الإحصائي لمدى قيام الإدارة بالمنظمات محل البحث بتنمية مهارات العاملين بها .

الجدول رقم (11)

آراء عينة البحث حول مدى قيام الإدارة بالمنظمات محل البحث

بتنمية مهارات وقدرات العاملين بها

أرقام العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب
55	2.40	00.57	47.9	4
56	2.22	00.68	44.4	6
57	2.32	00.75	46.5	5
58	2.15	00.59	42.9	7
59	2.53	00.67	50.5	3
60	3.18	00.83	63.5	1
61	2.69	00.65	53.9	2
Z5	2.50	00.60	49.9	5

تشير البيانات الواردة في الجدول السابق أن العبارة رقم (60) والتي تؤكد فيها عينة البحث أن إدارة المنظمة تستفيد من العاملين الذين تحسن مستوى أدائهم بسبب التدريب تأتي في المرتبة الأولى بأهمية نسبية تبلغ (63.5%) بينما نجد أن العبارة رقم (58) والتي تؤكد فيها عينة البحث على أن العاملين لا يشاركون في تحديد احتياجاتهم التدريبية تأتي في المرتبة السابعة بأهمية نسبية (42.9%) .

**و- نتائج التحليل الإحصائي لمدى وجود نظام فعال للحوافز بالمنظمات محل البحث
والمعبر عنه بـ (Z6) .**

يعرض الجدول التالي نتائج التحليل الإحصائي لمدى وجود نظام فعال للحوافز بالمنظمات
محل البحث .

الجدول رقم (12)

آراء عينة البحث حول مدى وجود نظام فعال للحوافز بالمنظمات محل البحث

الترتيب	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط	أرقام العبارات
4	44.6	00.46	2.23	62
5	44.4	00.54	2.22	63
6	43.9	00.50	2.20	64
2	47.8	00.67	2.39	65
1	47.9	00.71	2.39	66
3	45.6	00.61	2.28	67
6	45.7	00.53	2.28	Z6

تشير البيانات الواردة في الجدول السابق أن العبارة رقم (66) والتي تؤكد فيها عينة
البحث على العاملين لا يشاركون في تحديد معايير وشروط الحوافز بالمنظمات محل البحث تأتي
في المرتبة الأولى بأهمية نسبية تبلغ (47.9%) ، بينما نجد أن العبارة رقم (64) والتي تؤكد فيها
عينة البحث أن الحوافز بالمنظمات محل البحث لا تلبي الاحتياجات المختلفة للعاملين تأتي في
المرتبة السادسة بأهمية نسبية تبلغ (43.9%) .

ز- نتائج التحليل الإحصائي لمدى مشاركة العاملين في تقييم الأداء والمعبر عنه بـ

(Z7).

يعرض الجدول التالي نتائج التحليل الإحصائي لمدى مشاركة العاملين في تقييم أدائهم بالمنظمات محل البحث .

الجدول رقم (13)

آراء عينة البحث حول مدى مشاركة العاملين بالمنظمات محل البحث في تقييم أدائهم

أرقام العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب
68	2.20	00.46	43.9	6
69	2.20	00.57	44.1	5
70	2.27	00.61	45.3	2
71	2.39	00.63	47.9	1
72	2.25	00.60	45.00	3
73	2.23	00.64	44.7	4
Z7	2.26	00.54	45.1	7
Z	2.73	00.58	54.7	3

توضح البيانات الواردة في الجدول السابق أن العبارة رقم (71) والتي تؤكد فيها عينة البحث أن الرؤساء المباشرين لا يقومون بمناقشة العاملين في نتائج تقييم أدائهم لأعمالهم تأتي في المرتبة الأولى بأهمية نسبية تبلغ (74.9%) ، بينما تؤكد عينة البحث أيضاً أن العبارة رقم (68) والتي تتعلق بعدم مشاركة العاملين في تقييم أدائهم تأتي في المرتبة السادسة بأهمية نسبية تبلغ (43.9%) .

ومن ناحية ترتيب مقومات فاعلية تمكين العاملين نجد أن إدراك واقتناع الإدارة بالمنظمات محل البحث يأتي في المرتبة الأولى يليها على التوالي (دور المعلومات ، توفر القيادات الإدارية ، تنمية مهارات العاملين ، المشاركة الفعالة للعاملين ، وجود نظام فعال للحوافز ، إفساح المجال للعاملين للمشاركة في تقييم أدائهم) .

رابعاً : نتائج التحليل الإحصائي للمعوقات التي تواجه تطبيق تمكين العاملين

بالمنظمات محل البحث والمعبر عنه بـ (v) .

يعرض الجدول التالي التحليل الإحصائي للمعوقات التي تواجه تطبيق تمكين العاملين .

الجدول رقم (14)

آراء العينة حول المعوقات التي تواجه تطبيق تمكين بالمنظمات محل البحث

أرقام العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب
74	3.08	00.89	61.5	2
75	3.09	00.87	61.8	1
76	2.76	00.59	55.1	8
77	2.80	0.62	56.00	7
78	2.91	00.50	58.1	5
79	2.93	00.47	58.7	4
80	2.86	00.47	57.1	6
81	3.00	00.44	60.00	3
V	2.93	00.53	58.5	2

توضح البيانات الواردة في الجدول السابق أن العبارة رقم (75) والتي تؤكد فيها عينة البحث أن بعض العاملين يشعرون بأن المسئوليات الملقاة على عاتقهم فوق طاقتهم تأتي في المرتبة الأولى بأهمية نسبية تبلغ (61.8%) ، بينما نجد العبارة رقم (76) والتي تؤكد فيها عينة البحث أن نقص المعرفة لدى بعض العاملين يؤدي إلى قيامهم باتخاذ قرارات غير رشيدة تأتي في المرتبة الثامنة بأهمية نسبية تبلغ (55.1%) .

خامساً : المقاييس الأساسية لمتغيرات البحث :

يعرض الجدول التالي المقاييس الأساسية لمتغيرات البحث .

الجدول رقم (15)

المقاييس الأساسية لمتغيرات البحث

الترتيب	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط	أرقام العبارات
3	62.2	00.40	3.11	X1
1	97.1	00.40	4.86	X2
2	77.3	00.64	3.86	X3
4	48.00	00.43	2.40	X4
1	89.4	00.88	4.47	Z1
3	51.1	00.69	2.56	Z2
5	48.7	00.52	2.43	Z3
2	52.7	00.63	2.64	Z4
4	49.9	00.60	2.50	Z5
6	45.7	00.53	2.28	Z6
7	45.1	00.54	2.26	Z7
1	71.2	00.44	3.56	X
3	54.7	00.58	2.73	Z
2	58.5	00.53	2.93	V
-----	61.5	00.18	3.07	Y

سادساً : اختبار الفروض :

ننتقل الآن للإجابة على الفرض الذي ينص على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الأربع " ، وتم إجراء تحليل الارتباط (Correlation) بين كل زوج من أبعاد التمكين ، وذلك لمعرفة مدى الارتباط بينها ، ويوضح الجدول التالي معاملات الارتباط الخطية لبيرسون ومعنويتها .

الجدول رقم (16)

معاملات الارتباط الخطية لبيرسون بين أبعاد التمكين ومعنويتها

التأثير	معنى العمل	الفعالية الذاتية	حرية الاختيار	
.863 (**)	.833 (**)	.807 (**)	1	حرية الاختيار
.792 (**)	.806 (**)	1	.807 (**)	الفاعلية الذاتية
.896 (**)	1	.806 (**)	.833 (**)	معنى العمل
1	.896 (**)	.792 (**)	.693 (**)	التأثير

(**) معنوى عند مستوى 1% .

من الجدول السابق يتأكد قبول الفرض حيث تبين أن هناك علاقات إيجابية قوية جداً ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين الأبعاد الأربعة للتمكين .

ننتقل الآن للإجابة على الفرض الذي ينص على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقومات التمكين السبع " ، وتم إجراء تحليل الارتباط (Correlation) بين كل زوج من مقومات التمكين ، وذلك لمعرفة مدى الارتباط بينها ، ويوضح الجدول التالي معاملات الارتباط الخطية لبيرسون ومعنويتها .

الجدول رقم (17)

معاملات الارتباط الخطية لبيرسون بين مقومات التمكين ومعنويتها

تقييم الأداء	الحوافز	التدريب	دور المعلومات	المشاركة الفعالة	القيادة	إدراك واقتناع المنظمة بالتمكين	
.533(**)	.541(**)	.734(**)	.739(**)	.851(**)	.725(**)	1	إدراك واقتناع إدارة المنظمة بالتمكين
.908(**)	.920(**)	.967(**)	.959(**)	.953(**)	1	725.(**)	القيادة
.868(**)	.868(**)	.959(**)	.945(**)	1	953.(**)	.581(**)	المشاركة الفعالة
.851(**)	.859(**)	.959(**)	1	945.(**)	.959(**)	.739(**)	دور المعلومات
.930(**)	.933(**)	1	959.(**)	.959(**)	.967(**)	.734(**)	التدريب
.986(**)	1	933.(**)	.859(**)	.868(**)	.920(**)	.541(**)	الحوافز
1	986.(**)	.930(**)	.851(**)	.868(**)	.908(**)	.533(**)	تقييم الأداء

(**) معنوى عند مستوى 1 % .

من الجدول السابق يتأكد قبول الفرض حيث تبين أن هناك علاقات إيجابية قوية جداً ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين الأبعاد السبع للتمكين .
ننتقل الآن للإجابة على الفرض الذي ينص على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ومقومات ومعوقات التمكين " ، وتم إجراء تحليل الارتباط (Correlation) بين كل زوج منها ، وذلك لمعرفة مدى الارتباط بينها ، ويوضح الجدول التالي معاملات الارتباط الخطية لبيرسون ومعنويتها .

الجدول رقم (18)

معاملات الارتباط الخطية لبيرسون بين أبعاد ومقومات ومعوقات التمكين ومعنوياتها

معوقات التمكين	مقومات التمكين	أبعاد التمكين	
.840 (**)	.906(**)	1	أبعاد التمكين
.965(**)	1	.906 (**)	مقومات التمكين
1	.965(**)	.840(**)	معوقات التمكين

(**) معنوى عند مستوى 1 % .

من الجدول السابق يتأكد قبول الفرض حيث تبين أن هناك علاقات إيجابية قوية جداً ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين أبعاد ومقومات التمكين ، بينما العلاقة قوية جداً عسكية معنوية عند مستوى (1%) بين كل من أبعاد ومعوقات التمكين .
وفيما يلي نعرض ملخص لاختبار إدراك العاملين للتمكين من أنه يزيد الانتاجية والقدرة التنافسية ، والرضا الوظيفي ويرفع الروح المعنوية ، ويدركون أهميته بصفة عامة .

الجدول رقم (19)

ملخص نتائج اختبارات ومعنوية

المعوية	درجة الحرية	اختبار *	الخطأ المعياري	الإحراف المعياري	المتوسط	
0.000	399	21.550	0.003	0.652	4.703	الإنتاجية والقدرة التنافسية
0.000	399	17.234	0.037	0.734	4.633	الرضا الوظيفي والروح المعنوية
0.000	399	103.491-	0.009	0.179	3.073	إدارة الأهمية به

(*) اختبار أن المتوسط = 4 (أى نسبة 80%) مقابل أنه يزيد عن 4 .

أكدت النتائج المتحصلة لاختبارات ومعنويته على أن إدراك العاملين للتمكين يزيد من الانتاجية والقدرة التنافسية ، والرضا الوظيفي ويرفع الروح المعنوية ، حيث بلغت الأهمية النسبية لهما على الترتيب 94% ، 93% (الحد الذي يراه الباحث مقبولاً) .

بينما أكد نفس الاختبار عن أن إدراك العاملين لأهمية التمكين أقل من 80% حيث بلغت 62% ، ويرجع ذلك لإدراكهم لوجود معوقات فعلية للتمكين في منظماتهم .

والآن ننتقل لاختبار الفرض الذى ينص على " توجد فروق ذات دلالة إحصائية فى كل من أبعاد التمكين ومقوماته حسب الخصائص الشخصية (النوع والعمر ومستوى التعليم ومدة الخبرة ونوع العمل) " ، واستخدم أسلوب تحليل التباين المتعدد (MANOVA)
Multivariate Analysis of Variance ، حيث يعتبر تحليل التباين المتعدد أحد الأساليب الإحصائية التى تستخدم لفحص العلاقة بين عدة متغيرات مستقلة وصفية وأكثر من تابعين من النوع الكمي ، وهو تكرار لتحليل التباين الأحادي ANOVA ، ويستعمل تحليل التباين المتعدد لنزع تأثير أى متغير مستقل والتفاعلات بينها على المتغيرات التابعة⁽¹⁾ .

ويستخدم كل من تحليل التباين لفحص الفروق فى متوسطات المتغيرات التابعة والنتائج عن المتغيرات المستقلة التى تتم السيطرة عليها فى الاختبار ، ويستخدم تحليل التباين أساسا لاختبار متوسطات مجتمعين أو أكثر ، ويصمم الفرض الأساسى (العدم) ليشير إلى تساوى متجه المتوسطات وعدم وجود اختلاف بينها . ولبيان الأهمية النسبية للعوامل (المتغيرات المستقلة) تستخدم إيتا تربيع (ETA^2) لتحديد نسبة الجزء من المتغير التابع الذى يمكن تفسيره بواسطة متغير مستقل معين ، وإذا بلغت القيمة 6% أو أكثر تعنى تأثير كبير ، 1% إلى أقل من 6% فالنتائج متوسطة ، وأقل من 1% يعنى ضعف التأثير .

يؤدى استعمال عدة تحليلات أحادية للتباين إلى تجاهل احتمال وجود توليفة خطية للمتغيرات التابعة والتى قد تمد بدليل على الاختلاف العام بين المجموعات والتى لا يمكن معرفتها عند استخدام تحليل تباين منفصل لكل متغير على حده . فالاختبارات الفردية تتجاهل الارتباط بين المتغيرات التابعة وبالتالي لا تستخدم كل المعلومات المتاحة لتقدير الاختلافات بين المجموعات .

(1) د./ عبد الحميد العباسي ، التحليل الإحصائي المتقدم باستخدام SPSS، برنامج إعادة الهيكلة ، ديوان الخدمة المدنية ، الكويت ، 2007م .

وفى حالة ارتباط بين المتغيرات التابعة يعتبر تحليل التباين المتعدد أكثر قوة من التحليلات الأحادية المنفصلة ، حيث يمكن من تحديد الاختلافات المجمعمة والتي لا توجد بالتحليلات الأحادية ، وتوجد عدة معايير لتحديد الملائمة الكلية لنموذج التباين المتعدد ، أهمها :

1- ويلكس لمداء Wilks Lambda ويستخدم لقياس المعنوية الكلية لتحليل التباين المتعدد ، وفيه يتم اعتبار كل المتغيرات التابعة تربطها علاقة خطية حيث نختبر وجود فروق بين المجموعات بدون الاهتمام بمدى اختلافها بالنسبة لأول توليفة خطية للمتغيرات التابعة . وتعتبر أسهل فى حسابها ، وكلما قلت قيمة لمداء كلما زادت معنوية الاختبار ، ويمكن تحويله إلى توزيع ف (F) .

2- فيلي Pillai's Trace يشبه لمداء ولكنه يلائم العينات الصغيرة والحالات غير المتساوية وفى حالة التعدى على شرط تجانس التباين ، وهو الأداة التى تعتمد عليها هذه الدراسة .

ويوضح الجدول رقم (20) ملخص نتائج تحليل التباين المتعدد MANOVA حيث كانت مجموعة المتغيرات التابعة تضم ثلاث متغيرات معا هي :

1- أبعاد التمكين .

2- مقومات التمكين .

3- معوقات التمكين .

والمتغيرات المستقلة عددها خمس وصفية حيث يتم اختبار الفرض الأصلي (عدم) القائل بتساوى متجهات ومتوسطات المتغيرات التابعة عبر فئات المتغيرات المستقلة مقابل الفرض البديل بعدم التساوى (نموذج الأثر الأساسي Main Effect لجميع المتغيرات المستقلة) بالإضافة إلى الثابت Intercept .

الجدول رقم (20)

ملخص نتائج تحليل التباين المتعدد الموسع وقيمة اختبار فيلي واختبار ف ومعنويته

إيتا تربيع (ETA ²)	المعنوية	درجة الحرارة		اختبار ف	قيمة اختبار فيلي	الخاصية
		داخل	بين			
00997	0.000	388	3	49159.125	0.997	الثابت
0.009	0.285	1170	9	1.209	0.028	العمر
0.006	0.513	388	3	0.767	0.006	النوع
0.181	0.000	778	6	28.628	0.362	مستوى التعليم
0.461	0.000	778	6	111.125	0.923	مدة الخبرة
0.671	0.000	388	3	263.752	0.671	نوع العمل

من الجدول السابق لنموذج الآثار الأساسية وتحديد مستوى المعنوية 5% كمعيار لدخول المتغيرات المستقلة يتضح أن كل من مستوى التعليم ومدة الخبرة ونوع العمل هي المتغيرات التي دخلت النموذج بالإضافة إلى الثابت ، ولم تثبت معنوية كل من العمر والنوع .
ويتم رفض الفرض الأصلي (قبول الفرض البديل) بتساوى متجهات المتوسطات الثلاث التابعة عبر كل من مستوى التعليم ومدة الخبرة ونوع العمل .
ويوضح الجدول التالي ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي للمتغيرات الثلاث التابعة طبقاً للمتغيرات المستقلة ونسبة التفسير لكل منها .

الجدول رقم (21)

ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي

مقومات التمكين		مقومات التمكين		أبعاد التمكين		الخاصية
المعنوية	ف	المعنوية	ف	المعنوية	ف	
0.000	27740.165	0.000	14748.012	0.000	32965.992	الثابت
0.679	0.505	0.612	0.606	0.624	0.586	العمر
0.240	1.386	0.444	0.586	0.929	0.008	النوع
0.000	33.061	0.000	60.567	0.000	49.256	مستوى التعليم
0.000	171.402	0.000	93.338	0.000	124.976	مدة الخبرة
0.000	583.58	0.000	334.425	0.000	46.916	نوع العمل
0.929	0.008	0.679	0.505	0.612	0.606	النموذج الصحيح
0.992		0.889		0.870		معامل التحديد ² R

يتضح من الجدول السابق أن هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في متوسط المتغيرات التابعة الثلاثة (أبعاد التمكين ، مقومات التمكين ، معوقات التمكين) مع كل من مستوى التعليم ومدة الخبرة ونوع العمل ، ولم تثبت معنويتها مع كل من العمر والنوع .

كما يتضح من الجدول السابق أيضاً أن النسبة التي تفسر كل من أبعاد التمكين ، مقومات التمكين ، معوقات التمكين بالترتيب تبلغ (87.0% ، 88.9% ، 99.2%) ويوضح الجدول التالي المقاييس الأساسية لأبعاد التمكين ومقوماته ومعوقاته حسب الخصائص التي ثبت معنويتها .

الجدول رقم (22)

المقاييس الأساسية لأبعاد التمكين ومقوماته حسب الخصائص التي تثبت معنوياتها

الخصائص	التقسيم	المقياس	أبعاد التمكين	مقومات التمكين	معوقات التمكين
التعليم	أقل من جامعي	المتوسط	2.363	1.574	3.954
		الانحراف المعياري	0.209	0.218	0.059
	جامعي	المتوسط	3.627	2.771	2.887
		الانحراف المعياري	0.252	0.429	0.428
	جامعي فاعلي	المتوسط	4.231	3.924	2.000
		الانحراف المعياري	0.056	0.080	0.001
الخبرة	أقل من 10	المتوسط	2.455	1.678	3.861
		الانحراف المعياري	0.253	0.274	0.190
	20-11	المتوسط	3.591	2.645	3.025
		الانحراف المعياري	0.187	0.302	0.273
	21 فأكثر	المتوسط	3.993	3.568	2.119
		الانحراف المعياري	0.150	0.232	0.143
العمل	فني	المتوسط	3.385	2.399	3.253
		الانحراف المعياري	0.449	0.392	0.305
	إداري	المتوسط	3.872	3.341	2.336
		الانحراف المعياري	0.180	0.319	0.301
المجموع	المتوسط	3.558	2.733	2.927	
	الانحراف المعياري	0.443	0.582	0.534	

يتضح من الجدول السابق أن الخصائص الشخصية الثلاثة المؤثرة أو التي ثبت معنوياتها لها علاقة طردية على بعدى المقومات والأبعاد وعلاقة عكسية على المعوقات ، ففي المستوى التعليمي الأعلى يكون إدارك العاملين أعلى من المستويات التعليمية الأقل بالنسبة للتمكين ، ونفس

الشيء بالنسبة للخبرة ، أما بالنسبة لطبيعة العمل فإننا نجد أن العاملين الفنيين أقل من الإداريين إدراكاً لأهمية التمكين ، ويرجع الباحث ذلك إلى أن العاملين الفنيين لا يستطيعون تعديل طريقة أدائهم لأعمالهم أو ابتكار طرق جديدة تمكنهم من أدائهم لأعمالهم بطريقة أفضل ، كما يوضح الجدول أيضاً أن إدراك العاملين لمعوقات التمكين جاء وفقاً لمستوى التعليم والخبرة وطبيعة العمل عكس ما تم التوصل إليه بالنسبة للأبعاد والمعوقات .

والآن وبعد الإجابة على فروض البحث نتعرف على الأهمية النسبية لكل من أبعاد التمكين الأربعة ، ومقوماته السبع ، ومعوقاته ، ولهم معاً فقد تم استخدام أسلوب التحليل العملي لهذا الغرض ، والذي يستخدم عادةً إما كوسيلة تحليلية أي لاختبار فروض بحثية خاصة فيما يتعلق ببناء المقاييس وذلك عندما نود التعرف عما إذا كانت مجموعة من المتغيرات تشكل مركباً عاماً تعكس ظاهرة من الظواهر التي تعتبر تلك مجرد مؤشرات لها ، فمثل هذه المتغيرات عادةً ما تتخذ تحت عامل واحد عند إخضاعها للتحليل العملي ، وإما لتحديد الأهمية النسبية لبؤود عامل ما ، وفي هذا المقام فإن استخدامنا للتحليل العملي من أجل تحديد الأهمية النسبية لكل بعد (Johnson & Wichern:1996)⁽¹⁾ ، ويوضح الجدول التالي نتائج العوامل المنبثقة عن التحليل العملي .

(1) Johnson Son,R.A. and Wichern, W., Applied Multivariate statistical Analysis , New York : Patrice-Hellinter national , 1996.

الجدول رقم (23)

نتائج العوامل المنبثقة عن التحليل العاىلى

الأهمية النسبية%	الجذر الكامن	معامل الارتباط	المركبات
أبعاد التمكين			
88.774	3.551	0.831	حرية الاختيار
6.329	0.253	0.773	الفعالية الذاتية
4.292	0.172	0.850	معنى العمل
0.605	0.024	0.789.	التأثير
مقومات التمكين			
88.187	6.173	0.929	تقييم الأداء
8.900	0.623	0.923	الحوافز
1.763	0.123	0.751	التدريب
0.498	0.035	0.722	القيادة
0.300	0.021	0.615	دور المعلومات
0.217	0.015	0.949	إدراك واقتناع إدارة المنظمة بالتمكين
0.135	0.009	0.656	المشاركة الفعالة
أبعاد ومقومات ومعوقات التمكين			
93.632	2.809	0.883-	معوقات التمكين
5.593	0.168	0.776	مقومات التمكين
0.772	0.023	0.870	أبعاد التمكين

يوضح الجدول السابق عدد العوامل المنبثقة عن التحليل العاىلى باستخدام طريقة المركبات الأساسية والارتباط بين المتغيرات باعتماد طريقة التدوير المعروفة بالتباين الأعلى، وبالتطبيق على البيانات المتاحة أسفر استخدام هذا الأسلوب عن وضع الأربع أبعاد للتمكين والتي ارتبطت جميعا بصورة طردية بالعوامل ، ويفسر البعد الأول (حرية الاختيار) 88.8% من

التباين الكلى ، فى حين يفسر البعد الثانى (الفعالية الذاتية) 6.3% ، والبعد الثالث (معنى العمل) نحو 4.3% ، والبعد الرابع (التأثير) نحو 0.6% ، أما بالنسبة للسبع مقومات للتمكين والتي ارتبطت جميعا بصورة طردية بالعوامل ، ويفسر المقوم الأول (تقييم الأداء) 88.2% من التباين الكلى ، فى حين يفسر المقوم الثانى (الحوافز) 8.9% ، والمقوم الثالث (التدريب) نحو 108% ، والمقوم الرابع (القيادة) نحو 0.5% ، والمقوم الخامس (دور المعلومات) 0.3% ، والمقوم السادس (إدراك واقتناع المنظمة بالتمكين) نحو 0.2% ، والمقوم السابع (المشاركة الفعالة) نحو 0.1% .

هذا وقد أفرزت نتائج التحليل العاملى لوضع أبعاد ومقومات ومعوقات التمكين الثلاث والتي ارتبط منها الأبعاد والمقومات بصورة طردية بالعوامل والمعوقات بصورة عكسية ، وتفسر أبعاد التمكين 0.8% من التباين الكلى ، فى حين تفسر مقومات التمكين 5.6% ومعوقات التمكين نحو 93.6% ويرجع الباحث ذلك لإدراك العاملين لوجود معوقات فعلية للتمكين فى منظماتهم وهم حتى الآن لم يتم تمكينهم ، ولطبيعة العمل بالمنظمات الصناعية.

سابعاً : النموذج المقترح لتفسير العلاقة بين أبعاد التمكين ومقوماته ومعوقاته :

من خلال الإطار النظري نجد إمكانية الاستفادة بصياغة نموذج مقترح يوضح العلاقة بين أبعاد التمكين ومقوماته ومعوقاته بالمنظمات الصناعية المصرية بشكل مباشر أو غير مباشر ، ووفقاً لأسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية SEM يتكون النموذج الهيكلي ، يعبر عن العلاقات السببية بين المتغيرات الخارجية Exogenous Variables والمتغيرات الداخلية Endogenous Variables ويطلق عليه أحياناً النموذج السببي (Lee,2007)⁽¹⁾ وسنقوم بترميز المتغيرات من أجل صياغة المعادلات الخطية للنموذج الهيكلي كما يلي :

- 1- المتوسط المرجح لأبعاد التمكين - أبعاد التمكين .
- 2- المتوسط المرجح لمقومات التمكين - مقومات التمكين .
- 3- المتوسط المرجح لمعوقات التمكين - معوقات التمكين .

(1) Lee, S.Y. Structural equation modeling : A Bayesian approach, UK : John Wiley AND Sons , 2007.

ومعادلات النموذج الهيكلي :

$$X = a_1 Z + a_2 V + E \quad -1$$

$$Z = a_3 x \quad -2$$

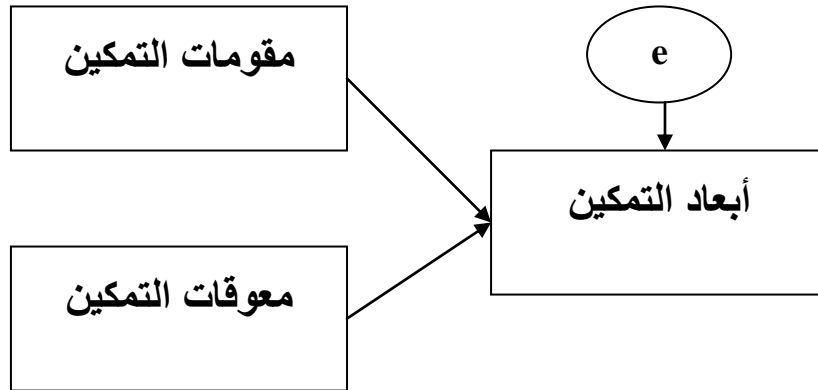
حيث أن :

Ei : عبارة عن خطأ القياس .

Ai : عبارة عن معاملات المتغيرات الخارجية Exogenous Variables

والشكل التالي يوضح النموذج المقترح ويبين العلاقات السببية ، والعلاقات المباشرة وغير المباشرة بين أبعاد التمكين ومقومات ومعوقاته .

النموذج المقترح للعلاقات المباشرة وغير مباشرة بين أبعاد التمكين ومقومات ومعوقاته



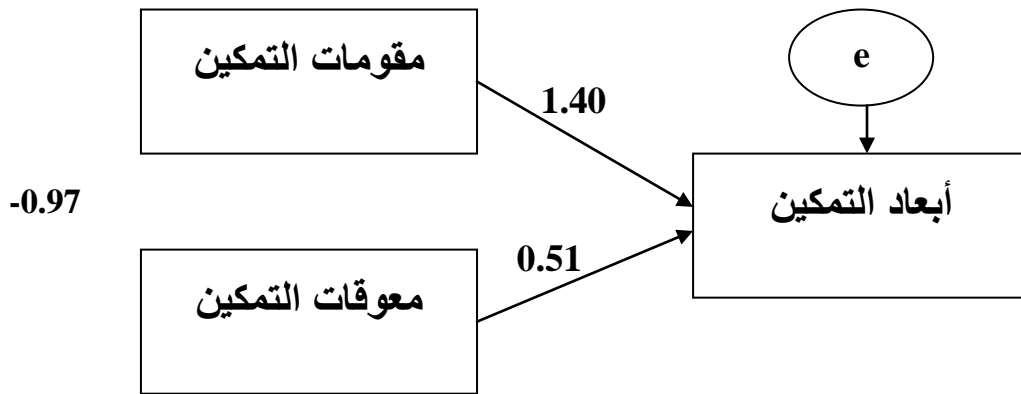
شكل رقم (5)

اختبار النموذج المقترح :

تم اختبار النموذج المقترح باستخدام أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية ، ليختبر معاملات المسار في النموذج المقترح مع الأخذ بعين الاعتبار أخطاء القياس والعلاقات غير المباشرة ، وحتى نتأكد من جودة توافق النموذج الكلي ، ومعنوية المسارات ، وبعد تحليل البيات باستخدام طريقة الإمكان الأكبر ، أكدت النتائج أن جودة التوافق الكلية للنموذج المقترح عالية جداً ، وجميع المؤشرات بالحدود المقبولة (Byrne,2001)⁽¹⁾ .

ويوضح الشكل التالي معاملات النموذج المقترح المعيارية لتفسير العلاقة بين أبعاد التمكين ومقوماته ومعوقاته بشكل مباشر أو غير مباشر .

معاملات النموذج المقترح لتفسير العلاقة بين أبعاد التمكين ومقوماته ومعوقاته بشكل مباشر أو غير مباشر



شكل رقم (6)

(1) Byrne, B.M. Structural equation modeling with AMOS : Basic concepts applications and programming. Mahwah, NJ: Erlbaum, 2001.

من النموذج السابق يتضح :

- 1- أن جميع المعاملات في النموذج المقترح معنوية عند مستوى دلالة (0.000) .
- 2- أن هناك أثر إيجابي لمقومات التمكين على أبعاد التمكين يبلغ (1.40) .
- 3- أن هناك أثر إيجابي لمعوقات التمكين على أبعاد التمكين يبلغ (0.51) .
- 4- أن الأثر المتبادل بين مقومات التمكين ومعوقاته أثر سلبي يبلغ (0.97) .
- 5- أن تأثير المقومات يمثل حوالي ثلاثة أضعاف تأثير المعوقات على تبني تمكين العاملين بالمنظمات الصناعية المصرية .

وهذا يؤكد لنا أن على القيادات الإدارية بالمنظمات محل البحث السعى أولاً نحو توفير المقومات التي تساهم في تفعيل تمكين العاملين بهذه المنظمات ، وفي نفس الوقت التغلب على المعوقات التي تواجههم عند تبني هذا المدخل وذلك بغرض الاستفادة من الفوائد التي يحققها سواء للعاملين أو المنظمة .

المبحث الرابع

النتائج والتوصيات

يعرض الباحث في هذا المبحث النتائج التي تم التوصل إليها من البحث ، ثم يعرض أيضاً مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تفعيل تبني تمكين العاملين بالمنظمات الصناعية المصرية .

أولاً : النتائج :

في ضوء ما تم عرضه حول مفهوم التمكين وأهميته ودواعي تطبيقه أو مبرراته وفوائده والمقومات التي تساعد على تفعيله وكذلك المعوقات التي تواجه تطبيقه بالمنظمات الصناعية المصرية ، أسفر البحث عن مجموعة من النتائج ، يعرضها الباحث فيما يلي :

1- عدم قيام المديرين بمنح المرؤوسين السلطات التي تمكنهم من إنجاز أعمالهم وتحميلهم بالمسئوليات المترتبة على أدائهم لأعمالهم ، وكذلك عدم قيامهم بتشجيعهم وتحفيزهم على تقديم الاقتراحات والابتكار في أعمالهم .

2- لا يتمتع العاملون بحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بتفاصيل أعمالهم وكذلك ليس لديهم حرية في وضع البرامج والجدول الزمنية الخاصة بأعمالهم ، هذا بالإضافة إلى عدم إعطائهم الحرية في اختيار طريقة أداء أعمالهم أو تطوير أسلوب العمل المحدد لهم .

3- لا بد من التزام المرؤوسين بإجراءات وقواعد العمل المحددة من قبل إدارة المنظمة ، وقيام المديرين بالرقابة اللصيقة والصارمة عليهم للتأكد من الالتزام بها .

4- يؤكد العاملون أن لديهم القدرة والرغبة على تعديل وتطوير طرق أداء أعمالهم وأنهم يمكنهم تعلم واستيعاب مهارات وقدرات جديدة سواء في أعمالهم أو أي عمل آخر .

5- عدم قيام المديرين في المنظمات محل البحث بإشعار العاملين بأهميتهم وأنهم عنصر فعال في المنظمة مما يؤدي إلى إحباطهم وخفض روحهم المعنوية .

6- يؤكد العاملون بالمنظمات محل البحث أن وظائفهم ذات معنى وقيمة بالنسبة لهم ، ولرؤسائهم وزملائهم في العمل .

7- قيام الرؤساء في المستويات الإدارية المختلفة بالمنظمات محل البحث باتخاذ قرارات تخص مرؤوسيهـم دون الاستعانة بهم ولو بالرأي .

- 8-** عدم قيام الرؤساء في المنظمات محل البحث بالثناء على الأداء المتميز للعاملين بصفة فورية ومستمرة .
- 9-** لا يوجد تأثير للعاملين بالمنظمات محل البحث على عملية تحديد الأهداف ورسم السياسات ووضع الخطط بالمنظمة ، وكذلك ليس لديهم تأثير في إبداء الرأي في القرارات المتعلقة بأعمالهم قبل صدورها .
- 10-** تدرك الإدارة بالمنظمات محل البحث أهمية التمكين وأبعاده المختلفة وأنه يحقق فوائد عديدة للمنظمة والعاملين بها ، كما تدرك أيضاً أن تطبيقه يتطلب توافر مقومات معينة ، والتغلب على المعوقات التي تحد من تطبيقه .
- 11-** تدرك الإدارة بالمنظمات محل البحث أثر المناخ التنظيمي على تبنى تمكين العاملين ، كما تدرك أيضاً أن هناك علاقة بين التمكين والإبداع .
- 12-** لا يتمتع بعض الرؤساء في المنظمات محل البحث برؤية مستقبلية لما ستكون عليه الأمور في المستقبل ، كما أن بعضهم أيضاً ليس لديه القدرة على حل المشاكل والصراعات التي تحدث في العمل .
- 13-** ضعف اهتمام بعض الرؤساء في المنظمات محل البحث بتطبيق فكرة فرق العمل ذاتية الإدارة ، وكذلك محدودية اهتمامهم بتدريب وتنمية مهارات العاملين .
- 14-** يؤكد العاملون بالمنظمات محل البحث أن الرؤساء لا يسمحون لهم بالمشاركة في تحديد الأهداف ورسم السياسات ووضع الخطط واتخاذ القرارات التي تتعلق بأعمالهم ، وتطوير أعمالهم ، بناء فرق العمل ذاتية الإدارة ، وبناء هيكله تنظيمية مرنة تميل إلى الأفقية أكثر من الهرمية ، بينما يشاركونهم في تحمل مسؤولية أدائهم لأعمالهم .
- 15-** عدم إفساح المجال لتبادل المعلومات بين وحدات المنظمة وبعضها البعض ، وكذلك بين الأفراد وبعضهم البعض بالمنظمة ، وحجب الحقائق وعدم اتباع سياسة الشفافية ، مما يعيق تطبيق تمكين العاملين حيث أن الإعلان عن الإنجازات المحققة يساعد المنظمة في تحقيق نجاحات أخرى في المستقبل ويحقق مزيد من الالتزام والدافعية للعاملين .
- 16-** ضعف اهتمام الإدارة بالمنظمات محل البحث بتكوين صف ثاني من العاملين على مستوى المسؤولية ، وعدم إفساح المجال أمام العاملين للمشاركة في تحديد احتياجاتهم التدريبية .

17- عدم إفساح المجال للعاملين للمشاركة في تصميم نظم الحوافز بالمنظمات محل البحث ، وكذلك عم مراعاة تلبية الحوافز للاحتياجات المختلفة للعاملين .

18- عدم إفساح المجال أمام العاملين بالمنظمات محل البحث للمشاركة في عملية تقييم أدائهم ، وكذلك عدم إفساح المجال لهم للمناقشة مع رؤسائهم في نتائج تقييم أدائهم .

19- تواجه عملية تبنى تمكين العاملين بالمنظمات محل البحث مجموعة من المعوقات تتمثل في الآتي :

- تخوف بعض المديرين من فقد السلطة التي يتمتعون بها .
- اعتقاد بعض المديرين بأن بعض العاملين يمكن أن يقوموا بالاستغلال السيئ للسلطة التي منحت لهم .
- شعور بعض العاملين بأن المسؤوليات التي يتحملونها فوق طاقتهم .
- نقص المعرفة لدى بعض العاملين .
- سيادة المفاهيم التقليدية في الإدارة مثل التسلط والإشراف الدقيق وضعف الثقة في المرؤوسين.
- قصور نظم الحوافز الحالية وعدم قيامها على أسس موضوعية .
- غلبة الهياكل التنظيمية الرأسية وتعدد مستويات السلطة .

20- تركيز اهتمام الإدارة بالمنظمات محل البحث على الجوانب الفنية والتشغيلية دون إعطاء اهتمام مماثل للموارد البشرية مع العلم بأنهم الذين يضيفون قيمة للجوانب الأخرى .

21- هناك علاقات إيجابية قوية جداً ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1% بين أبعاد التمكين وبعضها البعض .

22- هناك علاقة إيجابية قوية جداً ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1% بين مقومات التمكين وبعضها البعض .

23- هناك علاقة إيجابية قوية جداً ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1% بين أبعاد ومقومات التمكين ، بينما العلاقة قوية جداً عكسية معنوية عند مستوى 1% بين كل من أبعاد ومقومات التمكين .

24- أكدت النتائج الخاصة باختبار (ت) ومعنوية على أن إدراك العاملين للتمكين يزيد من الانتاجية والقدرة التنافسية والرضا الوظيفي للعاملين ورفع روحهم المعنوية ، بينما أكد نفس

الاختبار أن إدراك العاملين لأهمية التمكين أقل من 80% حيث بلغت 62% ، وقد يرجع ذلك لإدراكهم لوجود معوقات تحد من تبني التمكين في منظماتهم .

25- توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في متوسط المتغيرات التابعة الثلاث (أبعاد التمكين ومقوماته مع كل من مستوى التعليم ومدة الخبرة ونوع العمل ، ولم تثبت معنوياتها مع كل من العمر والنوع) .

ثانياً : التوصيات :

- في ضوء النتائج السابقة والتي تم التوصل إليها من البحث ، ولتفعيل تبني تمكين العاملين بالمنظمات الصناعية المصرية ، يقترح الباحث مجموعة من التوصيات تتمثل في الآتي :
- 1- تبني سياسات وإجراءات تدعم مناخ التمكين تقوم على تدعيم الالتزام الداخلي ، ومنح العاملين السلطات التي تمكنهم من انجاز أعمالهم وتحميلهم بالمسئوليات المترتبة على أدائهم لها ، وكذلك تشجيعهم وتحفيزهم على تقديم الاقتراحات والابتكار في أعمالهم .
 - 2- النظر في إمكانية منح العاملين الحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بتفاصيل أعمالهم دون الرجوع للرئيس المباشر ، وكذلك منحهم الحرية في وضع البرامج والجدول الزمنية الخاصة بأعمالهم ، بالإضافة إلى إعطائهم الحرية في اختيار طريقة أو أسلوب أداء أعمالهم وتطويره كلما تطلب الأمر ذلك .
 - 3- العمل على إفساح المجال أمام العاملين لتحديد إجراءات وقواعد العمل الخاص بكل منهم ، وكذلك تدعيم الالتزام الداخلي لديهم .
 - 4- العمل على تغيير نظرة الإدارة في المنظمات الصناعية المصرية تجاه العاملين بحيث يتم النظر إليهم على أنهم رأس مال فكري وأنهم العنصر الفعال في المنظمة خاصة بعد أن أصبحوا مصدرًا للقدرة التنافسية للمنظمة .
 - 5- تهيئة المناخ التنظيمي الملائم من موارد وتدريب واقتناع ودعم القيادات وتوفير وتبادل المعلومات ووضع الخطط والبرامج الزمنية اللازمة وذلك لضمان نجاح تبني تمكين العاملين بالمنظمات الصناعية المصرية .
 - 6- العمل على إفساح المجال أمام العاملين للمشاركة في تحديد الأهداف ورسم السياسات ووضع الخطط ، وإبداء الرأي في القرارات المتعلقة بأعمالهم قبل صدورها .

- 7- إعطاء اهتمام متزايد لعملية اختيار القيادات بالمنظمات الصناعية المصرية بحيث يتم الاختيار وفق معايير معينة وأن تتوفر فيهم مهارات وقدرات معينة تمكنهم من النجاح في التعامل مع رؤسيتهم بكفاءة .
- 8- التفكير فى إمكانية تطبيق أسلوب فرق العمل ذاتية الإدارة بالمنظمات الصناعية المصرية لما لها من فوائد عديدة على مستوى الأداء الكلى للمنظمة .
- 9- العمل على نشر ثقافة التمكين بين العاملين فى المستويات الإدارية المختلفة وفى مختلف وحدات المنظمات الصناعية المصرية والاهتمام بتدريبهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وذلك لتفعيل تبنى تمكين العاملين بهذه المنظمات ، بالإضافة إلى السماح لهم بالمشاركة فى تحديد احتياجاتهم التدريبية .
- 10- العمل على إعادة التنظيم بالمنظمات الصناعية المصرية بحيث يتم التركيز على بناء هياكل تنظيمية مرنة تميل إلى الأفقية أكثر من الهرمية .
- 11- إفساح المجال أمام العاملين للحصول على المعلومات اللازمة لهم والتي تمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة ، والعمل على تبادل المعلومات بين مختلف الأفراد والوحدات فى المنظمات الصناعية المصرية حيث أن ذلك من شأنه زيادة دافعية الأفراد للعمل .
- 12- العمل على تصميم نظام فعال للحوافز بحيث يشارك فيه العاملين ، وأن تكون الحوافز ملبية لاحتياجاتهم المختلفة ، وأن ترتبط بالإنجاز المحقق فى العمل ، وأن تكون هناك قواعد معينة يتم على أساسها تحديد المستحقين .
- 13- السعى نحو إمكانية تطبيق تقييم الأداء 360 درجة بالمنظمات الصناعية المصرية بحيث تتاح للعاملين المشاركة فى تقييم أدائهم ، وإعطائهم الحرية فى المناقشة مع رؤسائهم فى نتائج تقييم أدائهم .
- 14- التخلّى عن الأساليب التقليدية فى الإدارة مثل التسلط والإشراف الدقيق ، والعمل على زيادة الثقة فى المرؤسين ، وأن تكون العلاقة بين الرؤساء والمرؤسين قائمة على الاحترام المتبادل والمشاركة والدعم .
- 15- لضمان نجاح تبنى تمكين العاملين بالمنظمات الصناعية المصرية ينبغى العمل على توفير المقومات اللازمة له والتي من شأنها تفعيل تطبيقه وذلك قبل التفكير فى تنفيذ برامجه .

- 16- العمل على تشجيع العمل الجماعي والمشاركة الإيجابية للعاملين فى حل الصراعات والمشاكل التى تواجه المنظمة حتى تتمكن من النمو والإستقرار وزيادة القدرة التنافسية .
- 17- قيام الإدارة بالمنظمات الصناعية المصرية بالتلويح بالحوافز للمبدعين والمبتكرين من العاملين فى هذه المنظمات كأسلوب لتشجيعهم على العمل لتطوير طرق وأساليب أداء أعمالهم وكذلك كل ما من شأنه الارتقاء بمستوى أداء منظماتهم .
- 18- العمل على توفير مناخ العمل المناسب للعاملين بالمنظمات الصناعية المصرية وجعلهم فى إنشغال منتج ودائم وجعل العمل ممتع بالنسبة لهم وكذلك العمل بالتنوع فى نطاق العمل وذلك بغرض تحقيق الحفز الذاتى للعاملين .
- 19- تنمية العلاقة بين الرؤساء والعاملين بالمنظمات الصناعية المصرية بحيث تكون العلاقة بينهما قائمة على المشاركة والاحترام والثقة والدعم ، بالإضافة إلى تدعيم الإحساس بالأمان والشعور بالاستقرار .
- 20- النظر فى إمكانية دراسة وتحليل المعوقات التى تواجه تبنى تمكين العاملين بالمنظمات الصناعية المصرية وتحديد الآليات التى تساعد فى التغلب عليها تمهيداً لتبنى تمكين فاعل للعاملين بهذه المنظمات .

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية :

- 1- د. أحمد سيد مصطفى ، تمكين العاملين - السمات المميزة - والمقاييس المؤشرة ، المؤتمر العربي الدولي الرابع عشر للتدريب والتنمية الإدارية ، الخبراء في الهندسة والإدارة ، القاهرة ، 20-22 إبريل 2004م .
- 2- ----- ، اتجاهات إدارية معاصرة - إعادة البناء كمدخل تنافسي ، أخبار الإدارة ، نشرة تفصيلية ، العدد السادس عشر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، سبتمبر 1996م .
- 3- د.حنفي سليمان ، التنظيم : التحليل والتطوير ، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا ، الاسكندرية ، 2001 م .
- 4- د. سيد الهوارى ، الإدارة - الأصول والأسس العلمية للقرن الواحد والعشرين ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 2000م .
- 5- ----- ، منظمة القرن الـ21 : منهج تطوير الشركات والمؤسسات للعبور إلى القرن الـ21 ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1999م .
- 6- د. عامر الكبيسي ، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات ، المكتب الجامعي الحديث الاسكندرية ، 2005 م .
- 7- د. عبد الحكيم أحمد الخزامى ، المنظمات والتغيير بين المدير والخبير ، مكتبة ابن سينا ، القاهرة ، 1998م .
- 8- د. عبد الحميد العباسي ، التحليل الإحصائي المتقدم باستخدام SPSS، برنامج إعادة الهيكلة ، ديوان الخدمة المدنية ، الكويت ، 2007م .
- 9- د. عطية حسين أفندى ، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2003 م .
- 10- د. على السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للطباعة والنشر ، القاهرة 1997.

- 11- ----- ، تنمية الموارد البشرية السبيل إلى الميزة التنافسية لمنشآت الأعمال الخاصة ، الملتقى الثاني للموارد البشرية ، الغرفة التجارية الصناعية ، جدة ، السعودية ، 1996م .
- 12- ----- ، الإدارة بالأهداف : طريق المدير المتفوق دار غريب للطباعة والنشر ، القاهرة ، 1999م .
- 13- د. على عبد القادر ، التنمية وتمكين المرأة في الدول العربية ، المعهد العربي للتخطيط الكويت ، 2004م .
- 14- د. على عبد الوهاب ، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ، الطبعة الثانية ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، 1998م .
- 15- ----- ، إدارة الكتاب المفتوح وتمكين العاملين ، أبحاث مؤتمر استراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال العربية- إدارة القرن الحادي والعشرين مركز وايد سيرفس للاستشارة والتطوير الإداري ، القاهرة ، 1997م .
- 16- ----- ، التغيير : مناهجه ، مقوماته ، خطواته ، مقاومته ، أبحاث المؤتمر السنوي السادس : الإدارة في ظل التغيير ، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري ، القاهرة ، 1996م .
- 17- د. فاتن أحمد أبو بكر ، نظم الإدارة المفتوحة - ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين ، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2001م .
- 18- د. فريد النجار ، آليات عولمة طبقة الإدارة المصرية ، أبحاث المؤتمر السنوي الثاني للقيادات الإدارية في القرن الواحد والعشرين ، مركز البحوث بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، القاهرة ، 1995م .
- 19- د. محمد العزازی أحمد أبو إدريس ، اتجاهات القيادات الإدارية نحو إمكانية تطبيق مداخل تطوير المنظمات والأداء في البيئة المصرية - دراسة ميدانية بالتطبيق على بعض المنظمات بمدينة العاشر من رمضان ، مجلة البحوث التجارية ، العدد الأول المجلد الرابع والعشرين ، كلية التجارة بجامعة الزقازيق ، يناير 2002م .

- 20- د. محمود الخطيب ، إدارة الموارد البشرية - إدارة البشر فى عصر العولمة والاقتصاد
الإلكترونى ، مكتبة عين الشمس ، القاهرة ، 2002م .
- 21- ----- ، إمكانيات تطبيق تمكين العاملين في الشركات الصناعية – بحث
مرجعى، المؤتمر العلمى السنوي الثانى،الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، اللجنة
العلمية الدائمة لإدارة الأعمال ، القاهرة ، 2000م .
- 22- د. محمد القريوتى ، آراء المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في الأردن بشأن العوامل
المعززة للشعور بالتمكين ، دراسة ميدانية ، أبحاث اليرموك، الأردن، 2004م.
- 23- د. يحيى سليم ملحم ، التمكين كمفهوم إداري معاصر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية
القاهرة ، 2006م .
- ثانياً : المراجع الأجنبية :**

- 1- Alab , Thorlakson , J.H., & Robert, Murray , F., " An Empirical Study of
Empowerment the Workplace " , Group and Organization Management,
Vol.21,N.1,(Mar 1996).
- 2- Andrews, Patricia Hayes & Hersch, Richard , T., " Organizational
Communication : Empowerment in A Technological Society " , New
Jersey, Houghton Mifflin Company , (1996).
- 3- Arend, Send, bulte, "Employee empowerment Means Organizational
Success " , Center Of Ethical Business Cultures (Joun 1998).
- 4- Armstrong, Michel , "A hand Book of Personal Management Practices " ,
London, Kogan , (1995).
- 5- B.M.Bass "Bass and Stogdill's Handbook of Leadership : Theory,
Research and Managerial Applications " New York : Free Press , (1990).
- 6- B.Spector." Taking Change & Letting go " New York, The Free
Press,1995.

- 7- Beard, Daniel , P ", „Any Employee Can Change An Agency " , Vital Speeches of The Day , Sep.1, Vol.61, N.22, (1995).
- 8- Bennis, W. & Townsend , "Reinventing Leadership " , NEW YORK , William Moow , (1995).
- 9- Bill, Guillory & Linda, Galindo , "Empowerment for High Performing Organization , by Aron Marcun (2001) .
- 10- Bowen, D.E. & Lawler, E.E., " The Empowerment Of Servics Workers : What Where , Who and When ? " , Sloan Management Review, (spring 1994).
- 11-Brownell Eileen O.,Managing chang successfully , LIMRA,s marketfacts, No.5, (sep / oct 2000) .
- 12- Byrne, B.M. Structural equation modeling with AMOS : Basic concepts, application and programming. Mahwah, NJ:Erlbaum,(2001).
- 13- Carlos , Taborda , G., "Leadership, Team Work Empowerment : Management Toward 2000, "Transactions of Ace International Morgantown, (1999).
- 14- Cole, G.A. ",Management Theory And Practice " , London , DP Publications, (1996).
- 15- Conger ,. T.A., & Kanungo , A.C, "The Empowerment Process Integration Theory and Practice " , Academy of Management Review , Vol.13,No.3, (1998).
- 16-Cross Lisa , Managing chang to manage results , Graphic Arts monthely, No.11, (Nov 2000).
- 17- Desmond , Leach, "What is empowerment? " , By IWP, (1997).

- 18- Fisher, K. Leading, "Self-directed Work Teams ", Mc Graw-Hill ,
Chester field , Mo.(1994).
- 19- Griffin, Moorhead, " Organizational Behavior Managing People And
Organization " Houghton Mifflin , company, GENEVA, (1995).
- 20-Griffiths Peter ,Theory and Practice of managing change information
world review, No.162,(oct 2000).
- 21- Guvence G. Alpander , " Developing Managers Ability to Empower
Employees", Journal of Management Development , Vol.10, No.3, (1991).
- 22- H. Hartline & Ferrel , " The management of Customer Contract Service
Employees : An Empirical Investigation ", Journal of Marketing ,
Vol.60, No.4, (Oct 1996).
- 23-Heckscher, Charles ",The Failure of Participatory Management " ,
Across The Board , Vol.3, N.10, (Nov / Dec, 1995).
- 24- Hollander , Edwin P., " Power and Leadership in Organization " ,
American Psychologist (February 1990).
- 25- Jeff, Hyman & Lan, Cunningham , "Empowerment : The Power To Do
What , "? Industrial Relation Journal , UK., (1996).
- 26- Jenni Gilleard , " Empowering Self-Study Learning Through Evaluation
" , Empowerment in Organization , Vol.5 , Issue 1, (1997).
- 27- Joanne, B., Cuilla, "Leadership and The Problem Of Bongs
Empowerment" , Academy of Leadership Press (1996).
- 28- John , Tschohl ", Empowerment : The Key To Customer Service, "
American Salesman , US, (1997).
- 29- Johnson, R.A.and Wichern , W., Applied Multivariate Statistical
Analysis (4th) , New York : Patrice-Hell international , (1996).

- 30- Ken , Blanchard , " Empowerment Takes More than a Minute " , San Francisco : Berrett Koehler Publishers, (1996).
- 31- Ken, Blanchard , & Alan, Randolph , " Empowerment Is Key To Growth " , Executive Excellence, Vol.3, N.5, (May 1996).
- 32- Kenith W. Thomas & Betty A. Velthouse , " cognitive Elements of Empowerment : An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation ." , Academy of Management Review, Vol.15,No.4 (1990).
- 33- Landolph and Sashkin , Can Organizational Empowerment to Work Multinational Settings , Academy of Management Executive, 16 CD, (2002).
- 34- Lawler, Edwerd E., "Total Quality Management and Employee Involvement : Are They Compatible ?," Academy Of Management Executive (January:1996).
- 35- Lee, S.Y., Structural equation modeling : A Bayesian approach. Chichester, UK:John Wily and Sons, (2007).
- 36- Lee, Y. & Lazarus , H. The Empowerment Process in Giant Koreanconglomerate , Empowerment in Organization Journal , vol.1:3, (1993).
- 37- Maclachlan , Rob " ,Revitalizing people The Key to Long-Term Success", Vol.1,N.23, (Nov 16,1995).
- 38- Michele, Darling , "Empowerment " , Vital Speeches of The Day , Canada (1996).
- 39- Nancy , Foy , "Empowering People at Wok " ,USA Publisher, (1994).
- 40-Nixon , Bruce , "Faciliting Empowerment In Organizations " , Journal of Leadership and Organization , (1994).

- 41- Ochsuer , Robert , C " „Strategic Compensation " , Vol.11,N.4, (Autumn 1995).
- 42- Patrick, M., Wright, & Raymond , " A.Noë: Management of Organizations " , by IRWIN (1996) .
- 43- Paul, Heresy, " The Toll Road To Employee Empowerment, " Executive Excellence , US.,(1996).
- 44-Peters,T.Thriving Onchaos : Hand book of Management Revolution : Alfred A.Knoffinc., New York , (1987).
- 45- Pett, T. & Miller , T., "Employee Empowerment : Old Wine in Anew Bottle " , Southwest Academy of Management , Proceedings , Mescon Group , Pallas , TX, (March 1994).
- 46- Rabindra N. Kanungo " Alienation & Empowerment : Some Ethical Imperatives in Business. " Journal of Business Ethics , Vol.11, No.5, (May 1992).
- 47- Richard, L., Daft & Raymond " ,A. Noë: Organization Behavior " , by Harcourt College Publishers , (2001) .
- 48- Richard, L., Daft , "Organization Theory and Desgin" , West Publishing Company , (1995).
- 49- Rnbel, Chad "Empower Your Employees So You Can Satisfy Customers " , Marketing, Vol.29,No.7, (March 1995).
- 50- Robert, E. Sibson , " Maximizing Employees Productivity " , MACOM, (1994).
- 51- Robert, E., Quinn, " The Road To Empowerment " , Journal of Organizational Dynamic, (autumn 1997).

- 52- Robert, H., Roserfeld & David , G., Wilson , " Managing Organization " ,
Second ED, by Mc Graw-Hill (1999) .
- 53- Robert, Kreitner & Angelo, Kinicki, Organization Behavior , (New York :
Mc Graw Hill, (1999)).
- 54- Rowland , Hilary , "Take Me Your Personal Leader " , Dec 21, Vol.1,
N.25, (1995).
- 55-Sonnenberg,F, Managing with Conscience :Mc Graw-Hill, New York ,
(1994).
- 56- Spreitzer , G.M, "Psychological Empowerment In The Workplace :
Dimensions Measurement , and Validation , " Academy of Management
Journal , Vol.38,N.5, (1995).
- 57- Spreitzer , Gretechen, M., "Social Structural Characteristics of
Psychological Empowerment ," Academy of Management " , Journal,
US.,(1996).
- 58- Steven E. Gross & Dan Duncan , " Ameristeel's the Cutting Edge " ,
Human Resource Management International Digest , Bradford, Vol.7,
Issue 4 , (Jul – Aug 1999).
- 59- Stevens , David , P., " Avoiding Faille with Total Quality " , December
Vol.2, No.13 (1993).
- 60- Tonya , Vinas " view point : Don't Skimp On Employee Empowerment "
, (Free Industry Week , 2001).
- 61-Urich ,D.,A New Mandate for Human Resources : Haravard Business
Review , (1998).
- 62- William Umiker , " Empowerment the Latest Motivation Strategy , "
Health Care Supervisor , Vol.11, No.2, (Dec 1992).

**استمارة استبيان موجهة
للعاملين بالمنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان**

السيد/

تحية طيبة وبعد ،،،

يعتزم الباحث إعداد بحث حول (مقومات فاعلية تمكين العاملين بالمنظمات الصناعية دراسة ميدانية بالتطبيق علي المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان) .
ونظراً لما تتطلبه عملية إعداد البحث من ضرورة توافر البيانات والمعلومات اللازمة لإعداده ، فإننا نرفق لكم طيه استمارة استبيان تتضمن العديد من المحاور المتعلقة بالبحث ، ونأمل منكم تعبئة الاستمارة بكل عناية ودقة حتى تكون نتائج البحث دقيقة وموضوعية ، علماً بأن البيانات التي ترد في استمارات الاستبيان سوف تكون محل سرية تامة ولا تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي .

شاكرين لكم حسن تعاونكم ،،،

الباحث

الخصائص الشخصية لعينة البحث :

- العمر :

- أقل من 25 عاماً
- من 26 عاماً إلى 50 عاماً
- من 41 عاماً إلى 50 عاماً
- 50 عاماً فأكثر

- النوع :

- ذكور
- إناث

- المؤهل :

- أقل من جامعي
- جامعي
- جامعي فأعلى

- الخبرة :

- أقل من 10 سنوات
- من 11 عاماً إلى 20 عاماً
- من 21 عاماً إلى 35 عاماً
- 35 عاماً فأكثر

- طبيعة العمل :

- فني
- إداري

برجاء وضع علامة (✓) أمام كل عبارة من العبارات التالية التي تعبر عن رأيك :

غير موافق مطلقاً	غير موافق	موافق إلى حد ما	أوافق	موافق تماماً	العبارات
					<p>أولاً : أبعاد تمكين العاملين :</p> <p>البعد الأول : حرية الاختيار :</p> <p>1-لدي حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بنفاصل عملي دون الرجوع للرئيس المباشر .</p> <p>2- أفضل منحي حرية اتخاذ القرارات الخاصة بعملي وتحمل مسؤولياته .</p> <p>3- يشجع المديرين رؤوسهم على الابتكار وتقديم الاقتراحات .</p> <p>4- يمنح المديرين السلطات لمؤوسهم ويحملونهم مسؤولية أداء أعمالهم .</p> <p>5- يقوم المدير بالرقابة اللصيقة والصارمة على العاملين لضمان حسن سير العمل .</p> <p>6- لا بد من التزامي بإجراءات وقواعد العمل لتجنب وقوع أخطاء تؤثر على مستوى الأداء .</p> <p>7- لدى حرية تطوير طريقة أداء عملي عندما استشعر ذلك .</p> <p>8- لدي حرية وضع البرامج والجدول الزمني الخاصة بعملي .</p> <p>البعد الثاني : الفاعلية الذاتية :</p> <p>9- لدي القدرة والرغبة علي تعديل وتطوير طرق أداء الأعمال عندما استشعر الحاجة لذلك .</p> <p>10-يمكنني تعلم واستيعاب مهارات وقدرات جديدة سواء في عملي أو أي عمل آخر</p> <p>11-أشعر أحياناً بان مؤهلاتي وخبراتي ومهاراتي أكبر من الأعمال المسندة لي.</p> <p>12-أفضل الوظيفة التي تتيح لي استخدام مؤهلاتي وخبراتي ومهاراتي .</p> <p>13- تتيح لي قدراتي ومهاراتي التعامل مع مشاكل العمل التي تتطلب حلولاً سريعة .</p> <p>14- يرى رئيسي المباشر وزملائي في العمل أنني أقوم بتأدية عملي بكفاءة .</p> <p>البعد الثالث : معنى العمل :</p> <p>15- تشعرني الإدارة بأهميتي كعنصر فعال في المنظمة .</p> <p>16- أشعر بأن عملي مهماً جداً بالنسبة لي .</p> <p>17- لوظيفتي معنى وقيمة بالنسبة لرئيسي وزملائي في العمل .</p> <p>18-أشعر أن وظيفتي أكثر إثارة وتخلق لي تحدياً من وظائف أخرى كثيرة .</p> <p>19-يثنى رئيس على أدائي المتميز بطريقة مستمرة وفورية</p> <p>20- يتم اتخاذ قرارات تخصص عملي دون الاستعانة بي ولو بالرأي</p> <p>البعد الرابع : التأثير :</p> <p>21- أساهم في تحديد الأهداف ورسم السياسات ووضع الخطط بالمنظمة .</p> <p>22-لدي صلاحية إبداء الرأي في القرارات المتعلقة بعملي قبل صدورها .</p> <p>23-لدي سلطة اتخاذ أي قرار يعمل على تحسين مستوى أداء عملي .</p> <p>24-لدي سلطة تتيح لي تصحيح أخطاء الآخرين في العمل .</p>

					25-المعلومات التي أقدمها تؤثر في وظائف زملائي في العمل .
غير موافق مطلقاً	غير موافق	موافق إلى حد ما	أوافق	موافق تماماً	العبارات
					26-تشجعي الإدارة على دراسة الشكاوى والمقترحات وإفادة العاملين بالنتائج .
					ثانياً: مقومات فاعلية تمكين العاملين :
					أ- مدى إدراك واقتناع إدارة المنظمة بتمكين العاملين :
					27-لدى إدارة المنظمة إدراك واقتناع بأهمية تمكين العاملين وأبعاده .
					28-تدرك إدارة المنظمة أن تبنى تمكين العاملين يزيد الإنتاجية والقدرة التنافسية للمنظمة .
					29-تدرك إدارة المنظمة أن تبنى تمكين العاملين يزيد الرضا الوظيفي والولاء والانتماء.
					30-تدرك إدارة المنظمة أن تبنى تمكين العاملين يتطلب توافر مقومات معينة .
					31-تدرك إدارة المنظمة أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين .
					32- تدرك إدارة المنظمة أن هناك علاقة بين التمكين والإبداع .
					33-تواجه إدارة المنظمة بعض المعوقات التي تحد من تبنى تمكين العاملين .
					ب- القيادة :
					34-يتمتع رئيسي برؤية مستقبلية لما ستكون عليه الأمور مستقبلاً .
					35-رئيسي متمكن ويخاطب كل فرد حسب خصائصه الفردية وخلفيته الثقافية .
					36-يشجع رئيسي الابتكار وطرح الأفكار الجديدة في العمل .
					37-يمنح رئيسي العاملين سلطات ويحملهم مسؤولية أداء أعمالهم .
					38-لدى رئيسي القدرة على حل المشاكل والصراعات التي تحدث في العمل.
					39-العلاقة بين رئيسي والعاملين تقوم على المشاركة والاحترام والثقة والدعم .
					40-يطبق رئيسي فكرة فرق العمل ذاتية الإدارة في العمل .
					41-يهتم رئيسي بتدريب وتنمية مهارات العاملين .
					42-يعطى الحرية والسلطة عن القرار للمرؤوسين لبناء الشعور بالالتزام الداخلي .
					ج- المشاركة الفعالة :
					43-يشارك العاملون في تحديد الأهداف ورسم السياسات ووضع الخطط بالمنظمة .
					44-يشارك العاملون في اتخاذ القرارات خاصة التي تتعلق بأعمالهم .
					45-يشارك العاملون في تحمل مسؤولية أدائهم لأعمالهم .
					46-يشارك العاملون في بناء فرق العمل ذاتية الإدارة .
					47-يشارك العاملون في وضع خطة لتطوير أعمالهم والارتقاء بمستوى أدائها.
					48-يشارك العاملون في بناء هيكل تنظيمية مرنة تميل إلى الأفقية أكثر من الهرمية .

					د- دور المعلومات في التمكين :
					49- يحصل العاملون على المعلومات التي يحتاجونها بسهولة .
					50- يتم تبادل المعلومات بين العاملين في المستويات الإدارية المختلفة .
					51- المعلومات التي يتم الحصول عليها دقيقة ومهمة .
					52- يتم الحصول على المعلومات بشكل مفصل وفي الوقت المناسب .
موافق تماماً	أوافق	موافق إلى حد ما	غير موافق مطلقاً	غير موافق	العبارات
					53- يتم تنظيم اجتماعات دورية بين الإدارة والعاملين لمناقشة مشاكل العمل والعاملين .
					54- يرحب رئيسي بالاستماع لى عند عرض مشكلة في العمل ويعطيني الوقت الكافي لعرضها .
					ه- التدريب :
					55- تهتم إدارة المنظمة بتنمية وتطوير وصقل مهارات العاملين .
					56- تهتم إدارة المنظمة بتكوين صف ثان من العاملين على مستوى المسئولية .
					57- يتم تخطيط التدريب بناء على تحديد الاحتياجات التدريبية .
					58- أشارك في تحديد احتياجاتي التدريبية .
					59- تحققت نتائج إيجابية انعكست على أدائي في العمل من البرامج التدريبية التي حضرتها .
					60- تستفيد إدارة المنظمة من العاملين الذين ارتقى مستوى أدائهم بسبب التدريب .
					61- يتسم نشاط التدريب بالاستمرارية .
					و- الحوافز :
					62- يشترك كافة العاملين في تصميم نظم الحوافز بالمنظمة .
					63- يتم إعادة النظر في نظم الحوافز بما يتلاءم مع متغيرات العمل .
					64- تحرص إدارة المنظمة على أن تلبى الحوافز الاحتياجات المختلفة للعاملين .
					65- تلوح إدارة المنظمة بالحوافز للمبدعين والمبتكرين الذين يقومون بالتجديد وتطوير أعمالهم .
					66- يشارك العاملون في تحديد معايير وقواعد الحوافز بالمنظمة .
					67- ترتبط الحوافز بالمنظمة بنتائج تقييم أداء العاملين .
					ز- تقييم الأداء :
					68- يشارك العاملون في تحديد طرق وأساليب تقييم الأداء .
					69- يشارك العاملون في تحديد المعايير التي يتم على أساسها تقييم الأداء .
					70- أشارك في تقييم أدائي لعملي .
					71- يناقشني رئيسي في نتائج تقييم أدائي لعملي .
					72- تعتبر إدارة المنظمة نتائج تقييم الأداء أساس لمنح الحوافز للعاملين .

					73-تعتبر إدارة المنظمة نتائج تقييم الأداء أساس لتحديد الاحتياجات التدريبية .
					ثالثاً : <u>معوقات تبنى تمكين العاملين</u> :
					74-يقوم بعض العاملين بالاستغلال السيئ للسلطة التي منحت لهم .
					75-شعور بعض العاملين بأن المسئوليات المخولة لهم فوق طاقتهم .
					76-نقص المعرفة اللازمة لبعض العاملين مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير رشيدة .
					77-تخوف بعض المديرين من فقدان السلطة التي يتمتعون بها .
					78-الاهتمام بالجوانب الفنية والتشغيلية على حساب الموارد البشرية .

غير موافق مطلقاً	غير موافق	موافق إلى حد ما	أوافق	موافق تماماً	العبارات
					79-سيادة المفاهيم التقليدية في الإدارة مثل التسلط والإشراف الدقيق وحجب المعلومات والاتصال من جانب واحد وضعف الثقة في المرؤوسين .
					80-غلبة الهياكل التنظيمية الرأسية وتعدد مستويات السلطة .
					81-قصور نظم الحوافز الحالية وقيامها على أسس غير موضوعية .