

أثر استراتيجية التمكين على إدارة رأس المال الاجتماعي دراسة حالة مجمع صيدال-فرع عنابة-

the impact of the strategy of empowerment on the management of social capital Case Study Saidal group- Annaba cite –

قدوم لزهر، مخبر التنويع و رقمنة الاقتصاد الجزائري، جامعة 8 ماي 1945 قالمة،

gadoum.lazhar@univ-guelma.dz

تاريخ الاستلام: 2020/08/15 تاريخ القبول: 2021/01/23 تاريخ النشر: 2023/06/10

ملخص تهدف الدراسة إلى تحليل أثر استراتيجية التمكين على إدارة رأس المال

استثمار، حيث تبين أن هناك 50 (الاجتماعي في مجمع صيدال -فرع عنابة-)، تم توزيع اهتمام من قبل الإدارة والعمال باستراتيجية التمكين، لكن تبقى الممارسات المتعلقة بها وتأثيرها على إدارة رأس المال الاجتماعي محدودة، لذلك أصبح من الضروري تبني استراتيجية لإدارة أبعاد عملية التمكين ما يساهم في الرقي برأس مالها الاجتماعي.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية التمكين؛ توفير المعلومات؛ الحرية والاستقلالية؛ فرق العمل؛ رأس المال الاجتماعي؛ مجمع صيدال.

تصنيف JEL : D24، L15

Abstract: This study aims to analyze the impact of the empowerment strategy on managing social capital in Saidal Group - Annaba branch, and to achieve this 50 samples were distributed. It seems that there is interest from employers and managers in the empowerment strategy. However, it became necessary to adopt a collective management strategy for the dimensions of The process of empowerment, which may contribute to the advancement of its social capital.

keyword: Empowerment Strategy; Providing Information; Freedom and Independence; Working Groups; Social Capital; Saidal pharmacy group.

JEL classification code : D24, L15.

المؤلف المرسل: قدوم لزهر،

الإيميل: gadoum.lazhar@univ-guelma.dz

1. مقدمة:

يعتبر الانتقال إلى مجتمعات المعرفة والاستخدام الكبير للتكنولوجيات الحديثة من الأسباب التي دفعت إدارة المؤسسات إلى البحث عن مقومات النجاح، انطلاقاً من الإدارة الفعالة لمختلف مواردها خاصة منها الموارد البشرية، حيث تتجسد من خلال منطلق الإدارة الذاتية للعاملين على شكل فرق عمل ذات مستويات أداء عالية، وبعد أن كانت هذه المؤسسات تحقق الرقابة على وحدتها والتكامل بينها عن طريق وحدة الأوامر وآليات الهرمية (المركزية التنظيمية)، أصبحت كل هذه الأساليب بطيئة وغير فعالة، لهذا أصبح البحث عن آليات جديدة تكون أكثر مرونة وسرعة في تحقيق أهدافها، من خلال منح المزيد من الصلاحيات و توفير الموارد المادية والمعلوماتية للأفراد العاملين الذين لديهم القدرة على اتخاذ القرارات اتجاهاً مختلف المشكلات التشغيلية ضمن فرق عمل مسيرة و مدربة وفق الأسس العلمية المتينة لعملية التمكين، حيث من هذا المنطلق يمكن الوصول إلى إدارة فعالة اتجاهاً الموارد غير الملموسة المتأصلة في العلاقات القائمة بين الأفراد في المؤسسة، والتي تعكس خصائص العلاقات الاجتماعية داخلها، والتي يمكن إدراكها من خلال توجيههم نحو التفاعل والأهداف الجماعية والثقة المشتركة، وهذا ما يعكس التجسيد الحقيقي للرأس المال الاجتماعي للمؤسسة ضمن السياق التنظيمي الذي تتفاعل فيه مع مختلف الأطراف الفاعلة في السوق.

1.1. إشكالية الدراسة: إن التحولات التي شهدتها قطاع صناعة الأدوية في الجزائر سواء من الناحية القانونية أو الاقتصادية، دفعت بعض المؤسسات في هذا المجال إلى البحث عن آليات وأساليب جديدة ترفع من قدراتها التنافسية، سنحاول من خلال هذا البحث معرفة مدى تطبيق مؤسساتنا الاقتصادية الجزائرية العاملة في قطاع صناعة الأدوية لاستراتيجية تمكين العاملين، باعتبارها أحد المداخل الحديثة في إدارة الموارد البشرية والتي تؤدي إلى الاستثمار الفعلي في رأس المال الاجتماعي. مما سبق جاء موضوع بحثنا هذا ليعالج الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير تطبيق استراتيجية تمكين العاملين على إدارة رأس المال الاجتماعي في مجمع صيدال لصناعة الأدوية- فرع عنابة-؟

سوف تتم الإجابة على إشكالية الدراسة من خلال الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أثر المشاركة بالمعلومات على إدارة رأس المال الاجتماعي في المؤسسة محل الدراسة؟
- ما أثر ممارسة الحرية والاستقلالية على إدارة رأس المال الاجتماعي في المؤسسة محل الدراسة؟
- ما أثر استبدال الهيكل التنظيمي الهرمي بفرق العمل المسيرة ذاتيا على إدارة رأس المال الاجتماعي في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء الباحثين حول مدى تأثير أبعاد استراتيجية التمكين على إدارة رأس المال الاجتماعي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟

2.1. فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد استراتيجية تمكين العاملين في إدارة رأس المال الاجتماعي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha = 0.05)$.

حيث تم صياغة الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر للمشاركة بالمعلومات على إدارة رأس المال الاجتماعي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha = 0.05)$.
- يوجد أثر لممارسة الحرية والاستقلالية على إدارة رأس المال الاجتماعي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha = 0.05)$.
- يوجد أثر لاستبدال الهيكل التنظيمي الهرمي بفرق العمل المسيرة ذاتيا على إدارة رأس المال الاجتماعي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha = 0.05)$.
- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء الباحثين حول مدى تأثير أبعاد استراتيجية التمكين على إدارة رأس المال الاجتماعي للمتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى معنوية $(\alpha = 0.05)$.

- 3.1. أهمية الدراسة: تتضح أهمية البحث من الحاجة المتزايدة لتطوير الأساليب المعتمدة في إدارة الموارد البشرية لمؤسساتنا الاقتصادية في قطاع صناعة الأدوية والذي يتطلب يد عاملة متخصصة تتمتع بمهارات عالية، حيث أن مواجهة المنافسة ينطلق من إدخال أساليب

جديدة تساهم في رفع أداء الموارد البشرية عبر استراتيجية التمكين، بالإضافة إلى أن استراتيجية تمكين العاملين تعتبر القاعدة الأساسية التي توفر المناخ التنظيمي الذي يساعد في الإدارة الفعالة لرأس المال الاجتماعي في المؤسسات النشطة في قطاع صناعة الأدوية.

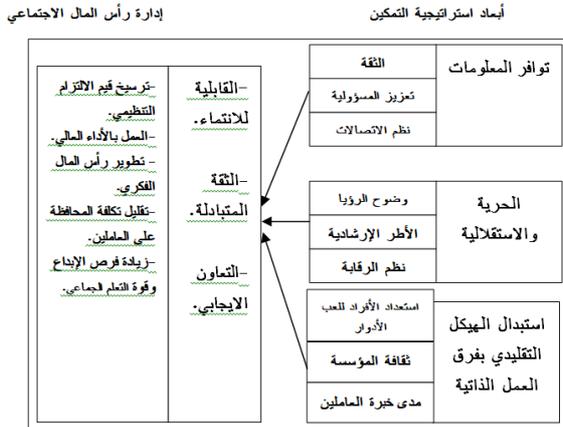
4.1. أهداف الدراسة: يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تقديم إطار مفاهيمي علمي عن استراتيجية التمكين وإدارة رأس المال الاجتماعي.
- التعرف بالدراسة والتحليل على مستويات تطبيق استراتيجية تمكين العاملين.
- تقديم اقتراحات تهدف إلى تحسين السياق التنظيمي لتطبيق استراتيجية تمكين العاملين ضمن إطار مرجعي يستند إلى الإدارة الفعالة لرأس المال الاجتماعي.

5.1. منهج الدراسة: بالنظر إلى طبيعة الموضوع، قمنا بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع من كتب ومجلات وملتقيات، أما في الجانب الميداني فقد تم الاستعانة بالاستمارة والمقابلة، حيث تم تصميم وإعداد استمارة بحث لهذا الغرض تضم (03) محاور لقياس وتحليل متغيرات الدراسة.

6.1 نموذج الدراسة: من خلال الدراسات السابقة لموضوع البحث حاولنا تقديم نموذج للدراسة يراعي أبعاد استراتيجية التمكين الثلاث و مدى تأثيرها على إدارة رأس المال الاجتماعي، ضمن السياق التنظيمي الداخلي والخارجي الذي يعمل فيه مجمع صيدال - فرع عنابة - لصناعة الأدوية، حيث تم تأطير موضوع الدراسة من خلال النموذج التالي:

الشكل-1- نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة فيها دراسة (Vancevich, 2008)

1. الاطار المفاهيمي لاستراتيجية التمكين

قبل الشروع في تناول مفهوم استراتيجية التمكين باعتباره مفهوم متعدد الأبعاد، سوف سيتم التطرق لمفهوم التمكين أولاً لوضع قاعدة مفاهيمية تساعدنا في فهم أبعاد هذا المفهوم.

1.2. مفهوم التمكين: "التمكين هو القدرة والقابلية على أداء الأعمال و تحمل المسؤولية وهو ما يتطلب إقصاء كافة القيود غير الضرورية أمام العاملين لإنجاز أعمالهم، خاصة و أنهم يمتلكون رؤية واضحة عن طبيعة العمل المراد إنجازه بشكل أكثر دقة من الآخرين، و تحقيق رقابة مجموعة العمل، فالتمكين سبب رئيسي لتحقيق أهداف المؤسسة" (Khudair, 2008, p. 256).

2.2. مفهوم استراتيجية التمكين: تعتبر استراتيجية التمكين من المفاتيح الأساسية التي تدل على الممارسة التفاعلية في المؤسسات، والتي تتجسد من خلال تطبيق مفهوم الإدارة الذاتية للعاملين على شكل فرق عمل، حيث عرفها Ivancevich، "على أنها العملية التي يقوم بها المديرين، والتي من خلالها تقوم الإدارة بمساعدة العاملين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية، باكتساب المهارات والسلطة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات المختلفة والتي لديها تأثير عليهم وعلى أعمالهم" (Zakaria Mutlaq Al-Douri, 2009, p. 27) ويلاحظ أن الباحث قد أحاط هذا التعريف بنوع من الشمول، حيث يرى أن نماذج السلوك التي جرى تطويرها في التسعينات من القرن الماضي قد أفرزت نموذجاً جديداً يعكس مشاركة المسؤول في التأثير على المرؤوسين، حيث يقوم بإشراكهم (فردياً أو ضمن فرق جماعية) في كيفية تحقيق أهداف المؤسسة، حيث أن التمكين بهذا الوصف يساعد في إشباع الحاجات الأساسية للعاملين وإنجازها، وهذا ما يزيد من قوة الانتماء التنظيمي الذي يؤدي إلى رفع معدل الأداء على مستوى وظائف المؤسسة الرئيسية.

من تعريف Ivancevich يمكن أن نستنتج ما يلي: (Al-Lawzi, 2000, p. 114)

1.2.2. التمكين بوصفه فلسفة منظمة جديدة: إن فلسفة المؤسسة كونها عقد ضمني بين أعضاء المؤسسة يحكم على كيفية العمل الجماعي لإنجاز الغايات والأهداف الخاصة بالمؤسسة، حيث أشار (Duvall) سنة 1992 إلى أن المؤسسات تعتمد على فلسفتين، الأولى فلسفة المحافظة على الموارد خاصة منها البشرية لضمان النجاح التنظيمي، والثانية تكامل الموارد، حيث تركز على النتائج المستهدفة للعاملين بعد منحهم حرية اختيار طريقة العمل،

لذلك تلجأ مثل هذه المؤسسات لتهيئة المناخ التنظيمي المناسب لكي يطلق الأفراد العاملين كل قدراتهم دون التشديد على الإجراءات والأنظمة المقيدة للإبداع (Bruno, 2001, p. 125).

2.2.2. التمكين بوصفه استراتيجية إدارية: تستخدم هذه الفلسفة لحث الأفراد العاملين وتشجيعهم بما فيهم المدراء على استخدام مهاراتهم الخاصة وخبراتهم على نحو أفضل، وذلك عن طريق منحهم المزيد من السلطة والحرية في التصرف لأداء أعمالهم، حيث دعمت العديد من الدراسات كون التمكين استراتيجية إدارية من خلال تحديد أبعاد هذه الاستراتيجية، حيث لخصت في تحديد رؤية المؤسسة ونقلها إلى الواقع وتحديد القيم المشتركة، واعتماد منهج فرق العمل المسرة ذاتياً، ولعب الإدارة العليا لدور المسهل لضمان التنسيق والتكامل وتحسين مختلف العمليات الإدارية و التنظيمية. (Al- Muluk, 2001, p. 26).

3.2. أهمية استراتيجية التمكين: تكمن أهمية استراتيجية التمكين في كونها عامل مهم في تنمية عامل الابتكار داخل المؤسسة، حيث يعتبر فرصة لتطوير مهارات العاملين المعرفية والتقنية والسلوكية، وعليه فإن تحقيق المرونة في تسيير الموارد البشرية يكون من خلال التطبيق الفعال لهذه الاستراتيجية، حيث أن متغيرات بيئة العمل جعلت العديد من المدراء يتخلون عن السلطة المركزية لتعزيز السرعة والمرونة في ممارسة مختلف العمليات داخل المؤسسة (Talal، 2002، صفحة 175)، لهذا أثبت العديد من الدراسات أن تنمية ظاهرة التعلم التنظيمي مع معدلات أداء عالية يكون من خلال إطلاق العنان لإمكانيات وقدرات العاملين وفتح مجال التكوين والتعليم أمامهم، وإعطائهم حرية التصرف وفق معرفتهم وإدراكهم (Zakaria Mutlaq Al-Douri, 2009, p. 28).

4.2. أهداف استراتيجية التمكين: اختلفت وجهات نظر الباحثين حول الاتجاهات الفكرية لاستراتيجية التمكين، إلا أنه عموماً تسعى مثل هذه الاستراتيجيات لتحقيق الأهداف التالية: (Zakaria Mutlaq Al-Douri, 2009, p. 93)

- الاستخدام الأمثل لرأس المال البشري وجعل مستويات الأداء التشغيلية عالية.
- إدارة عملية التميز بصفة مستدامة من خلال التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.
- تطوير استراتيجيات جديدة لتعزيز روح التغيير بصفة مستمرة.

- زيادة الثقة والتعاون المتبادل بين أفراد المؤسسة.
 - بناء مؤسسات متعلمة قادرة على الإبداع والابتكار.
- 5.2. متطلبات تطبيق استراتيجية التمكين: حيث أشار (Griffin.1994) في العديد من أبحاثه إلى أن تطبيق استراتيجية التمكين يتطلب ما يلي: (Zakaria Mutlaq Al-Douri, 2009, p. 99)
- الصدق والجدية في منح الحرية لكل المستويات والتشكيلات داخل المؤسسة.
 - التزام إدارة المؤسسة بدعم العاملين اعتمادا على مداخل المشاركة والاندماج.
 - تفعيل نظم الرقابة الذاتية ضمن منظور الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.
 - التزام المؤسسة بتكوين الأفراد وتأهيلهم لممارسة الأدوار الجديدة في ظل عملية التمكين.
 - توفير المعلومات عن الأداء الكلي، أي إدارة نظم المعلومات والاتصالات.
 - اعتماد أشكال تنظيمية مرنة (المرونة التنظيمية) بدلا من الأنماط التنظيمية التقليدية.
- 6.2. أبعاد استراتيجية التمكين: لأجل تسليط الضوء على هذه الأبعاد، سيتم الاعتماد على دراسة (Blancherd.1996) و فريق البحث المشرف عليهم، حيث يعتبرون من أكثر الباحثين في دراسة استراتيجية تمكين العاملين، حيث تم جمع المؤشرات الخاصة بالدراسات السابقة ضمن الأبعاد الثلاثة الآتية:
- 1.6.2. المشاركة بالمعلومات: أشار (Lashely.2000) إلى أن المعلومات تلعب دورا كبيرا في تمكين العاملين، أي أنها العنصر الرئيسي في استراتيجية التمكين، والسبب في ذلك على حد وصف Collins.1991 هو جعل العاملين أكثر فهما لأسباب القرارات المتخذة، كي يكونوا أكثر التزاما بإجراءات المؤسسة، وذلك عبر امتلاك العاملين لفرصة التعبير عن آرائهم باستخدام الاتصالات الصاعدة مع القدرة على طرح المشكلات الخاصة بمختلف المهمات.
- لقد أشار (Blancherd) إلى أن تطبيق استراتيجية التمكين يعتمد على مدى إتاحة المعلومات عن كيفية سير الأعمال داخل المؤسسة أمام جميع العاملين، وعن غايات المؤسسة وأهدافها واستراتيجياتها وطبيعة علاقاتها مع البيئة الخارجية في ظل الموارد المادية والتنظيمية المتاحة (Alrosan, 1997, p. 97).

2.6.2. الحرية والاستقلالية: إن حرية التصرف تعد عاملا مهما في تمكين العاملين، لأنها تمنحهم حرية التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها، كما أشارت دراسة (Ahmed and Rafik, 1998) إلى وجود ثلاث أنواع من حرية التصرف، وهي الروتينية والخالقة وحرية التصرف المقيدة، حيث أن معرفة أنواع حرية التصرف يعطينا فهما عن حدود التصرف التي يلتزم بها العاملين، كما أنها تحدد كيف ومتى وأين تكون حرية التصرف، والمنطق في هذه الاستراتيجية فرض حرية التصرف في ضوء حدود الرؤية الواضحة لرسالة المؤسسة وأهدافها.

يشير (wilkinson, 1998) إلى أن الاستقلالية يقصد بها إلغاء دور المشرفين في خطوط العمليات، أي منح العاملين صلاحيات واسعة باتخاذ إجراءات ذات مساحات أوسع، وإعادة هيكلة العمل وإعادة توزيعها فيما بينهم وتحديد مسار تدفق المنتج، أو استحداث مجاميع عمل شبه مستقلة تعرف بفرق العمل، حيث توجه لهم تقسيم المهام ووضع أهداف التحسين، ضف إلى ذلك حرية التصرف بالمهارات والوسائل واختيار أنسبها للعمل ضمن الهيكل الذي تحدده إدارة المؤسسة.

3.6.2. استبدال الهيكل التنظيمي الهرمي بفرق العمل المسيرة ذاتيا: يعتبر دور الفريق في المؤسسات المتمكنة بمثابة ركيزة الهيكل التنظيمي الذي لا ينتهي بانتهاء المهمة أو المشروع، حيث يدير الفريق نفسه، فالتمكين ينصب على وحدة تنظيمية لها كيانها المستقل، حيث الغاية من التمكين في هذا الإطار هو إرشاد فريق العاملين بالكيفية التي تجعلهم أقل اعتمادا على الإدارة العليا في إدارة أنشطتهم و مهامهم، وذلك بإجراء تغييرات جوهرية في إعداد الأفراد وإكسابهم المعلومات والمعارف اللازمين للنهوض بمهام الإدارة العليا (Hector, 1996, p. 105).

2. الاطار المفاهيمي لرأس المال الاجتماعي

1.3. مفهوم رأس المال الاجتماعي: تسعى إدارة كل مؤسسة أن تكون لها رؤية إيجابية حول بناء وتطوير العلاقات الاجتماعية وشبكاتها (Abboud, 2010, p. 172)، حيث بالرغم من اتفاق العديد من الباحثين حول أهمية العلاقات كمصدر للعمل الاجتماعي، إلا أنهم بحاجة إلى اتفاق حول تقديم تعريف له، فقد أشار كل من Nahapit and Ghosgal (1998) إلى أن رأس المال الاجتماعي هو مجموعة من المصادر الفعلية

والمحتملة المتجسدة داخل شبكات العلاقات والمأخوذة منها، حيث يشمل كل من شبكة العلاقات والموجودات التي يمكن إدارتها عبر تلك الشبكات.

عرفها نجم عبود نجم" ذلك الكل المركب غير الملموس من العلاقات والمعايير والقيم المشتركة التي تتسم بالتماثل النسبي من أفراد الجماعة، وتكون ذات أشكال ومستويات مختلفة ، ولها آثار إيجابية متباينة على قدرة الأفراد في تحقيق أغراض مشتركة في الظروف المختلفة (Abboud, 2010, p. 174).

- على هذا الأساس يمكن القول أن رأس المال الاجتماعي هو مجموعة من الموارد غير الملموسة المتأصلة في العلاقات القائمة بين الأفراد في المؤسسة، والتي تعكس خصائص العلاقات الاجتماعية داخلها، والتي يمكن إدراكها من خلال توجيههم نحو التفاعل والأهداف الجماعية والثقة المشتركة (Leana & Burenill, 1999, p. 552).

2.3. الفوائد العملية لرأس المال الاجتماعي: تتمثل الفوائد العملية لرأس المال الاجتماعي حسب Leanea and van buren, 1999 فيما يلي: (Al-Enezi, 2009, p. 372)

- يبرر التزام الفرد تجاه الجماعة، باعتباره واحد من وسائل السيطرة على سلوك الأفراد، من خلال دمجهم في أعمال ذات قيم وأهداف مشتركة.

- يساهم في المرونة التنظيمية للمؤسسات ، حيث يركز على الهوية والعمل الجماعي والثقة.

- يعد آلية لإدارة العمل الجماعي وجعله أكثر كفاءة، لأنه أصبح بديلا عن العقود الرسمية والحوافز المادية والآليات الرقابية (Leana & Burenill, 1999, p. 554).

- يساهم في تطوير رأس المال الفكري، حيث أشار (Calman.1990) إلى دور رأس المال الاجتماعي في تطوير رأس المال البشري ضمن الوحدات الاجتماعية في إطار بيئة عمل تنظيمية تشجع تبادل المعلومات والمعرفة.

- زيادة فرص الابتكار و التحسين من خلال تعزيز قوة التعلم الجماعي في المؤسسات المتعلمة.

3. الدراسة الميدانية: سوف نتطرق في هذا الجانب من الدراسة إلى إسقاط

متغيرات الدراسة على الواقع العملي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتي تمثلت في مجمع صيدال لصناعة الأدوية.

1.4. منهجية الدراسة الميدانية: سنحاول عرض منهجية الدراسة من خلال النقاط التالية:

1.1.4. مجتمع وعينة الدراسة: إن مجتمع الدراسة المستهدف يتمثل في العدد الإجمالي لعمال مجمع صيدال فرع عنابة، والبالغ عددهم (106) عامل، حيث تم اختيار مكان الدراسة المتمثل في مجمع له خبرة معتبرة في قطاع صناعة الأدوية باعتباره قطاعا تنافسيا، بالإضافة إلى المستوى العلمي الجيد للموارد البشرية العاملة في هذا القطاع.

اعتمدت الدراسة الميدانية على العينة العشوائية الطبقية المكونة من (50) مفردة والتي تتناسب إلى حد كبير مع طبيعة الموضوع، حيث توفر درجة دقة جيدة للمؤشرات الإحصائية المعتمدة في مثل هذه الدراسات، حيث تمثل عينة الدراسة ما نسبة (47.16%) من مجتمع الدراسة، وهي نسبة جد مقبولة إحصائيا، من جهة أخرى يتبع أي مجتمع إحصائي التوزيع الطبيعي إذا كان حجم العينة يساوي (30) مفردة على الأقل، وفي ما يلي جدول يوضح مجتمع وعينة الدراسة:

جدول (1): مجتمع وعينة الدراسة

فئات مجمع البحث	العدد	النسبة	العينة	النسبة
الإطارات العليا	13	12.26%	07	53.84%
الإطارات المتوسطة	27	25.47%	13	48.14%
أعوان التحكم	25	23.58%	12	48%
أعوان التنفيذ	41	38.69%	18	43.90%
المجموع	106	100%	50	47.16%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات قسم الموارد البشرية نوفمبر 2018.

2.1.4. حدود الدراسة: انطلاقا من أهداف الدراسة و طبيعتها و الامكانيات المتاحة للباحث، فإن حدود هذه الدراسة كانت كالاتي:

- الحدود البشرية: أجريت الدراسة على عينة عشوائية سحبت من عمال مجمع صيدال- فرع عنابة- بغض النظر عن مراكزهم الوظيفية.
- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على العاملين بمجمع صيدال -فرع عنابة- دون غيره من الفروع.
- الحدود الزمنية: امتدت الدراسة خلال الفترة الزمنية الممتدة من شهر مارس 2018 إلى غاية شهر ماي من نفس السنة.

2.4. أداة الدراسة: كما سبق وأشرنا فإن الأداة الرئيسية للدراسة تمثلت في الاستمارة، هذه الأخيرة قبل توظيفها في البحث تم التأكد من صلاحيتها للتطبيق الميداني من خلال اختبار مدى صدقها، ثباتها و تناسقها.

1.2.4. صدق أداة الدراسة: يشير صدق أداة الدراسة إلى مدى قدرة عباراتها على قياس ما صممت لقياسه، سواء تعلق الأمر بالصدق الظاهري لها أو إحاطتها بكافة جوانب الظاهرة، وضمنا لصدق الاستمارة التزم الباحث بقواعد كتابة العبارات المكونة لها بحيث تكون واضحة و مفهومة و موجزة، ومصاغة بأسلوب اعتمد على مصطلحات بسيطة ومباشرة، كما تم الحرص على إحاطة هذه العبارات بكافة أبعاد الظاهرة المدروسة.

2.2.4. ثبات أداة الدراسة: يشير الثبات إلى مدى قدرة المقياس على الحصول على نفس الملاحظات فيما لو أعيد استخدام الأداة نفسها في ظل نفس الظروف، فالثبات يشكل نوعا من الضمان لدقة النتائج، ويبين الجدول رقم(2) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة، حيث نلاحظ أن قيمة هذا الاختبار بلغت (0.83) وهي تعني أن نسبة (83.8) من المستجوبين سيعيدون نفس إجاباتهم الأولى في حالة إعادة توزيع الاستمارة عليهم ضمن السياق التنظيمي التي تمت فيه الدراسة، وهذا يعني أن عبارات الاستمارة تتميز بدرجة كبيرة من الثبات.

الجدول(2): اختبار ألفا كرونباخ

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
26	,838

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

كما تم التأكد من الثبات كذلك بالإعتماد على طريقة التجزئة النصفية، حيث هناك طرقتان معتمدتان في التجزئة النصفية هما: التجزئة باستخدام معادلة سبيرمان براون والتجزئة باستخدام ثبات قوتمان، لكن الاختبار الأول (سبيرمان براون) يشترط تساوي قيمة كرومباخ ألفا وتساوي التباين، أما اختبار قوتمان لا يشترط ذلك؛ أي انه سوف يتم اختيار الاختبار المستخدم على أساس نتائج الدراسة، تعتمد طريقة التجزئة النصفية على تجزئة الاستبيان إلى نصفين، ومن ثم إيجاد معامل الارتباط بين نصفي الاختيار بطريقة بيرسون r12، وبعد ذلك يتم تصحيح معامل الارتباط بواسطة معادلة (سبيرمان براون).

$$\text{spearman Brown coefficient} = \frac{2r_{12}}{1+r_{12}}$$

بالنسبة لمعامل ثبات غوتمان للتجزئة النصفية، فهو لا يتطلب أن يكون التباين فيها متساوي لكلا المجموعتين كما لا يتطلب أن يكون معامل ألفا كرومباخ متساوي للنصفين، ويحسب من خلال القانون التالي:

$$Guttman\ formula = 2 \left(1 - \frac{\sigma_1^2 + \sigma_2^2}{\sigma^2} \right)$$

باستخدام برمجية SPSS وتجزئة العبارات الخاصة بالدراسة إلى قسمين؛ القسم الزوجي والقسم الفردي، تم الحصول على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول (03): نتائج اختبار التجزئة النصفية لمعامل قوتمان ومعامل سبيرمان براون

876,	ألفا كرومباخ للقسم الأول	القسم الأول	للعبارات	معامل ألفا كرومباخ
13a	عدد العبارات			
843,	ألفا كرومباخ للقسم الثاني	القسم الثاني	للعبارات	
13b	عدد العبارات			
26	العدد الإجمالي للعبارات			
الارتباط بين القسم الأول والثاني				
856,			قسم الأول	معامل سبيرمان براون
923,			القسم الثاني	
923,	معامل قوتمان			
921,				
عدد العبارات	الانحراف المعياري	التباين	المتوسط	
13a	6,726	45,233	46,46	القسم الأول
13b	6,234	38,859	47,72	القسم الثاني
26	12,486	155,906	94,18	العدد الإجمالي
القسم الأول خاص بالعبارات التالية ^a : 1-3-5-7-9-11-13-15-17-19-21-23-25				
القسم الثاني خاص بالعبارات التالية ^b : 2-4-6-8-10-12-14-16-18-20-22-24-26				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (03) يتبين أن قيمة التباين وقيمة ألفا كرومباخ ليست متساوية للقسمين، وبالتالي سيتم اعتماد قيمة غوتمان، والتي وجد أنها (0.921)؛ أي أن قيمة الثبات حسب اختبار غوتمان بلغة (92%) وهي مقبولة جدا.

3.2.4. الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: لمعرفة مدى اتساق عبارات الاستمارة والذي يقصد به مدى انسجام عبارات الاستمارة ومدى ملائمتها لتفسير وقياس ما أعدت لقياسه، ومدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، حيث تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Corrélation)، الذي يستخدم لإيجاد العلاقة بين متغيرين أو أكثر، ويكون الارتباط كبيراً إذا كانت معنوية معامل بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه أقل من (0.05)، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (04): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور بالدرجة الكلية للمحور

العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
1	.796**	10	.829**	19	.617**
2	.730**	11	.781**	20	.781**
3	.631**	12	.777**	21	.786**
4	.829**	13	.782**	22	.780**
5	.552**	14	.792**	23	.786**
6	.465**	15	.724**	24	.758**
7	.544**	16	.580**	25	.671**
8	.458**	17	.424**	26	.430**
9	.704**	18	.626**		

** دال عند مستوى دلالة 0.05.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول رقم (04) يتضح أن قيم معامل ارتباط بيرسون لكل عبارة من العبارات مع المحور دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل، مما يبين أن جميعها تتمتع بدرجة تناسق مرتفعة، ويؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع عبارات المحور، وهذا بدوره دليل على قدرة هذه العبارات على قياس ما أعدت لقياسه، وعلى الرغم من أنه قد تم تسجيل بعض القيم متوسطة القوة في العلاقة إلا أنها تبقى دالة إحصائياً وهو الأساس في الحكم على معنوية العلاقة.

3.4. تحليل وتفسير إجابات عينة الدراسة: سيتم من خلال الجدول رقم (05) وصف وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة التي تعكس في الواقع العملي لمتغيرات الدراسة، والمتمثلة في أبعاد استراتيجية التمكين وإدارة رأس المال الاجتماعي.

الجدول (05): التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستمارة

عنوان المحور	عدد عبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
قياس أثر المشاركة بالمعلومات في إدارة رأس المال الاجتماعي	08	3.99	0.44	موافق
قياس أثر توفير الحرية والاستقلالية في إدارة رأس المال الاجتماعي	08	3.28	0.62	محايد
قياس أثر استبدال الهيكل التقليدي بفرق العمل المسيرة ذاتيا في رأس المال الاجتماعي	10	3.63	0.57	موافق
قياس أثر أبعاد استراتيجية التمكين على إدارة رأس المال الاجتماعي	26	3.64	-	موافق

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من نتائج تحليل الجدول رقم (05) أن إجابات المبحوثين حول عبارات البعد الأول أكدت أن هناك أثر إيجابي لتوفير المعلومات اللازمة لتطبيق استراتيجية التمكين في إدارة رأس المال الاجتماعي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لعبارات البعد الأول القيمة (3.99) وهو متوسط يندرج ضمن حدود الفئة الرابعة لمقياس ليكرت والتي تقابل الخلية "موافق"، حيث أكد أفراد عينة الدراسة أن نظام المعلومات الداخلي يسمح بانتقال المعلومات بين جميع أعضاء التنظيم بصفة انسيابية مما يسهل عملية المشاركة في المعلومات التي تؤدي إلى اتخاذ الإجراءات في الوقت و المكان المناسبين، في حين أن إجابات أفراد العينة حول البعد الثاني أكدت كذلك على وجود أثر إيجابي للحرية والاستقلالية في إدارة رأس المال الاجتماعي، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.28)، مما يعني أن درجة الحرية والاستقلالية الممنوحة للعاملين بالرغم أنها متوفرة، لكن لم ترقى بعد لمستوى تطبيق استراتيجية التمكين وفق الأسس العلمية والعملية المتعارف عليها في المؤسسات الرائدة في تطبيق مثل هذه الأساليب الإدارية الحديثة، ومن جهة أخرى أكدت إجابات أفراد العينة حول البعد الثالث أن هناك أثر إيجابي لاستبدال الهيكل التقليدي بفرق العمل المسيرة ذاتيا في إدارة رأس المال الاجتماعي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لعبارات هذا البعد (3.63) وهو يؤشر على درجة الموافقة لمقياس ليكرت، ومن خلاله أكد أفراد عينة الدراسة أن إدارة المجمع تعمل تدريجيا على التخلص من الهياكل التنظيمية التقليدية باعتبارها هياكل غير مرنة لا تساعد على التحسين و الابتكار، و بالتالي كان التوجه نحو

تبنى نموذج جديد يعتمد بالدرجة الأولى على فرق العمل المسيرة ذاتيا و التي تتمتع بدرجة مرونة عالية تواكب من خلالها التطورات الحاصلة في قطاع صناعة الأدوية.

وبصفة عامة وبالعودة إلى نتائج الجدول السابق يتضح أن نتائج المحاور مجتمعة جاءت في اتجاه درجة الموافقة، حيث تحصلت هذه المحاور على متوسط حسابي بلغ 3.62، وهو ما يدل على أن هناك أثر إيجابي لأبعاد استراتيجية التمكين مجتمعة في إدارة رأس المال الاجتماعي في مجمع صيدال فرع عنابة.

4.4. اختبار فرضيات الدراسة: لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى تم استخدام اختبار T-test ، وكون هذه الفرضية تقوم في الأساس على مقارنة متوسط البعد مع المتوسط المعياري لتحديد ما إذا كان المتوسط المحسوب أعلى أو أقل من المتوسط المعياري بشكل دال إحصائيا أم لا، ونظرا لكون فقرات الدراسة قد تم قياسها على مقياس ليكارت الخماسي فيكون المتوسط المعياري هو (3) ، ناتج من $1+2+3+4+5=3$ ، وسنقوم بتوضيح نتائج اختبار الفرضيات في العناصر الموالية.

1.4.4. اختبار الفرضية الفرعية الأولى

H0: لا يوجد أثر للمشاركة بالمعلومات على إدارة رأس المال الاجتماعي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha = 0.05)$.

H1: يوجد أثر للمشاركة بالمعلومات على إدارة رأس المال الاجتماعي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha = 0.05)$.

الجدول (06): نتائج اختبار T-Test للفرضية الفرعية الأولى

القيمة المعيارية=3			الفرضية الفرعية الأولى
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة T	
0.000	49	15.647	التعرف على أثر المشاركة بالمعلومات في إدارة رأس المال الاجتماعي.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

تشير نتائج الجدول رقم (06) إلى أن قيمة T تساوي 15.647 عند درجات حرية 49 ومستوى دلالة يساوي 0.000، ولأن الفرضية في اتجاه واحد يقسم مستوى الدلالة على 2

ليصبح 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة الحرج 0.05، لذلك ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة، أي أن هناك أثر للمشاركة بالمعلومات على إدارة رأس المال الاجتماعي في المؤسسة محل الدراسة في حدود الموارد التنظيمية والبشرية المتاحة.

2.4.4. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

H0: لا يوجد أثر لتوفير الحرية و الاستقلالية للعاملين في إدارة إس المال الاجتماعي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha = 0.05)$.

H1: يوجد أثر لتوفير الحرية و الاستقلالية للعاملين في إدارة إس المال الاجتماعي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha = 0.05)$.

الجدول (07): نتائج اختبار T-Test للفرضية الفرعية الثانية

القيمة المعيارية=3			الفرضية الفرعية الثانية
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة T	
0.002	49	3.231	التعرف على أثر توفير الحرية والاستقلالية للعاملين في إدارة رأس المال الاجتماعي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

تشير نتائج الجدول رقم (07) إلى أن قيمة T تساوي 3.231 عند درجات حرية 49 ومستوى دلالة يساوي 0.002، ولأن الفرضية في اتجاه واحد يقسم مستوى الدلالة على 2 ليصبح 0.001، وهو أقل من مستوى الدلالة الحرج 0.05، لذلك ترفض الفرضية العدمية الأولى وتقبل الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر لتوفير الحرية و الاستقلالية للعاملين في إدارة إس المال الاجتماعي في المؤسسة محل الدراسة ضمن حدود سياسات إدارة المجمع المتعلقة بتحفيز الموارد البشرية من خلال التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

3.4.4. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

H0: لا يوجد أثر لاستبدال الهيكل التقليدي بفرق العمل المسيرة ذاتيا في إدارة رأس المال الاجتماعي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha = 0.05)$.

H1: يوجد أثر لاستبدال الهيكل التقليدي بفرق العمل المسيرة ذاتيا في إدارة رأس المال الاجتماعي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha = 0.05)$.

الجدول (08): نتائج اختبار T -Test للفرضية الفرعية الثالثة

القيمة المعيارية=3			الفرضية الفرعية الثالثة
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة T	
0.000	49	7.818	التعرف على أثر استبدال الهيكل التقليدي بفرق العمل المسيرة ذاتيا في إدارة رأس المال الاجتماعي.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات *spss*

تشير نتائج الجدول رقم (08) إلى أن قيمة T تساوي 7.818 عند درجات حرية 49 ومستوى دلالة يساوي 0.000، ولأن الفرضية في اتجاه واحد يقسم مستوى الدلالة على 2 ليصبح 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة الحرج 0.05، لذلك ترفض الفرضية العدمية الأولى وتقبل الفرضية البديلة، أي يوجد أثر لاستبدال الهيكل التقليدي بفرق العمل المسيرة ذاتيا في إدارة رأس المال الاجتماعي في مجمع صيدال-فرع عنابة-، وذلك من خلال التخلص التدريجي من الهيكل التقليدي و الإسراع في تطوير الهيكل بفرق العمل، حيث يتجسد ذلك في تصميم و إدارة فرق العمل المسيرة ذاتيا لزيادة تأقلم المجمع مع التطورات و الابتكارات الحاصلة في صناعة الأدوية.

على ضوء ما سبق وفي ظل رفض جميع الفرضيات الفرعية العدمية و قبول الفرضيات الفرعية البديلة لها القائلة بوجود أثر معنوي لمختلف أبعاد استراتيجية التمكين في إدارة رأس المال الاجتماعي، فإننا نقبل الفرضية الرئيسية الأولى القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد استراتيجية تمكين العاملين في إدارة رأس المال الاجتماعي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha = 0.05)$.

4.4.4. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

1.4.4.4. اختلاف إجابات أفراد الدراسة إزاء محاورها باختلاف الجنس.: تم اختبار دلالة الفروق بين الفئات العمرية للمبحوثين حول محاور الدراسة باستخدام اختبار ستيودنت، والجدول أدناه يوضح ذلك.

الجدول (10): نتائج تحليل الفروقات للجنس باستخدام اختبار t

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes		
		F	Sig.	T	Ddl	Sig.
المحور الأول	Hypothèse de variances égales	4,709	,035	1,333	48	,189
	Hypothèse de variances inégales			1,210	28,077	,236
المحور الثاني	Hypothèse de variances égales	,136	,714	1,558	48	,126
	Hypothèse de variances inégales			1,542	39,436	,131
المحور الثالث	Hypothèse de variances égales	1,592	,213	1,123	48	,267
	Hypothèse de variances inégales			1,023	28,488	,315

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه، وانطلاقاً من درجات معنوية قيم سنيودنت (sig) يتضح أن هذه الأخيرة كلها تفوق قيمتها مستوى الدلالة الاحصائية المفترضة في الدراسة $(\alpha = 0.05)$ ، وعليه فإنه يمكن القول بأن الفروق التي تم تسجيلها بين مختلف الفئات كلها غير معنوية، أي أنه لا توجد فروقات في إجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس فيما يخص جميع محاور الاستمارة؛ إذ أن نظرة فئة الذكور اتجاه استراتيجية التمكين لا تختلف عن نظرة فئة الإناث، على أساس أن المناخ التنظيمي لكلتا الفئتين يساعد على فهم وتطبيق أكثر لأبعاد استراتيجية التمكين، صف إلى ذلك أن سياسة المجمع في التوظيف و الترقية و التحفيز مبنية على معايير أداء صارمة تطبق على فئة الذكور و الإناث دون تمييز.

2.4.4.4. اختلاف إجابات أفراد الدراسة إزاء محاورها باختلاف المتغيرات الديمغرافية
تم اختبار تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق بين إجابات الباحثين اتجاه محاور الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، والجدول أدناه يوضح ذلك.

الجدول(11): نتائج التباين الأحادي(ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات المبحوثين

المتغيرات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
العمر	بين المجموعات	3,337	3	,112	,472	,703
	داخل المجموعات	10,964	46	,238		
	المجموع	11,301	49			
المؤهل العلمي	بين المجموعات	,780	2	,390	1,741	,186
	داخل المجموعات	10,521	47	,224		
	المجموع	11,301	49			
الخبرة المهنية	بين المجموعات	1,192	3	,397	1,808	,159
	داخل المجموعات	10,109	46	,220		
	المجموع	11,301	49			
المستوى الإداري	بين المجموعات	,542	2	,271	1,185	,315
	داخل المجموعات	10,758	47	,229		
	المجموع	11,301	49			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات أفراد الدراسة حول محاورها تعزى لمتغيرات(العمر والمؤهل العلمي والخبرة المهنية والمستوى الإداري)، حيث أن قيمة (sig) كانت أكبر من مستوى المعنوية 0.05.

بذلك نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العدمية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية اتجاه محاور الاستمارة والتي تعكس أثر أبعاد استراتيجية التمكين في إدارة رأس المال الاجتماعي في المؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، وهذا ما يدل على أن فهم إدارة المؤسسة لأبعاد استراتيجية التمكين وتطبيقها مطبق نسبيا من خلال إعداد سياق تنظيمي يشجع على تبادل المعلومات والثقة المتبادلة وزرع روح العمل الجماعي وبناء وتفعيل دور فرق العمل المسيرة ذاتيا-بغض النظر عن المتغيرات الشخصية والوظيفية- يؤدي حتما إلى وجود أثر ايجابي لبناء وإدارة رأس مال الاجتماعي، حيث يعتبر هذا الأخير من المنطلقات العلمية والعملية التي تساهم في تبني

استراتيجيات تنافسية في قطاع صناعة الأدوية تبنى على أساس فلسفة التحسين المستمر و الابتكار.

4. الخاتمة

1.5. مناقشة نتائج الدراسة: بناء على التحليل السابق واختبار فرضيات الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة تأثير قوية و ايجابية بين مدى توافر المعلومات وإدارة رأس المال الاجتماعي، على اعتبار أن عملية إدارة المعلومات و المشاركة فيها من خلال تبني أسلوب التسيير بالمشاركة يعتبر من الركائز الأساسية في بناء و إدارة رأس المال الاجتماعي.

- وجود علاقة تأثير ايجابية و متوسطة بين مدى توافر الحرية والاستقلالية وإدارة رأس المال الاجتماعي، ويرجع سبب ذلك أن حرية التصرف الممنوحة للعاملين والاستقلالية في ممارسة المهام من قبل إدارة المجمع لم ترقى بعد إلى الممارسات التي تكون مؤطرة، و التي تزيد من الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة، وأن حرية التصرف لا تتبع دائما من الرؤية الواضحة لأهداف المجمع، وهذه النقطة يجب التأكيد عليها لأن الحرية التي تتبع من الاهداف الواضحة تساعد على الفهم الجيد من قبل العمال لاستراتيجية التمكين و أثرها القوي في إدارة رأس المال الاجتماعي.

- وجود علاقة تأثير ايجابية و قوية بين التوجه نحو العمل بفرق العمل المسيرة ذاتيا وإدارة رأس المال الاجتماعي، ويرجع ذلك أن التخلص تدريجيا من الهياكل التنظيمية التقليدية يتطلب وقتا طويلا نسبيا، وأن إعادة النظر في تصميم الوظائف تم بصفة جزئية وليس جذرية، إلا أن الهيكلة المبنية على فرق العمل أصبحت أحد متطلبات العمل الأساسية داخل المجمع.

- وجود علاقة تأثير قوية لأبعاد استراتيجية التمكين مجتمعة في إدارة رأس المال الاجتماعي، وهذا راجع لتطور استراتيجية الموارد البشرية المعتمدة من قبل المجمع، و نظرة إدارة المجمع لاستراتيجية التمكين باعتبارها من الأساليب الحديثة في إدارة رأس المال الاجتماعي، و التي تساعدها على بناء إطار مرجعي للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

- أن فئة الإطارات في المستوى العالي كانت أكثر تأثراً باستراتيجية التمكين، وهذا راجع لاستحواد هذه الفئة على مصدر قوة إصدار القرارات وقوة امتلاك المعلومات خاصة منها التي تحدد القرار الاستراتيجي، لكن هذا لا ينفي وجود تفاعل من قبل العاملين في باقي المستويات التنظيمية مع أبعاد استراتيجية التمكين خاصة ما تعلق بحرية تبادل و مشاركة المعلومات، ومنح المزيد من الصلاحيات و الاستقلالية للعاملين لترسيخ ثقافة التمكين كجزء من الثقافة التنظيمية للمجمع.

2.5. التوصيات: انطلاقاً مما توصلت إليه الدراسة من نتائج، توجب علينا تقديم مجموعة من التوصيات حيث جاءت كما يلي:

- على إدارة المجمع إعداد بيئة تنظيمية داعمة للتمكين، من خلال إعادة النظر في الهيكلة التنظيمية و تطوير الهيكلة بفرق العمل، و تشخيص طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة.
- تطوير نظام معلومات فعال يسمح بتوفير ونقل وتوزيع المعلومات في جميع نواحي المؤسسة ولجميع العاملين على اختلاف مستوياتهم، بطريقة مرنة وانسيابية.
- على إدارة المؤسسة إعطاء المزيد من الحرية والاستقلالية بما يسهم في ترسيخ مفهوم الرقابة الذاتية وزيادة الثقة المتبادلة والعمل بالأداء العالي.
- العمل على تطوير فرق عمل الخاصة منها المسيرة ذاتياً انطلاقاً من تبادل الخبرات والمعارف، وتطوير ثقافة التعلم الجماعي المستمر كركيزة لبناء فرق عمل ديناميكية.
- العمل على رفع مستويات التكوين والتدريب للموارد البشرية لتطوير رأس مالها الفكري، وإعادة تأهيل الإطارات في المستوى المتوسط لتحمل المزيد من المهام والمسؤوليات ضمن استراتيجية واضحة للتمكين، تكون كأرضية صلبة يمكن من خلالها إدارة رأس مالها الاجتماعي.
- إعادة النظر في أنظمة التحفيز المادية والمعنوية، وإدارة عملية التعلم التنظيمي مما يساهم في قوة التعلم الجماعي، والتي تؤدي بفرق العمل إلى زيادة فرص الابتكار والتحسين المستمر.

5. قائمة المراجع

- Abboud, N. (2010). *Managing the intangibles is managing the immeasurable*. Amman: Dar Al-Yazawi for publishing.
- Al-Enezi, S. &. (2009). *Intellectual capital management in business organizations*. Amman: Dar Al-Yazuri for publication and distribution.
- Al-Lawzi, M. (2000). *Fundamentals and modern concepts in management*. Amman: Dar Wael for publication and distribution.
- Al-Muluk, J. S. (2001). The Role of Empowerment in Promoting Organizational Creativity, A study of the opinions of scientific leaders at the University of Mosu. *PhD thesis. Business Administration*. Iraq: University of Mosu.
- Alrosan, M. (1997). The Impact of the Relationship between Competitive Advantage and Strategic Choice on Performance "An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Managers in the Jordanian Pharmaceutical Industry Sector. *A PhD Thesis Published to Ob*. IRAK: UNIVERSITY BAGDAD.
- Bruno, R. (2001). The business of Employee Empowerment. 25(4), 88-105.
- Hector, J. (1996). *A comparison of innovation secrets in American and Japanese companies*. Beirut: The Arab Company for Scientific Media for Publishing and Distribution.
- Khudair, K. M.-L. (2008). *Principles of management*. Amman: Dar Al-Ithraa for publication and distribution.
- Leana, g., & Burenill, h. (.1999). Organizational socail capital and employment practices. *Academy of Management Review*, 102-123.
- Talal, K. (2002). . Analysis of the relationship between information systems, human resources and intellectual capital, and their impact on achieving competitive advantage. *PhD thesis*. Baghdad, College of Administration and Economics: University of Baghdad.
- Zakaria Mutlaq Al-Douri, a. A. (2009). *"Empowerment Management and Trust Economics in Business Organizations"*, Arabic Edition. Amman: Dar Al-Yazuri for publication and distribution.