

التمكين الإداري وأثره في مرونة المؤسسة - دراسة ميدانية: مؤسسة البسكرية للاسمنت

Administrative empowerment and its impact on the flexibility of the enterprise field study in Elbiskria cement company

عادل بومجان¹، محمد قرشي²

¹ جامعة محمد خيضر بسكرة، Boumedjane.adel2007@gmail.com

² جامعة محمد خيضر بسكرة، grichi_mohamed@yahoo.com

تاريخ الاستلام: 2021/05/22 تاريخ القبول: 2021/10/27 تاريخ النشر: 2021/12/12

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تصورات المبحوثين في مؤسسة البسكرية للاسمنت، حول أسلوب التمكين الإداري بأبعاده المختلفة، وأثره في مرونة المؤسسة. وأستخدم المنهج الوصفي، إلى جانب الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة البالغ حجمها (60) إطاراً. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من بينها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري بأبعاده المختلفة في مستوى مرونة مؤسسة البسكرية للاسمنت، وذلك عند مستوى الدلالة (0.05)، إذ نجد أن (54.4%) من التغيرات الحاصلة في مستوى مرونة المؤسسة سببها التمكين الإداري؛ كما خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها تشجيع الموظفين على تبادل المعارف والخبرات فيما بينهم، وتوفير الدورات التدريبية اللازمة لهم بغية تطوير كفاءاتهم ومهاراتهم، إلى جانب الاهتمام بالمحفزات، وبعملية الاتصال داخل المؤسسة .

كلمات مفتاحية: تمكين إداري؛ مرونة؛ بيئة؛ تغيرات بيئية.

from different dimensions and its impact on their flexibility; and we used The descriptive method with the a questionnaire as a main tool questionnaire as a main research tool to collect data and information from a sample survey of (60) staff workers as its population.

The study brought about several implications, including the existence of an effect of a statistical significance for administrative empowerment in its various dimensions at the level of flexibility in Elbiskria Cement

Company at significant level of (0.05). In this regard, we found that (54.4%) of the changes occurred in the level of flexibility of the company caused by administrative empowerment; The current study also concluded in a number of recommendations such as encouraging employees to exchange their knowledge, skills and experience with each other, and to provide them with necessary training workshops so as to develop their competencies and skills. In addition to afford an encouraging and motivating work conditions through the different channels of communication inside the company.

المؤلف المرسل: عادل بومجان، الإيميل: Boumedjane.adel2007@gmail.com

1. مقدمة:

يعد التمكين الإداري من الأساليب الحديثة بالنسبة للأدبيات الإدارية، والتي تمخضت بتطور الفكر الإداري، حيث لاقى هذا المفهوم رواجاً أكثر في فترة التسعينات (الكساسبة وآخرون، 2009، صفحة 27)؛ في ظل محيط تنافسي شديد التغيرات، أصبحت اهتمامات المسيرين تنصب أكثر بمدى قدرة المؤسسات على الاستجابة للتغيرات البيئية بالنسبة لمختلف جوانبها (الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، القانونية والتشريعية، والجوانب التكنولوجية)، ولم تعد تكتفي بالتأقلم أو التكيف مع هذه التغيرات (I'Adaptation) وإنما أصبحت تبحث في كيفية سبق المحيط (I'anticipation) والتوقع لهذه التحولات قبل حدوثها وهذا لزيادة مرونة المؤسسات، وتعزيز قدرتها على الاستجابة السريعة للتحولات البيئية، والتي تمس مختلف مستويات المؤسسة ووظائفها. فأصبحنا اليوم نتكلم عن مرونة الموارد البشرية، المرونة الإنتاجية، التسويقية، المرونة التموينية، والمرونة التكنولوجية والتي تناسب جميع هذه الأشكال وتصب كلها في المرونة الإستراتيجية للمؤسسة ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

في بحثنا هذا، سوف نحاول دراسة طبيعة علاقة الارتباط والأثر بين التمكين الإداري ومرونة المؤسسة بإحدى المؤسسات الجزائرية الخاصة ممثلة في مؤسسة العسكرية للاسمنت.

أولاً. الإطار العام للبحث وإجراءاته

1.1 إشكالية البحث:

في ظل التحولات الكبيرة التي يعيشها العالم عموماً، وبيئة الأعمال والجوانب الاقتصادية على وجه الخصوص، وما يميزها من تغيرات جذرية وسريعة في شتى الميادين، تسعى مؤسساتنا اليوم إلى المحافظة على بقائها وتواجدها في الأسواق، وهذا ما فرض عليها البحث عن أساليب إدارية جديدة لتحقيق المرونة الكافية وذلك من خلال القدرة على سبق محيطها، والاستجابة السريعة لتقلباته وضمان التكيف المستمر مع هذه التحولات والتطورات. ومن بين أهم هذه الأساليب الإدارية الحديثة نجد التمكين الإداري وما يتضمنه من صلاحيات أوسع للإداريين وفتح مجال أكبر للاستقلالية والمبادرة واتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات .

بناءً على كل ما سبق، جاءت إشكالية بحثنا هذا على النحو التالي:

هل هناك أثر للتمكين الإداري- بأبعاده المختلفة- في مرونة المؤسسة ؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- هل هناك أثر للاتصال الفعال في مرونة المؤسسة ؟

- هل هناك أثر لتفويض السلطة في مرونة المؤسسة ؟

- هل هناك أثر للتدريب في مرونة المؤسسة ؟

- هل هناك أثر للتحفيز، فرق العمل في مرونة المؤسسة ؟

- هل هناك أثر لفرق العمل في مرونة المؤسسة ؟

2.1 أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث الحالي في النقاط التالية:

- تقديم تأصيل نظري لماهية التمكين الإداري بأبعاده المختلفة ومرونة المؤسسة.

- الوقوف على أهمية التمكين الإداري في المنظمات عموماً، ومنظمات الأعمال

على وجه الخصوص.

- إبراز مكانة التمكين الإداري كأحد الأساليب والمداخل الإدارية الحديثة في

الفكر الإداري.

- ضرورة الأخذ بعين الاعتبار مرونة المؤسسة ضمن الأولويات الإستراتيجية

للمؤسسة.

3.1 أهداف البحث:

نسعى من خلال هذا البحث إلى الوقوف على الأهداف التالية:

- التعرف على مستوى التمكين الإداري لدى العاملين بمؤسسة العسكرية

للاسمت.

- الوقوف على واقع ومستوى مرونة المؤسسة محل الدراسة لتقلبات وتغيرات

بيئتها الخارجية.

- التعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري ومرونة المؤسسة محل الدراسة.

- تقديم بعض التوصيات والمقترحات لأصحاب القرار التي تهدف إلى تعزيز التمكين الإداري ومرونة المؤسسة.

4.1 فرضيات البحث:

يقوم هذا البحث على الفرضية الرئيسية الآتية:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري بأبعاده المختلفة (الاتصال الفعال، تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل) في مرونة مؤسسة العسكرية للاسمنت".

يندرج ضمن هذه الفرضية خمسة فرضيات فرعية:

1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال في مستوى مرونة المؤسسة محل الدراسة.

2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة في مستوى مرونة مؤسسة العسكرية للاسمنت .

3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب العاملين في مستوى مرونة المؤسسة محل الدراسة.

4- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز العاملين في مستوى مرونة مؤسسة العسكرية للاسمنت .

5- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل في مستوى مرونة المؤسسة محل الدراسة.

5.1 عينة البحث:

نظرا لتعذر الوصول إلى جميع مفردات المجتمع محل الدراسة قمنا بأخذ عينة عشوائية بسيطة حجمها (60) إطارا، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم جميعا من خلال عدة زيارات ميدانية، وبعد استرجاعها قمنا بفحصها ولم يُستبعد أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة.

6.1 أداة البحث:

تتمثل أداة هذا البحث في الاستبانة، حيث تم إعدادها بعد تصفح العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بالبحث؛ وبُغية التحقق من ثبات أداة البحث قمنا بحساب معامل الثبات ألفا- كرونباخ، إذ بلغ معامل الثبات الكلي (0.934) كما هو موضح في الجدول الموالي، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحيتها للتحليل الإحصائي.

جدول (1): معامل الثبات ألفا - كرونباخ للاستبانة ككل بمحاورها المختلفة

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا - كرونباخ
التمكين الإداري	24	0.912
مرونة المؤسسة	11	0.843
الاستبانة ككل	35	0.934

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.19

7.1 منهج البحث وأساليب جمع البيانات :

اعتمدنا في هذه الدراسة على الأسلوب الوصفي لأنه يتناسب ويتماشى مع طبيعة الموضوع. تم جمع البيانات الثانوية بالاعتماد على المسح المكتبي مثل الكتب، المجالات، الرسائل ذات الصلة بموضوع الدراسة. بينما تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة في البحث.

ثانياً. الإطار النظري للبحث

2. ماهية التمكين الإداري

1.2 مفهوم التمكين الإداري: من أجل الإحاطة بمفهوم التمكين الإداري وقبل

تناول التعريفات الإجرائية التي حظي بها، سيتم الإشارة إليه حسب ورود لفظة التمكين في القرآن الكريم، وأهم المعاني المستقاة منها، بالإضافة إلى تعريفه لغوياً ثم اصطلاحاً.

أ- لفظة التمكين في القرآن الكريم:

لقد وردت لفظة التمكين في القرآن الكريم في العديد من المواضع كقوله تعالى في سورة الأنعام: "ألم يروا كم أهلكنا من قبلهم من قرن مكناهم في الأرض ما لم نمكن لكم و أرسلنا السماء عليهم مدراراً" - الآية (66) من سورة الأنعام- إشارة إلى القوة و السلطان و سعة الرزق و النفوذ. أيضاً في سورة يوسف لقوله تعالى: "و كذلك مكننا ليوسف في الأرض يتبوأ منها حيث يشاء" ،- الآية (56) من سورة يوسف- أي تثبتناه و قوينا مركزه.

ب- التمكين لغة واصطلاحاً:

التمكين لغة: هو من الفعل الثلاثي مكن، وتعني الاستطاعة على فعل الشيء، والمكنة: هي التمكين، فتمكن واستمكن أي ظفر واستطاع (بن منظور، صفحة 4250)، وتعني الاستطاعة على الشيء. تمكن من الشيء أي قدر عليه أو ظفر به (مجمع اللغة العربية، 2004، الصفحات 881-882)، أما المكنة: فتعني القدرة والاستطاعة أي سهل له أو يسر له فعله وأدائه (جلاب و طاهر، 2012، صفحة 15). وهو يقابل اللفظة باللغة الانجليزية "EMPOWERMENT".

لذا تعددت تعاريف التمكين حسب وجهات نظر المؤلفين هذا المجال ومدى تركيزهم على جوانب وأبعاد معينة للتمكين، فيرى البعض أنه "العملية التي يتم بها تزويد العاملين بالتوجهات الضرورية والمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات وكذا منحهم السلطة لجعل هذه القرارات مقبولة" (الكساسبة وآخرون، 2009، صفحة 27)، وبذلك يكون التمكين الإداري الأساس السليم الذي يمكن الفرد من ممارسة السلطة الكاملة، وتحمل المسؤوليات الوظيفية، والابتعاد عن المواقف الوظيفية التقليدية التي تميز التنظيم البيروقراطي الهرمي، فتحقيق التميز في الأداء يفرض على أفرادها الابتعاد عن كل ما هو نمطي وروتيني في الأداء والسلوك لدى معظم المنظمات وتبنيها لنظم حيوية ومرنة.

عرّف التمكين بأنه "تعزيز قدرات العاملين بحيث يتوفر لهم ملكة الاجتهاد، وإصدار الأحكام، والتقدير، وحرية التصرف خلال ممارسة مهامهم، وكذلك مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم" (الضلاعين، 2010، صفحة 72)، فمن خلال هذين التعريفين نجد أن كلا الكاتبين ركزا على منح الصلاحيات والاستقلالية لزيادة دافعية الأفراد نحو العمل.

كما أشار آخرون على أنه تخويل العاملين صلاحيات وضع الأهداف الخاصة بعملهم، واتخاذ القرارات التي تتعلق بانجاز وحل المشاكل التي تعيق الأهداف (صالح و المبيضين، 2011، صفحة 86).

2.2 أهمية التمكين الإداري ومعوقاته:

أ- أهمية التمكين الإداري: تتبين مدى أهمية التمكين الإداري من خلال العديد من وجهات نظر الباحثين، كما سنوضح أهم معوقاته والسبل التي من شأنها أن تعززه أكثر، فتبني فلسفة التمكين الإداري وانتهاجها من قبل المنظمات يحقق العديد من المزايا. وتتجلى أهميته على مستوى الفرد و المؤسسة من خلال النقاط الآتية (الحراشة والهيبي، 2006):

✓ على مستوى المنظمة: يساهم التمكين الإداري في تحسين جودة المنتج، أو الخدمة المقدمة، وتقليل التكاليف، وزيادة القدرة التنافسية، وخفض نسبة دوران العمل، وزيادة فعالية الاتصال في المنظمة.

✓ على مستوى الفرد: من خلال إشباع حاجاته، تحسين قدرته على مقاومة ضغوط العمل، زيادة ثقته بنفسه، تشجيعه على الإبداع والمبادرة، الالتزام بروح الفريق، رفع دافعيته الذاتية، تنمية شعوره بالمسؤولية، وتعزيز ولائه التنظيمي. تتأتى أهمية التمكين من خلال كونه ضرورة لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسة، فهو "يُكسب المؤسسة مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع" (الدوري وصالح، 2008، صفحة 29).

- ب- معوقات التمكين الإداري:** هناك العديد من الأسباب التي يمكن أن تؤثر سلبا على تبني فلسفة التمكين و هناك من حددها في العوامل الآتية:
- عوامل تنظيمية: ضعف الاتصال، البيروقراطية، نمط القيادة و الإشراف.
 - نظام العوائد والمكافآت: عند عدم تناسب المكافآت مع المجهود المبذول يؤدي على عدم الرضا و ماله من تأثيرات سلبية على الفرد والجماعة والمؤسسة.
 - عدم الثقة بين الأفراد أو بين المسؤولين و العاملين.
 - كما أن من الباحثين من يرى أن أهم المعوقات التي يمكن أن تؤثر سلبا على التمكين الإداري ممثلة فيما يأتي (المعاني وأخوارشيدة، 2009، صفحة 241):
 - عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين.
 - حرص المسؤولين والمديرين على مراكزهم ومناصبهم الوظيفية وتخوفهم من التأثير على سلطتهم.
 - ضعف مهارات العاملين وعجزهم عن تحمل المسؤولية.
 - المناخ التنظيمي غير الصحي، مما ينعكس سلبا على معنويات العاملين ومستوى أدائهم.
 - رتابة الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته الإدارية.

3.2 أبعاد التمكين الإداري:

تعددت أبعاد التمكين الإداري، وهناك من سماها بعناصر أو مرتكزات أو دعائم التمكين الإداري، ومن بين أهم الأبعاد المشتركة للتمكين والتي اعتمدنا عليها في هذا البحث نذكر:

أ- تفويض السلطة: تعني بها التخلي عن جزء من الصلاحيات و المهام إلى المرؤوسين والعمال، فيفوض الإداري أحد مرؤوسيه ممارسة بعض المهام التي يشغلها، يكون للمفوض إليه اتخاذ القرار دون اللجوء إلى الرئيس. فالفكرة الأساسية لمفهوم التمكين ترتبط بتفويض الصلاحيات إلى أقل مستوى إداري في المؤسسة، كي يتاح للعاملين حرية التصرف واتخاذ القرارات المناسبة وتحقيق المشاركة الفعلية.

ب- الاتصال الفعال: يشكل الاتصال القاعدة الأساسية للعلاقات داخل المؤسسة، بحيث يتكفل بنقل و تبادل المعلومات بين مختلف الأفراد، ليتمكن من خلالها المسيرين من فهم السلوك الإنساني و من ثمة إمكانية توجيهه. كما يسمح بتوفير قاعدة معلوماتية لاتخاذ القرار، والاتصال الفعال هو في اتجاهين، مما يتيح للعاملين والمرؤوسين إبداء الرأي و تبادل الأفكار والوصول إلى حلول مشتركة، فتدقق المعلومات في الاتجاهين يسمح بالحصول على المعلومات المرتدة، ويدعم الثقة المتبادلة بين الأفراد والعمل مع بعضهم البعض بفعالية.

ج- التحفيز: إثارة سلوك الأفراد و توجيهه نحو تحقيق الأهداف ببذل أقصى ما لديه من مجهودات وقدرات من خلال التحفيز وإثارة دوافع الأفراد نحو زيادة أدائهم عن طريق الحوافز المناسبة التي تتماشى مع انتظاراتهم وتعزيز العلاقة بين التنظيم والعاملين وهذه الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية كلها يجب أن تشترك في نقطة جوهرية وهي القدرة على إثارة دافعية الفرد نحو العمل وتعزيز ولائه وشعوره بالرضا الوظيفي خاصة إذا ما تتماشى أهدافهم مع أهداف المؤسسة، لذلك تعددت النظريات التحفيزية التي درست هذا الموضوع واتفقت في مضمونها في كيفية زيادة دافعية الفرد نحو العمل والرفع من معنوياته والإحساس بالرضا، وهنا يبرز التمكين من خلال البحث عن الطرق الجديدة لتشجيع الطاقات الكامنة للعاملين وتحفيزهم على الابتكار وتعد عدم عدالة السياسات التنظيمية و كذا ونظام الحوافز إحدى معوقات تحقيق التمكين الإداري.

د- التدريب: إن المستويات العليا من التدريب والتعليم والتأهيل تعد حاسمة لتعزيز التمكين في الضوء توفيرها للمهارات والقابليات الفردية وهذا ما يزيد من ثقة الأفراد بقدراتهم، فتهدف العملية التدريبية المستمرة إلى تزويد العمال بالمعلومات والمعارف وتحسينها وتحسين مهاراتهم في أداء العمل فنجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها يرتبط بكافة سبل التعلم من خلال التدريب والتعلم الجماعي وإدارة المعرفة من خلال جعل الأفراد أكثر وعياً لمعارفهم ومحاولة إخراج معارفهم الباطنية وتحويلها بين الأفراد ونشرها في المؤسسة. وينظر إلى التدريب والتطوير أن تكون الموارد البشرية الحالية أكثر مرونة وأكثر تأقلاً، ويهدف التدريب على اختلاف أنماطه إلى تحقيق ما يلي (المبيضين وجرادات، 2001، الصفحات 17-19):

هـ- فرق العمل: في المؤسسات التي تتبنى فلسفة التمكين، يصبح الفريق الركيزة الأساسية للهيكل التنظيمي، فيشارك أعضاء الفريق جميعاً في تحديد الأهداف والعمل على تنفيذها، ويُعرف فريق العمل على أثر مجموعة من الأفراد يعملون معنا تحكّمهم درجة من الاعتماد المتبادل لإنجاز المهام المحددة في إطار انجاز و تحقيق الأهداف التنظيمية (جاد الرب، 2006، صفحة 17).

فالتمكين بمفهومه المعاصر يساهم في تحسين جودة العلاقات بين الموظفين والزبائن، وهذه العلاقة يمكن استيعابها من خلال منهج تسويق العلاقات، والتي على أساسها يتم تكوين وتعزيز علاقات المؤسسة مع الزبائن، والعمل على المحافظة عليها ، وعلاقة العاملين مع الزبائن هي المفتاح الرئيس لعلاقة الزبائن مع المؤسسة، وكما توصل (Bateson) أن العامل أو الموظف المباشر هو أفضل من بمقدوره أن يلبي رغبات الزبائن عندما تتوافر له السيطرة والتحكم في جوانب معينة من العمل والصلاحيات، وعندما تتوفر له الثقة بالنفس، والقدرة على التصرف، وحل مشاكل الزبون بنوع من الحرية والاستقلالية، وبذلك فإن رضا الزبائن سيزداد عندما يمتلك

الفرد قدرة وكفاءة واستعدادا لحل مشاكلهم وتلبية احتياجاتهم بمرونة، "فالعامل في بيئة تتميز بمنافسة عالية مكثفة وتكنولوجيا جديدة يوجب على المديرين التخلي عن السلطة المركزية من أجل تعزيز السرعة والمرونة" (الدوري وصالح، 2008، صفحة 29).

3. ماهية مرونة المؤسسة:

تزايد الاهتمام بمرونة المؤسسة سيما المرونة الإستباقية (Proactive Flexibility) من خلال التركيز على الابتكار والاستباق مقارنة بما يشهده المحيط من تغيرات متسارعة، كما تعتبر " المرونة من القدرات التنظيمية الأساسية التي يجب أن تمتلكها المؤسسة فهي تعكس القدرة على تغيير الاستعمالات الإستراتيجية للموارد والقدرات، فيمكن تطويرها من خلال وجود موارد مرنة تكون قابلة للاستغلال في العديد من الاستعمالات بسرعة وبدون تكاليف إضافية، وتنسيق مرن بين الموارد الموجودة" (سلايمي و جريبي، 2015، صفحة 92).

1.3 مفهوم المرونة:

المرونة لغة هي " قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة وبأقل التكاليف للتغيرات المفاجئة للبيئة" (bussenault & Pretet, 2006, p. 210) ، أما اصطلاحا فبعد أن تم استخدام وإدخال المرونة في الفكر الإداري كمدخل تنظيمية، وإدارية، إلا أنها تشترك كلها في مدى قدرتها على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية ومدى تمكنها من التغيير والقدرة على رصد وسبق هذه التغيرات. وهناك من يشير إلى مفهوم المرونة على أنها عملية مستمرة تظهر من خلالها المؤسسة تكييفا ايجابيا في مواجهة التغيرات ومصادرهما، من خلال الربط بين عوامل بيئتها الإدارية وبين عوامل بيئتها الخارجية، وعليه فهي تعكس " قدرة المؤسسة لاتخاذ ردة الفعل المناسبة للتغيرات السريعة في البيئة التنافسية " (العنزي ع.، 2014، صفحة 23).

فالتغيرات البيئية المتسارعة سوف توجد قوى وضغوطا متناقضة على المؤسسات، لتكون مرنة وكفوة في نفس الوقت؛ فمن ناحية، إن درجة عدم التأكد العالية التي تتميز ببيئة المستقبل، تتطلب من المؤسسات أن تكون قادرة على الاستجابة بسرعة للتغيرات البيئية المتسارعة، وهذا سيجعل المؤسسات تأخذ في الاعتبار في الاعتبار التصاميم التنظيمية العضوية (الشبكية) والاستقلالية واللامركزية (حريم، 2009، صفحة 322).

2.3 المرونة كمفهوم نظمي:

من وجهة نظر المقاربة التنظيمية، فإن المرونة تمس مختلف مستويات المؤسسة والتي تتعلق بـ (bussenault & Pretet, 2006, pp. 215-216):

- التموين: المتابعة الجيدة للبيئة وكذا تمحيص الفرص التي يمكن أن يتيحها المحيط، يمكن المؤسسة من اختيار مواردها وتخصيصها تماشياً مع الأولويات المحددة .

- التمويل: تشكل بعض المنتجات المالية من حيث قابليتها للتفاوض، ومن حيث السيولة كأفضليات تسمح بإعادة النظر في قرارات المؤسسة وتحسين مرونتها المالية (التوقيت، التكلفة، القيمة، أقل درجة مخاطرة، ...).

- التسويق: حيث تعكس مرونة أجال التوزيع وأجال التسديد، والأسعار والوتيرة المطلوبة، الجودة

- من حيث المستوى التنظيمي فإن تحسين المرونة يتعلق بتكييف الهياكل الداخلية (التنظيم المصفوفي، أو بالمشاريع، ...)، والخارجية (هياكل المجمعات كالشبيكي، التحالف، التعاون، المناولة... الخ)، إلى جانب مرونة أنظمة المعلومات واتخاذ القرار وكيفية تنظيمها.

3.3 أشكال وأنواع المرونة:

للمرونة العديد من الأشكال وهي :

- **المرونة الإنتاجية:** على غرار ما كان سائداً في مرحلة اقتصاد الإنتاج أين كان البحث عن زيادة الإنتاج، ومن أجل مواجهة التحولات الحاصلة سيما المتعلقة بالطلب المتنوع وبكميات مختلفة وقليلة، فأصبحت البحث عن تنظيمات إنتاجية جديدة من خلال تصور تجهيزات ومعدات إنتاجية مرنة - كما هو الحال في نظام الإنتاج الياباني (JIT)- ومن خلالها أصبحت المرونة تتعلق أكثر بالمكننة والآلية (Automatisation)، كما تم إدخال العديد من التقنيات والبرمجيات، وكذا الآلية بغرض تحسين الإنتاجية في مختلف مراحل العملية الإنتاجية . فهي تتعلق أحيانا بـ (bussenault & Pretet, 2006, pp. 211-212)

- تكنولوجيا حديثة أكثر مرونة وقابلة للبرمجة؛

- ليست نمطية أو موحدة وبصفة ثابتة؛

- التصنيع، التركيب، القيادة ورقابة الآلات، النقل، والتخزين ، ... الخ.

- تقنيات تصميم المنتجات وتسييرها بالحاسوب.

وعليه، فإن إدخال استخدامات الحاسوب والبرمجيات والتحكم عن بعد في تسيير الإنتاج من حيث تنظيمه وقيادته ساهم كثيراً في تحسين الجودة، المرودية، الإنتاجية، والتنوع والتحكم أكثر في الأجال أو ما نجم عنها في مرونة العمليات الإنتاجية ، كما أن هناك من حددها في "المرونة التنظيمية و مرونة عوامل الانتاج" (Brissy & conkuyt, 2006, p. 34) .

- **مرونة الموارد البشرية :** مرونة الموارد البشرية أو رأسمالها البشري تتعلق بمدى قدرة الموارد البشرية على التنوع في أداء المهام المختلفة وغير متجانسة المهارة

وبشكل متقن، وهذا ما يرتبط أساسا بمدى القابلية للتشغيل (l'employabilité) للأفراد وكذا مدى تعدد مهاراتهم (la polyvalence) وإمكانية المحافظة على وظائفهم تماشيا مع متطلبات العمل المتجددة والمختلفة، وكذلك بمدى قدرتهم على الالتزام بثقافة تنظيمية مرنة من خلال سهولة الاتصال ما بين فرق العمل المتعددة، وما بين الأفراد في هذه الفرق وتعكس مدى قدرة الأفراد على القيام بمجموعة من الوظائف والأعمال المتنوعة والواسعة.

بما أن المؤسسة لا تعيش بمنأى عن التحولات والتغيرات البيئية، هذا ما فرض عليها وجوب تكيف مهارات أفرادها سيما الوظائف المعنية بالتغيرات في مناصب العمل الداخلية تماشيا مع المتطلبات الجديدة للوظائف أو تلك المتعلقة بأنماط جديدة للإنتاج" (Rudolf & sépari, 2001, p. 220)، وبذلك فإن مرونة الموارد البشرية تتعلق بجانبيين أساسيين وهما: كمية وجودة الموارد البشرية ويمكن أن نلجأ في تحليلهما إلى العديد من الطرق كالتسيير التقديري للشغل والكفاءات، (la gestion la gestion) الذي اعتبر أسلوبا يبحث عن تكيف حجم العمل مع التطورات المتوقعة في المؤسسة من خلال تقدير عدد الأفراد والمهارات المطلوبة في نفس الوقت (Boyer & Equibey, 2001, p. 244)، وهو بذلك يركّز على جانبي الكم والكيف، وهذا التكيف يكون عن طريق التكوين وحركية الأفراد. وبالتالي فإن " مرونة العمل يمكن أن تتحسن عن طريق حجم العمل المقدم" (bussenault & Pretet, 2006, p. 214)، سواء من حيث عدد العمال أو ساعات العمل أو تنظيم العمل.

- **المرونة التنافسية:** تتطوي التنافسية على المستوى الاستراتيجي وعلى صعيد تحقيق الأهداف الإستراتيجية ومدى قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها الإستراتيجية (الموارد والمهارات)، وبذلك فالمرونة التنافسية تعكس قدرة المؤسسة على مقاومة المنافسين، وعلى إعادة ترتيب مواردها الأساسية، والتنوع من خلال الخيارات الإستراتيجية المتاحة لديها للتنافس، لتحقيق الاستجابة السريعة لحاجات المستهلكين الفريدة والمنتظرة، من خلال قدرتها على خلق القيمة وكذا خلق المزايا التنافسية واستدامتها ما يضمن ولاء المستهلكين ورضاهم أكثر .

- **المرونة السوقية:** تمثل قدرة المؤسسة على إعادة تقييم جهودها التسويقية خلال فترة قصيرة من الوقت، وذلك استجابة للتغيرات البيئية المستمرة (العنزي ع، 2014، صفحة 13).

- **مرونة المعلومات:** فهي تعكس قدرة المؤسسة على الحصول على المعلومات المطلوبة، من نظم المعلومات والتي تنقسم المرونة ضمنها إلى مرونة الإبلاغ والمتمثلة في مدى القابلية على استطلاع ورؤية المعلومات ذات العلاقة، والمرونة

التحليلية أي لها علاقة بقدرة المؤسسة على استخلاص واستخدام البيانات من أرشيفها وتحليلها لتساعدنا في اتخاذ ودعم القرار فيها.

ومن خلال ما تطرقنا إليه لحد الآن نجد أن كل الأشكال السابقة للمرونة كلها تصب حول المرونة الإستراتيجية.

- **المرونة الإستراتيجية:** فمذ الثمانينات ، أصبح ينظر إلى المرونة كضرورة "nécessité" وأصبحت كظاهرة تهيمن وتشمل العديد من مستويات نظام المؤسسة، وتتعلق بإمكانية المؤسسة على تطوير استراتيجيات وقابليات سريعة ومفاجئة من خلال قاعدتها المعرفية الواسعة، ومواردها المملوكة وجدارتها الجوهرية ، والتي يمكن استغلالها بطرق متعددة لمواكبة التطورات والتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية وتعزيز موقعها في السوق، وتوزيع الموارد باتجاهات جديدة استجابة لتلك المتغيرات.

يتجلى مما سبق أن المرونة تأخذ- كمرجعية- سلوكين حسب علاقة المؤسسة بالمحيط: (سلايمي و جريبي، 2015، صفحة 90):

- سلوك رد فعلي (تكيفي- دفاعي) يعتمد على الاستجابة والتأقلم المستمر مع تغيرات المحيط؛

- سلوك إستباقي (الهجومي) الذي يسمح بالتأثير في المحيط وتوجيهه.

لذا أصبحت المرونة ضرورة حتمية تعلقت ببروز شروط جديدة للمنافسة وارتبطت أساسا بأفاق وواقع العولمة، التطور التكنولوجي، الأزمات والمسائل الأخلاقية (أخلاقيات الأعمال) ...، هذه العوامل تستجيب لتحديات جديدة كـ: القدرة على التكيف السريع وأقل التكاليف، التوقع المسبق للتحويلات في المدى الطويل لاكتساب مزايا تنافسية، فالمرونة أصبحت ظاهرة مهيمنة تفرض قواعدها الخاصة على سيرونة المؤسسة وبقائها استجابة مع التحويلات البيئية.

- **ثالثا. الإطار التحليلي للبحث:**

يركز هذا الجزء على وصف وتحليل محاور البحث الأساسية واختبار فرضياته المعتمدة، وذلك كما يلي:

1- **وصف وتحليل محاور البحث:** نقوم في هذا الجزء بتحليل محاور البحث بغية الإجابة على تساؤلاته المطروحة، حيث تم استخدام بعض مقاييس الإحصاء الوصفي كالوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت الخماسي) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمتغيرين محل الدراسة "التمكين الإداري" و"مرونة المؤسسة"،

2- **تحليل عبارات المحور الأول للإجابة على السؤال التالي:**

ما مستوى التمكين الإداري بمؤسسة العسكرية للاسمنت من وجهة نظر موظفيها؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي.

الجدول (2): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات الأفراد عن محور التمكين الإداري

أبعاد التمكين الإداري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1- الاتصال	3.47	0.779	3	متوسط
2- تفويض السلطة	3.53	0.670	2	مرتفع
3- التدريب	3.09	0.854	5	متوسط
4- التحفيز	3.25	0.741	4	متوسط
5- فرق العمل	3.63	0.626	1	مرتفع
التمكين الإداري بشكل عام	3.39	0.604	/	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.19

يتضح من خلال هذا الجدول أن:

أ- بُعد "فرق العمل": جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، حيث بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.63) بانحراف معياري (0.626)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يُشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من الأوساط الحسابية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات هذا البعد أنها تُشكل قبولاً تراوح بين المتوسط والمرتفع، حيث كانت الأوساط الحسابية ما بين (3.43-3.95) بانحرافات معيارية تراوحت بين (0.871-1.066). وهذا ما يدل على أن إشارات المؤسسة محل الدراسة يرغبون في العمل مع فرق مُشكلة لحل المشكلات، كذلك نجد أن هناك جو من الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة، لأن هذه الأخيرة لديها قناعة بأهمية العمل الجماعي.

ب- بُعد "تفويض السلطة": جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، حيث بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.53) بانحراف معياري (0.670)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يُشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من الأوساط الحسابية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات هذا البعد أنها تُشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث كانت الأوساط الحسابية محصورة ما بين (3.08-3.85) بانحرافات معيارية تراوحت بين (0.880-1.091). وهذا ما يدل على أن إدارة المؤسسة لديها الثقة التامة في قدرات موظفيها على أداء

مهامهم المفوضة لهم، وتوفر لهم المرونة المناسبة للتصرف في مجال عملهم، وتعطيهم الفرص الكافية لإبداء رأيهم واتخاذ القرارات بكل استقلالية.

ج- **"الاتصال"**: جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، حيث بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.47) بانحراف معياري (0.779)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يُشير إلى نسبة قبول **متوسطة**، كما نلاحظ من الأوساط الحسابية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات هذا البُعد أنها تُشكل قبولا تراوح بين **المنخفض والمرتفع**، حيث كانت الأوساط الحسابية ما بين (3.22-3.80) بانحرافات معيارية تراوحت بين (0.917-1.166). وهذا ما يدل على أنه لا يوجد في المؤسسة نظام معلومات يوفر المعلومة بشكل سريع لأصحاب القرار، ونجد أن التعليمات والإجراءات تتميز بالوضوح، ويستطيع الموظفون الوصول إلى المسؤولين وشرح مواقفهم من غير صعوبة.

د- **"التحفيز"**: جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.25) بانحراف معياري (0.741)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يُشير إلى نسبة قبول **متوسطة**، كما نلاحظ من الأوساط الحسابية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات هذا البُعد أنها تُشكل قبولا تراوح بين **المتوسط والمرتفع**، حيث كانت الأوساط الحسابية محصورة بين (2.62-3.75) بانحرافات معيارية تراوحت بين (1.033-1.223). وهذا ما يدل على أن الرواتب التي يتقاضاها الموظفون لا تتناسب كثيرا مع الجهود التي يبذلونها في العمل، لكن نجد أن إدارة المؤسسة تقدر جهود مختلف الموظفين وتشجعهم على تحمل المسؤولية الشخصية.

هـ- **"التدريب"**: جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.09) بانحراف معياري (0.854)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يُشير إلى نسبة قبول **متوسطة**، كما نلاحظ من الأوساط الحسابية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات هذا البُعد أنها تُشكل قبولا تراوح بين **المتوسط والمرتفع**، حيث الأوساط الحسابية محصورة بين (2.63-3.50) بانحرافات معيارية تراوحت بين (1.066-1.193). وهذه النتيجة تبين أن المؤسسة محل الدراسة لا تتبنى كثيرا خطة واضحة للتدريب مبنية على الحاجات الحقيقية المتصلة بالعمل، ولا تشجع بالشكل الكافي تبادل الخبرات بين الموظفين.

بناء على ما تقدم، يتضح لنا أن مستوى التمكين الإداري بالمؤسسة محل الدراسة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد عينة البحث عن أبعاد التمكين الإداري كمجموعة (3.39) بانحراف معياري (0.604)،

ووفقا لهذه النتيجة ننصح إدارة المؤسسة أن تهتم كثيرا بالتمكين الإداري بأبعاده المختلفة وخصوصا بُعدي تدريب وتحفيز العاملين.

1-1. تحليل عبارات المحور الثاني للإجابة على السؤال التالي:

ما مستوى مرونة مؤسسة البسكرة للاسمنت وما قدرتها على الاستجابة لحاجات ورغبات العملاء؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي.

الجدول (3): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية عن محور مرونة المؤسسة

الرقم	عبارات قياس مرونة المؤسسة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
مرونة المؤسسة بشكل عام	3.57	0.626	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.19

يتضح من خلال هذا الجدول أن مستوى مرونة المؤسسة محل الدراسة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات أفراد عينة البحث عن متغير المرونة ككل (3.57) بانحراف معياري (0.626). كما نلاحظ من متوسط إجابات المبحوثين على عبارات هذا المتغير أنها تشكل قبولاً تراوح بين المتوسط والمرتفع، حيث جاءت العبارة الثامنة والتي تنص على: "تتماشى جودة منتجات المؤسسة مع المعايير المطلوبة" في المرتبة الأولى بوسط حسابي قدره (3.92) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت العبارة الثالثة والتي تنص على "تمتاز الموارد البشرية بتعدد المهارات مما يسمح لها بالتكيف السريع للتغيرات التنظيمية" في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي قدره (3.08) وبدرجة متوسطة. ومن خلال هذه النتيجة ننصح المؤسسة بمتابعة الفرص التي تتيحها بيئتها الخارجية لاستغلالها بشكل أمثل قبل منافسيها، وتدعيم أنظمة الاتصال للحصول على المعلومة في الوقت المناسب، إضافة إلى ذلك يجب على المؤسسة تنمية مهارات موظفيها بالشكل الذي يمكنها من التكيف السريع مع تغيرات وتحولات المحيط.

2- اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموجوروف - سمرنوف "KolmogorovSmirnov")

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت بيانات الظاهرة محل الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، فإذا كانت القيمة الاحتمالية (sig.) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة الذي يُحدده الباحث فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلتها، والعكس صحيح.

يوضح الجدول الموالي نتائج هذا الاختبار، إذ نجد أن القيمة الاحتمالية (sig.) للظاهرة ككل أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وبهذا يمكننا القول أن بيانات الظاهرة تخضع للتوزيع الطبيعي.

الجدول (4) اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف - سمرنوف)

المتغير	قيمة Z	القيمة الاحتمالية (sig.)
مرونة المؤسسة	0.787	0.565

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.19

3- اختبار الفرضيات

3-1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (H_0): "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري بأبعاده المختلفة (الاتصال الفعال، تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل) في مستوى مرونة مؤسسة العسكرية للاسمنت، وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)".

قبل اختبار هذه الفرضية يجب أولاً التأكد من صلاحية أو ملائمة النموذج المقترح، وذلك كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (5): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	13.481	5	2.696	15.069	0.000
الخطأ	9.661	54	0.179		
المجموع الكلي	23.142	59			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.19

من خلال هذا الجدول يتبين لنا أن قيمة F المحسوبة بلغت (15.069) بمستوى دلالة (0.000)، وهذا الأخير أقل من المستوى المعتمد (0.05)، وبالتالي فإن النموذج المقترح صالح وملائم لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة. ومن ثم نستطيع اختبار فرضية البحث الرئيسية الأولى، حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول (6): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتوضيح أثر التمكين الإداري بأبعاده المختلفة في مرونة المؤسسة

مصدر التباين	B	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الاتصال الفعال	0.239	0.297	2.293	*0.026
تفويض السلطة	0.071	0.076	0.593	0.556
التدريب	0.098	0.133	0.974	0.334

0.824	0.223	0.034	0.029	التحفيز
*0.004	3.006	0.379	0.378	فرق العمل
*0.000	8.234	0.734	0.761	التمكين الإداري كمجموعة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.19
*: ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05)

$$R = 0.763 ; R_a^2 = 0.544$$

لاختبار فرضية البحث الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة استخدمنا تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وبعد تفحص نتائج هذا التحليل الموضحة في الجدول (6) تبين أن:

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري (كمجموعة) في مستوى مرونة المؤسسة محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث تشير قيمة معامل الارتباط (0.763) إلى أن هناك ارتباط موجب قوي نسبياً بين المتغيرين محل الدراسة. أما قيمة معامل التحديد المعدل (R_a^2) فهي تشير إلى أن التمكين الإداري فسر (54.4%) من التباين أو التغيير في مستوى مرونة المؤسسة محل الدراسة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلتها.

- عند بحث أثر كل بُعد من أبعاد التمكين الإداري في مستوى مرونة المؤسسة، تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرين (الاتصال الفعال وفرق العمل)، بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات (تفويض السلطة، التدريب، والتحفيز) وذلك عند مستوى الدلالة (0.05).

- لبيان أهمية أو مدى تأثير كل متغير مستقل على حدة في الإسهام في النموذج الذي يمثل أثر التمكين الإداري في مرونة المؤسسة، استخدمنا تحليل الانحدار الخطي المتعدد المتدرج أو التدريجي (STEPWISE)، إذ يتبين لنا أن قوة العلاقة بين متغير الاتصال و المرونة بلغت (0.646) وفقاً لما تشير إليه قيمة معامل الارتباط، في حين فسر هذا المتغير (41.7%) من التغيرات الحاصلة في مستوى مرونة المؤسسة محل الدراسة وذلك اعتماداً على قيمة معامل التحديد؛ إضافة إلى ذلك نجد أن قوة العلاقة بين المتغيرين المستقلين "الاتصال وفرق العمل" مجتمعين وبين المتغير التابع - مرونة المؤسسة - بلغت (0.751)، وقد فسرا هذين المتغيرين (56.4%) من الاختلافات الحاصلة في مستوى مرونة المؤسسة محل الدراسة. بينما خرج من معادلة الانحدار السابقة المتغيرات المستقلة الآتية: تفويض السلطة، التدريب، والتحفيز، حيث لم يكن لها دور مهم في تفسير بيانات الظاهرة محل الدراسة (المرونة).

رابعا. خاتمة البحث:

يتبين لنا جليا من خلال هذه الدراسة أهمية ومكانة التمكين الإداري كأسلوب من بين الأساليب الحديثة في الفكر الإداري لما يمكن أن يحققه من العديد من المزايا؛ سواء تعلق بالأفراد، أو على مستوى المؤسسات من منح صلاحيات أوسع وحرية أكبر للعامل، إلى جانب تعنيته (l'implication) أكثر بأهداف المؤسسات مما يجعله يتحمل مسؤوليات أكثر ويشجعه على الإبداع؛ هذا ما يعود بأفضليات وتحسين لأداء المؤسسة، وتميزها ويزيد من مرونتها سيما لمواجهة التغيرات التي تشهدها بيئة المؤسسات التي يكون فيها البقاء للأسرع؛ ومن خلال دراستنا الميدانية لمؤسسة العسكرية للاسمنت يمكن أن نبين أهم النتائج الميدانية والمقترحات التي نراها مناسبة والممثلة فيما يلي:

1- النتائج:

توصلنا من خلال هذا البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- مستوى التمكين الإداري بمؤسسة العسكرية للاسمنت جاء **متوسطا** وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد عينة البحث عن أبعاد التمكين الإداري كمجموعة (3.39) بانحراف معياري (0.604)؛

- مستوى مرونة مؤسسة العسكرية للاسمنت جاء **مرتفعا** وفقا لمقياس الدراسة، والذي يمكن تفسيره بالطلب المتزايد على منتج الاسمنت وسعي المؤسسة الى تكييف قدراتها مع التغيرات البيئية سيما منها ما تعلق بالمنافسة والسعي نحو التصدير نحو الخارج، كما نلاحظ من متوسط إجابات المبحوثين على عبارات هذا المتغير أنها تشكل قبولا تراوح بين المتوسط والمرتفع؛

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري -اجمالا- في مستوى مرونة المؤسسة؛

- تشير قيمة معامل الارتباط (0.763) إلى أن هناك ارتباط موجب قوي نسبيا بين التمكين الإداري والمرونة. في حين قيمة معامل التحديد المعدل تبين أن (54.4%) من التغيرات الحاصلة في مستوى مرونة المؤسسة محل الدراسة سببها التمكين الإداري؛

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال وفرق العمل في مستوى مرونة المؤسسة محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05).

2- الاقتراحات:

بناءً على النتائج المتوصل إليها، يمكن أن نقدم مجموعة من المقترحات والممثلة فيما يلي:

- توفير الدورات التدريبية اللازمة لتطوير مهارات وكفاءات العاملين.
- تشجيع العمال على تبادل الخبرات فيما بينهم.
- تحسين أجور العاملين بغية تحفيزهم أكثر.

- اعتماد سياسة كفاءة العمال كمعيار أساسي في نظام الترقيّة.
- العمل على إيجاد نظام معلومات يوفر المعلومة في أسرع وقت لمسايرة التغيرات الطارئة، مما يساعدها أكثر على بلوغ اليقظة المعلوماتية والاستجابة السريعة لتحولات البيئة، في ظل ما يميز بيئة الأعمال من عدم اليقين والتغيرات المتسارعة .

5. قائمة المراجع:

• المؤلفات:

- إحسان دهش جلاب، الحسيني كمال كاظم طاهر. إدارة التمكين والاندماج. ط1. الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع. (2012).
- حسين حريم. إدارة المنظمات . عمان الاردن: دار الحامد للنشر . (2009).
- زكريا مطلق، واحمد علي الدوري وصالح. إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة. دار اليازوري للنشر والتوزيع . عمان . الأردن. (2008).
- سيد محمد جاد الرب. إدارة الموارد الفكرية و المعرفية في منظمات الأعمال العصرية،. مصر: مطبعة العشري. (2006).
- عقلة محمد ، أسامة محمد المبيضين وجرادات. التدريب الإداري الموجه بالأداء. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. (2001).
- محمد بن مكرم بن منظور. لسان العرب. المجلد السادس. مصر: دار المعارف ، المجلد السادس.
- يحيي سليم ملحم. التمكين كمفهوم إداري معاصر. الطبعة 2. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. (2009).
- مجمع اللغة مجمع اللغة العربية. المعجم الوسيط. مصر: مكتبة الشروق الدولية. (2004).

• المقالات:

- محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري، وكفاية محمد طه عبدالله (2009). تأثير ثقافة التمكين و القيادة التحويلية على المنظمات المتعلمة. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، 19-45.
- أحمد علي صالح ، محمد ديب المبيضين. (2011). مستوى ممارسة التمكين في الشركات الصناعية الكبرى و علاقته بتجسيد الأهداف الإستراتيجية. مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية. العدد 09. جامعة بسكرة ، 68-106.

- السبتي سلامي، أحمد جريبي. (2015). المرونة الإستراتيجية من النظرية التقليدية للإستراتيجية الى نظرية الموارد قراءة فلسفية للمفهوم واقتراح نموذج متكامل. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد الرابع والأربعون ، 83-104.
- أميرة خضير كاظم العنزي. (2014). دور تمكين العاملين في الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية تحليلية. مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية. المجلد: 16. العدد 1 ، 67-83.
- أيمن عودة المعاني و عبد الحكيم عقلة أخوارشيدة. (2009). التمكين الإداري و آثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. المجلد 05. العدد 02 ، 234-259.
- علي الضلاعين. (2010). أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي، دراسة ميدانية في شركة للاتصالات الأردنية. مجلة دراسات في العلوم الإدارية الجامعة الأردنية المجلد 37. العدد 01 ، 64-92.
- محمد، صلاح الدين الحراشنة والهيبي. (2006). أثر التمكين الإداري و الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي. مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 33. العدد 2. الجامعة الأردنية. ، 240-266.
- رسائل الماجستير والدكتوراه:
- فهد عواد عابر العنزي. (2014). أثر المرونة الإستراتيجية في جودة الأداء المؤسسي "دراسة تطبيقية على شركة الطيران الكويتية . رسالة ماجستير في الإدارة. تخصص إدارة أعمال، الأردن . الاردن، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال ، عمان: جامعة الشرق الأوسط.
- الكتب باللغة الأجنبية:
- Boyer & Equibey, L. . (2001). *Luc Boyer, Noë Organisation théories et application, 3émé tirage*. Paris: éditions d'Organisation.
- Brissy & conkuyt, G. C. (2006). *Economie d'entreprise*. Paris: edition dalloz.
- bussenault & Pretet, C. &. (2006). *Economie et Gestion de l'entreprise* .4 édition. Paris: Edition Vuibert.
- Rudolf & sépari, B. S. (2001). *Economie d'entreprise*. Paris: édition DUNNOD.