

## واقع تمكين الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية،

### دراسة حالة مصنع النسيج للمواد الثقيلة " MANTAL SPA " بتلمسان

د. زياني عبد الحق

أستاذ محاضر (ب)، جامعة تيارت، الجزائر

البريد الإلكتروني: zianifouad@hotmail.fr

د. مجدوب خيرة

أستاذة محاضرة (ب)، جامعة تيارت، الجزائر

البريد الإلكتروني: medjdoub\_k@hotmail.fr

#### ملخص:

تتناول هذه المداخلة بالدراسة إشكالية واقع تمكين العاملين بالمؤسسات الجزائرية من خلال تبنيتها لأحدث النظم في إدارة وتسيير مواردها البشرية في ظل سعيها لتحقيق مبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة، وسيتم دراسة الواقع الجزائري من خلال حالة مصنع النسيج للمواد الثقيلة بولاية تلمسان. حيث تهدف إلى الوقوف على مدى توافر المؤسسات الجزائرية على العوامل الضرورية لعملية التمكين ودرجة تطبيقها في ظل ما تفرضه العولمة وانفتاح الأسواق من متطلبات جديدة تقضي بضرورة تحقيق التوافق بين أهدافها الاقتصادية والرهانات الحالية التي تواجهها. وقد خلصت الدراسة إلى أن تطبيق التمكين بالمؤسسة محل الدراسة ليس بحال من الأحوال اختيار سهل خاصة في ظل غياب مبدأ المشاركة ومحدودية مساهمة وتأثير العاملين على اتخاذ القرار على اعتبار التمكين عملية متشابكة في عناصرها متداخلة في مكوناتها وأبعادها. **كلمات المفتاحية:** تمكين العاملين، إدارة الموارد البشرية، إدارة الجودة الشاملة، مصنع النسيج للمواد الثقيلة بتلمسان.

#### Abstract:

The study aims to recognize the necessary factors for empowerment process, and its availability in Algerian institutions and the degree of its

application under new requirements of globalization and opening markets to realize compatibility between economic objectives and current bets that faced, the case of heavy MANTAL SPA Company of Tlemcen will be studied.

The study concluded that the application of empowerment in the institution under study is not easy, especially in the absence of participation principle and the limited impact and contribution of employees to take decision, on the reason that empowerment tangled operation in its elements, components and dimensions.

**Key words:** empowerment employees, human resources management, total quality management, MANTAL SPA Company of Tlemcen.

#### مقدمة:

إن أهمية ودور إدارة الموارد البشرية والتي كانت تعرف بإدارة الأفراد سابقا قد تغيرت في الفترة الأخيرة التي تشهد نموا اقتصاديا كبيرا برزت من خلاله هذه الإدارة كأحد العناصر الأساسية للمنافسة على الصعيدين: الوطني والعالمي، حيث عرفت عدة تطورات صاحبها ظهور العديد من التقنيات الحديثة للتسيير كإدارة الجودة الشاملة فهذه الأخيرة تعتبر المورد البشري بمثابة المحرك الأساسي للجودة،<sup>1</sup> ونجاحها يعتمد على أداء العاملين فيها في جميع المستويات، وذلك بالمشاركة والتعاون في إظهار المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لتحقيق التحسين المستمر، فالعنصر البشري أصبح مصدر كل تفوق ونجاح وتغيير والاهتمام به وإدارته وتحفيزه أصبح الشغل الشاغل لجميع المؤسسات الطامحة لمواجهة المنافسة والبقاء في السوق.

ويعتبر موضوع التمكين العاملين (الموارد البشرية) من المواضيع الإدارية الحديثة التي لم تحض حتى الآن بالاهتمام الكافي رغم أنه بات يشكل منهاجا جديدا ومطلبا رئيسيا يتيح للمؤسسة تحقيق أهدافها<sup>2</sup> في

<sup>1</sup>Mitchell L, Human resource management and Deming's continuous improvement concept, Journal of Quality Management 5 (2000), pp 85-101.

<sup>2</sup>Mushin L ;Joon K, Is empowerment really a new concept?, Int. J. of Human Resource Management 12:4 June 2001, pp 684-695.

ظل الظروف التي تنشط بها حاليا، ويعرف kanugo&conger التمكين على انه تفويض السلطة للعاملين

<sup>3</sup> من أجل حل المشكلات اليومية التي تواجههم ويعتبره Blau,&Alba إعادة توزيع للسلطة، حقوق التصرف، اتخاذ القرارات وتقاسم المعلومات،<sup>4</sup> وترجع أهمية الموضوع الذي تتناوله هذه المداخلة إلى أنه خطوة على الطريق للتعرف على مفهوم التمكين ومناقشة أبعاده ومتطلبات، إضافة إلى إبراز دور إدارة الموارد البشرية في توفير مناخ مناسب لتنفيذه نظرا لما تفرضه العولة من متطلبات على كل المؤسسات الجزائرية والتي أصبحت مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتأهيل وظائفها ومجارات التغييرات العالمية.

إشكالية البحث: من خلال الطرح السابق تتجلى إشكالية البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى تطبيق تمكين الموارد البشرية في مؤسسة " MANTAL SPA " بتلمسان؟

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في أنه يتناول بالدراسة أهمية واقع التمكين في المؤسسة باعتباره أحد المداخل الحديثة لنجاح وتفوق المؤسسات المعاصرة، فمن بين التحديات التي تواجهها المؤسسات اليوم شدة المنافسة على الموارد الذكية أي الموارد البشرية المخلصة والمنتجة والمبتكرة وكيفية استقطابها للكفاءات وتلبية احتياجاتها وسبل ترسيخ ثقافة المسؤولية والإنجاز والتميز لديهم، وطرق صيانتهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم ليصبحوا قادة في مواقعهم.

هدف البحث:

يهدف البحث إلى دراسة أحد المواضيع المهمة والخاصة بتنمية مهارات وقدرات الموارد البشرية في المؤسسة، فرغم أن القضايا المتعلقة بإدارة هذه الموارد معروفة ومتطرق إليها بأشكال كثيرة ومتعددة تجمع في مجملها على أهمية الاختيار والانتقاء ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وتطوير الإمكانيات

<sup>3</sup> Conger, J. A, & Kanungo, R. N, The empowerment process: integrating theory and practice, Academy of Management Review, 13, 1998, pp 471-482.

<sup>4</sup> Blau, J. R&Alba, R. D. (1982). Empowering nets of participation. Administrative Science Quarterly, 27, 1982, pp 363-379.

والتدريب والمحافظة على الموظفين وإعطائهم الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية وغيرها من أساليب التحفيز وتطوير الأداء والعلاقات العمالية إلا أنه وبفعل التطورات التي تشهدها البيئة الاقتصادية ونظم التسيير والإدارة برزت للأفق إشكالية تمكين العاملين لارتباطها بمجموعة من القضايا المهمة على رأسها الجودة الشاملة واللامركزية الإدارية وعمل الفريق وغيرها من القضايا التي تتعلق بنجاح المؤسسة وزيادة قدرتها التنافسية.

**فرضية الدراسة:** للإجابة على السؤال الرئيسي للإشكالية المطروحة أعلاه سنتناول هذه المداخل بالدراسة والتحليل للفرضية التالية:

هناك عوامل تمكين معتبرة ومحفزة للعاملين بمؤسسة " MANTAL SPA " بتلمسان.

### منهج البحث:

تم اعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، في المحور الأول استخدمنا المنهج الوصفي وذلك بإجراء دراسة نظرية للموضوع مشتملة على مراجعة لأهم وأحدث المؤلفات العلمية ذات الصلة بالموضوع. أما المحور الثاني فهو تطبيقي واستخدمنا فيه المنهج التحليلي وذلك بتحليل معلومات وبيانات الدراسة الميدانية، حيث تم الاعتماد على ثلاث أدوات لجمع البيانات فقد استخدم الاستبيان بشكل أساسي كوسيلة لجمع البيانات وتم تدعيمه بمقابلة مع العاملين ومسؤولي إدارة الموارد البشرية وذلك لتدعيم بعض البيانات المتحصل عليها كما استخدمت الملاحظة بشكل أقل نسبياً كوسيلة مكملة وقد اعتمدنا في تحليل ومعالجة استمارة الاستبيان على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V 22 حيث ساعدنا هذا البرنامج على حساب أهم المقاييس الإحصائية وإجراء أهم الاختبارات حيث يتكون الاستبيان من 09 محاور و34 سؤال بالإضافة إلى الأسئلة التي توضح خصائص عينة الدراسة .

### خطة البحث:

يحتوي البحث على أربعة أجزاء رئيسية، كل قسم يضم مجموعة من المحاور الفرعية، ففي الجزء الأول نتناول الإطار المنهجي للدراسة وفي الجزء الرئيسي الثاني نستعرض الإطار النظري والذي سنقف فيه

بإسهاب أمام موضوع أهمية التمكين ودوافع تبنيه كتوجه إداري والفوائد المترتبة عنه بالمؤسسة، أما الجزء الرئيسي الثالث فيركز على وجه الخصوص على ملاحظة الظاهرة على مستوى مؤسسة اقتصادية ذات طابع عمومي ومركز وطني وهي: "مصنع النسيج للمواد الثقيلة MANTAL SPA بتلمسان إذ تعتبر من أولى المؤسسات الصناعية في مجال صناعة الأغذية الكلاسيكية التي حصلت على شهادة الجودة ISO 9001 سنة 2008، أما الجزء الرئيسي الرابع فيحتوي على نتائج الدراسة الميدانية ومقترحاتها.

## I. الجانب النظري:

### 1- مفهوم وأبعاد التمكين:

يشير MADU.C&KUEI.C إلى دور التمكين كسمة للقيادة، فحسبهما إن القيادة هي القوة الدافعة لتحويل المنظمة إلى إدارة الجودة الشاملة، وأن القياديين يجب أن يكونوا أفرادهم اعتمادا على رؤية المنظمة<sup>5</sup> ويعرف VAN HORN.L.H التمكين على أنه: " يعني تقاسم المسؤولية مع الأفراد، حيث تحدد المنظمة نقاط قوة الأفراد، وتضعهم في سياق يمكنهم فيه استعمال مهاراتهم"<sup>6</sup> فالتمكين هو عملية تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى المستويات الدنيا في المنظمة، ويجدر بالإدارة العليا أن تمكن الأفراد لحل المشاكل التي يواجهونها.

حيث تقوم إدارة الجودة الشاملة على التحسين المستمر لكل عناصر المؤسسة، من خلال انخراط جميع أفراد المؤسسة، ومشاركتهم الفاعلة في عملية التحسين المستمر؛ وهذا يتطلب من الإدارة العليا إعطاء الأفراد الأقرب للمشكلة نوعا من الحرية في التصرف، ونوعا من الاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار، وتحمل أعباء المسؤولية لنجاح المؤسسة، وتوضيح الرؤية لهم، وشرح الأهداف والخطط بوضوح، و

<sup>5</sup> MADU.C&KUEI.C, Strategic Total quality management, Quorum Books, London, 1995, p 61.

<sup>6</sup> VAN HORN.L.H, Improving results through total quality management, American Agent & Broker, Vol 69 N° 6 , 1997, pp 46-49.

تحديد خطوط الاتصالات ومدتهم بالمعلومات، وسد الاحتياجات اللازمة لانجاز عملهم، فالتمكين عملية تتم من أعلى للأسفل .

ويؤكد في هذا الصدد FORRESTER.R أن التمكين قد يفشل، إن كان تركيز الإدارة العليا منصباً على القوة، دون الاهتمام بإعادة توزيع المعلومات، و المعرفة والمكافأة، وإكساب الأفراد التدريب والمهارات الكافية.<sup>7</sup>

إن التمكين باعتباره مجموعة من التقنيات التسييرية يجعل من مهمة تحديد أبعاده مهمة صعبة،<sup>8</sup> ففي حين يرى Lashely and McGoldrick أن التمكين يأخذ الأبعاد التالية: المهمة، تحديد المهمة، القوة، الالتزام والثقافة، يؤكد كل من SOLVEIG, N .A و YAIR A.H<sup>9</sup> على أربع أبعاد أخرى للتمكين يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد هيئة التمكين المستخدم في أي منظمة في حين أضاف ALLAHYAR.R وآخرون بعداً خامساً ويمكن حصر هذه الأبعاد في النقاط التالية:<sup>10</sup> المعنى، الكفاءة، حرية التصرف، التأثير، الاختيار.

## 2- العوامل المؤثرة على التمكين:

هناك مجموعة من العوامل المؤثرة على عملية التمكين ومن أهمها نجد:

<sup>7</sup> Li-Chun Chang; ChiehHsing Liu, Employee empowerment, innovative behavior and jobproductivity of public health nurses: A cross-sectional questionnaire survey, International Journal of Nursing Studies 45 (2008), p 1443

<sup>8</sup> Lashley.C&McGoldrick.J, The limits of empowerment: acritical assessment of human resource strategy for hospitalityoperations", Empowerment in Organization, Vol.2, No.3, 1994, pp.25-38.

<sup>9</sup> Yair A.H, Katelyn Y.A, Samuel A.T, E-empowerment: Empowerment by the Internet,Computers in Human Behavior 24 (2008), p 1777.  
www.elsevier.com/locate/comphumbeh

<sup>10</sup> ALLAHYAR. R&OTHETRS , Survey Of Relationship Between The Psychological Empowerment With Organizational Learning, Procedia Social and Behavioral Science,30(2011).

- **وضوح الأهداف:** تلعب الإدارة دورا مهما في الاتصال مع الموظفين بشكل فعال لنقل وتوصيل الرؤية وتوضيح السلوك المرغوب به للوصول للأداء المطلوب.<sup>11</sup>
- **توفر المعلومات:** يعتبر توفر المعلومات وتقاسمها مع العامل أمرا ضروريا في عملية التمكين فالقرار الجيد يتطلب معلومات كاملة تحدد: مسؤوليات العاملين، مسؤوليات المسؤولين، أهداف المنظمة، مستويات كفاءة المنظمة الحالية.<sup>12</sup>
- **تفويض المسؤولية:** يعتبر التمكين أكبر من مجرد وسيلة تسييرية تسمح بتفويض سلطة اتخاذ القرار إلى العاملين والوثوق بهم وبات يتطلب توفر نمط القيادة الملائم لإنجاح عملية التمكين.<sup>13</sup>
- **نظام المكافآت:** أكدت دراسة ل ASEFEH.M.G أن هناك علاقة إيجابية وتأثيرا قويا بين نظام المكافآت والحوافز المبنى على الكفاءة والتمكين، فمن بين العوامل التي تساعد على تحفيز الأفراد: تقدير قدراتهم والاعتراف بها وتممينها وكذا إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات.<sup>14</sup>
- **فريق العمل:** إن المشاكل التنظيمية القليلة يمكن أن تحل من خلال شخص واحد يعمل بمفرده، ولكن في ظل التحديات الجديدة والمشاكل التي تظهر بات لزاما على العاملين أن يجتمعوا في فرق مرنة دون حواجز مكانية لحل المشكلات في نطاق أهداف وقيم المنظمة، فغياب التنظيم والديناميكية لدى الفريق يمكن أن يمتد أو يحد من فرص تمكين الأفراد في الفريق الواحد.<sup>15</sup>

<sup>11</sup> Linjuan R M, How employee empowerment influences organization–employee relationship in China, Public Relations Review 37 (2011), p 436.

<sup>12</sup> Esther.G.A, Raphael.A, Does Empowerment Lead to Higher Quality and Profitability, Journal of Economic Behavior & Organization, Vol. 36 (1998).

<sup>13</sup> Nielsen J .F, Christian P.P, The Consequences and Limits of Empowerment in Financial Services, Scandinavian journal of management, scand.j.mgmt.19, (2003), p64.

<sup>14</sup> Asefeh M. G, Study Of Some Effective Factors On Empowerment Of The Experts In Educational Institutions, International Conference On Education And Educational Psychology (ICEEPSY 2011), Procedia - Social And Behavioral Sciences 29 (2011), p.1961.

<sup>15</sup> Robbins. T. L; Crino. M. D; Fredendall. L. D, An Integrative Model Of The Empowerment Process, Human Resource Management Review 12 (2002), p. 427.

### 3- الفوائد والآثار الناتجة عن تطبيق مفهوم التمكين:

يمكن تلخيص أهم الفوائد الناجمة عن تطبيق التمكين كما يلي:<sup>16</sup>

- زيادة الشعور بالانتماء للمنظمة التي يعمل بها ولغريق العمل الذي ينتمي إليه وللمهام التي يقوم بها؛
- رفع مستوى المشاركة الفاعلة والإيجابية لتحقيق أهداف المنظمة؛
- تحسين وتطوير مستوى أدائه؛
- اهتمامه بالدورات التدريبية والمؤتمرات والندوات وورش العمل لاكتشاف المعرفة والمهارات المطلوبة.
- تمسك المنظمة به والمحافظة عليه بعد تطوير كفاءته وقدراته ومهاراته ومعارفه؛
- يدرك أهمية وظيفته من خلال سيطرته على مهام العمل ورؤيته للأمر بنظرة شاملة يرى فيها أن ما يقوم به حلقة من حلقات أخرى تصب جميعها في تحقيق أهداف المنظمة؛
- تحقيق الرضا الوظيفي بما يحققه له التمكين من تنمية لقدراته وتحقيق ذاته والشعور باحترام الإدارة له.

### 4- دور إدارة الموارد البشرية في توفير مناخ مناسب للتمكين:

- الأمان الوظيفي: إن عدم الأمان الوظيفي يخلق خوفاً وتوتراً يؤدي إلى تدهور الدافعية والحماس وانخفاض الروح المعنوية وعلى العكس فالأمان الوظيفي يزيد من مشاركة الموظفين ويخلق عندهم الاستعداد للمساهمة بتقديم جهداً إضافياً، فالموظف الذي يشعر بالأمان يشعر بالتمكين ويشعر بأن هناك من يحترمه ويقدره ويثق به.<sup>17</sup>

<sup>16</sup> يحيى سليم ملحم: " التمكين مفهوم إداري معاصر"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، جامعة اليرموك، الأردن، 2006، ص 124.

<sup>17</sup> عبد المنعم عبد الحي: علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001، ص 332.



- الانتقائية في التعيين والتناوب الوظيفي: بحيث يتم انتقاء موظفين بمواصفات تلتقي مع رؤية القيادة والقيم والثقافة السائدة والتي يفترض أن تعتمد على الموظف القادر على العمل باستقلالية ومشاركة وتمكين وروح الفريق، ومن لا تتوافر لديه هذه الصفات فلا يتم تعيينه مهما بلغ من الكفاءة الفنية أو الشهادة العلمية، لذلك فتوافر موظفين متمكنين يعتمد إلى حد كبير على قرارات التعيين التي ينجم عنها دخول من تتوافر لديهم مواصفات مناسبة ومقدمات مشجعة للتمكين، ويعتبر التناوب الوظيفي من أهم العوامل المساعدة على تمكين العاملين<sup>18</sup> ويكون ذلك حسب Eleni T. S من خلال التدريب والتتبع والتنقل بين الوظائف المختلفة.<sup>19</sup>

- الأجر العالية: يعرف الأجر على أنه " الثمن الذي يحصل عليه العامل نظير المجهود الذي يبذله في عملية الإنتاج"،<sup>20</sup> وحسب "أحمد ماهر" تؤدي زيادة الأجر إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي والانتماء وزيادة مستوى الإنتاجية كما أن الرواتب العالية تجذب عدداً أكبر من المتقدمين للوظيفة كما ونوعاً مما يساعد إدارة الموارد البشرية في انتقاء العاملين الأكثر تحملاً للمسئولية وذوي القدرات النوعية، وبالتالي يمكن القول بأن الأجر العالية تساعد على توفير مقتضيات التمكين.<sup>21</sup>

- الحوافز: حسب Spreitzer.G.M لا تقتصر الحوافز على الحوافز المادية فقط بل أيضاً الحوافز المعنوية مثل المساواة والعدالة والتقدير الشخصي، فالموظفون الذين يتحملون المسئولية ويقبلون المساءلة والمحاسبة وجودة أدائهم عالية ولهم القدرة على المساهمة في تقديم الأفكار والمقترحات يجب

<sup>18</sup> صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، مارس 2004، ص 16.

<sup>19</sup> Eleni T. S; Christakis C; Stelios S, Human resource management and performance: A neural network analysis, European Journal of Operational Research 181 (2007).

<sup>20</sup> محمد ماهر عليش: إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، بدون سنة نشر، ص 538.

<sup>21</sup> أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، 1995، ص 181.

أن يحصلوا على نصيب من المكاسب والمنافع أكبر والشعور بوجود مقابل لهذا الجهد الإضافي الذي يتطلبه التمكين.<sup>22</sup>

- **الموظف المالك:** إن دور ومسؤولية إدارة الموارد البشرية احتاجت في الآونة الأخيرة إلى مراجعة وإعادة نظر خاصة فيما يتعلق باتخاذ القرارات ورسم الاستراتيجيات ومن يقوم بوضعها وهذا ما أكد عليه SCHONBERGER.R.G إذ لا يوجد من هو أحرص على العمل من صاحب العمل فكيف إذا كان الموظف هو صاحب العمل أو صاحب الفكرة أو على الأقل شريكا، لذلك يجب سد الفجوة بين الموظفين من جهة والإدارة من جهة أخرى مما يؤدي إلى وحدة الرؤية والهدف وضبط الصراعات التي قد تنجم عن التناقض في المصالح، كما يساعد على زيادة الانتماء والشعور بالمناخ الأسري بين العاملين وتحسين مستويات المشاركة والتمكين وتحمل المسؤولية.<sup>23</sup>

- **تدفق المعلومات:** فالمعلومة تعد سلاحا مهما من أسلحة التمكين والتمكن فظهور تكنولوجيا المعلومات قد غير فعلا من الرؤية والمعرفة التقليدية عن التفاعل بين التقدم التكنولوجي والمنظمة<sup>24</sup> هذا ما أكده Fumio K، فقد أصبحت المعلومة مصدر القوة لصاحبها وتمنحه الثقة والمعنوية العالية والقدرة على التحكم بمهام العمل بشكل أفضل والتمكن من المشاركة في اتخاذ القرار بشكل أكفأ، إذا يجب الاعتراف بحق الموظفين بالمعلومة لتمكينهم من القيام بمهام وظائفهم بوضوح وتفهم والتصرف الصحيح.<sup>25</sup>

<sup>22</sup> Spreitzer, G.M., 1995, Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. Acad. Manage.J. 38 (5).

<sup>23</sup> SCHONBERGER.R., Human Resource Management Lessons From a Decade of Total Quality Management and Reengineering, *California Management Review* 36 (4), 109-123 (Summer 1994).

<sup>24</sup> SOLVEIG.N.A, Tools for Empowerment in Local Risk Management, *sefty science revue*, 46 (2008).

<sup>25</sup> Fumio K, Measuring emerging categories of innovation: Modularity and business model, *journal of Technological Forecasting & Social Change* 71 (2004).

- المشاركة: فهي مقوم مهم من مقومات التمكين في المنظمات المعاصرة سواء كانت منظمات ربحية أو خدمية كالمستشفيات،<sup>26</sup> إذ لابد من توفير مناخ المشاركة وتحفيز العاملين على التفكير الإبداعي لتحسين العمل ومنح حق المساءلة الموضوعية لصالح المنظمة دون تحفظ أو تردد ويطلب من الموظفين أن يستخدموا صلاحياتهم وتحكيم رأيهم في جميع المواقف.<sup>27</sup>
- روح الفريق: والتي تعزز روح التمكين في المنظمة التي تعطي الرعاية اللازمة لفريق العمل حيث يمنح الاستقلالية والتمكين المناسب لأداء عمله وعمل أعضائه بكل كفاءة واقتدار، وأثبتت الكثير من الدراسات ومنها دراسة Roger Atkinson<sup>28</sup> أن النتائج التي تتحقق من عمل الفريق الممكن المتكامل المتجانس تكون جيدة جداً من الناحية الكمية والنوعية والإنتاجية، وعندما نقول روح الفريق نعني تلك العلاقة الحفوية بين أعضاء الفريق التي تعمل على خلق دافعية ذاتية وروح معنوية عالية ورقابة ذاتية وإجماع تلقائي وعفوي على ما هو مقبول وما هو غير مقبول دون الحاجة إلى قوانين مكتوبة.<sup>29</sup>
- التدريب وتطوير المهارات: خلصت دراسة ل Mary A. H; Thomas H.S إلى أن تدريب الموظفين يزيد من معرفتهم ويرفع من درجة تمكينهم، خاصة إن اتصف بالاستمرارية، فيجب إتاحة الفرص للعاملين للتدريب من أجل رفع مستوى أدائهم كما ونوعاً ومن أجل كسب المعرفة ومنحهم

<sup>26</sup> يحيى سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص 249.

<sup>27</sup> Yair A.H, Katelyn Y.A, Samuel A.T, E-empowerment: Empowerment by the Internet, Computers in Human Behavior 24 (2008), ww.elsevier.com/locate/comphumbeh

<sup>28</sup> Roger A, Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria, International Journal of Project Management Vol. 17, No. 6, 1999

<sup>29</sup> يحيى سليم ملحم، " التمكين كمفهوم إداري معاصر " المنظمة العربية الإدارية القاهرة 2006 ، مرجع سبق ذكره، ص 40.

مهارات متعددة وإكسابهم المواهب التي تمكنهم من التكيف والاستجابة المرنة لمتطلبات العمل المتغير والمتقلب.<sup>30</sup>

- **المساواة الاجتماعية:** يرى Kane.K; Montgomery.K أن المسؤولية الاجتماعية تساهم في تعزيز مفهوم وممارسة التمكين لجميع العاملين دون أن يكون هناك نفوذ وتمكين على أساس طبقي أو هرمي وإنما على أساس الكفاءة وتميز الأداء وهو ما يجعل العامل يشعر بأنه فاعل ومهم بالمنظمة شأنه شأن متخذ القرار أو المالك، فعدم وجود فوارق بين المستويات المختلفة يعطي دلالة مهمة ورسالة قوية عن قوة العلاقة والتناسق والانسجام بين الجميع وهو ما يعزز ويؤيد مفهوم التمكين.<sup>31</sup>
- **تقليل الفوارق في الأجور:** وذلك من أجل تحقيق المساواة الاجتماعية وهذا لا يعني تجاهل التفاوت في مستوى الكفاءة بين الموظفين بل يجب ربط الحوافز والمكافآت بالأداء المتميز والإبداع والابتكار، وعموما فإن ضبط التفاوت في الأجور سيساهم في زيادة التعاون ويقلل حدة الصراع ويؤدي إلى رفع مستويات الكفاءة في العمل من خلال الشعور بملكية الوظيفة وحرية التصرف والمشاركة الفاعلة وحب العمل والشعور بالتمكين.<sup>32</sup>
- **الترقية من داخل المنظمة:** في دراسة قام بها R.S.Wellins على مجموعة من المؤسسات في الوم أ استنتج أن فرق العمل والجودة في أداء المهام تعتبر من أهم أسباب نجاح المنظمات المعاصرة، ولا شك أن المكافآت والترقيات تزيد من درجة إخلاص وولاء العاملين، وتساعد عملية الترقية من داخل المنظمة على المشاركة والتمكين لأنها تزيد الثقة بين أفراد المنظمة والإدارة وتعزز مستويات التعاون والتنسيق بين الجميع، كما تساعد على زيادة انتماء الموظفين وتساهم في تشكيل مقومات

<sup>30</sup> Mary A. H; Thomas H.S, The Impact of Employee Empowerment on the Quality of a Service Recovery Effort, JOURNAL OF QUALITY MANAGEMENT, Vol. 3, No. 1, 1998.

<sup>31</sup> Kane K, Montgomery, K. (1998). A framework for understanding disempowerment in organizations. Human Resource Management. p37

<sup>32</sup> كرمية توفيق: "تمكين العاملين- دراسة حالة-"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر،

تمكينهم بأنفسهم. و ينصح بالأخذ بمبدأ الأقدمية في الترقية من أجل الحصول على نتائج تمكين أفضل، فهو يجعل الفرد لا يبخل على زميله بالنصيحة أو يخفي عنه معلومات خوفا من أن يسبقه في الترقية وبالتالي تزيد روح الفريق والمشاركة لديهم.<sup>33</sup>

## II. الجانب التطبيقي:

### 1. التعريف بمصنع النسيج للمواد الثقيلة MANTAL SPA بتلمسان:

يعتبر مصنع النسيج للمواد الثقيلة "MANTAL SPA" شركة ذات أسهم برأس مال اجتماعي يبلغ حوالي 200.000.000 دج، أسست هذه الشركة سنة 1922 حيث حملت اسم "Manufacture de Textile Oranais" (MTO) وتخصصت في صناعة الملابس العسكرية، ليتم تأميمها بعد الاستقلال وأصبحت تعرف باسم "COUVERTEXE" لتتحول مع مطلع سنة 1998 إلى "MANTAL SPA" حيث يتمثل نشاطها الأساسي في صناعة الأغطية وتمكنت الشركة سنة 2002 من الحصول على شهادة الجودة الإيزو 9002 " وكذلك شهادة الإيزو 9001 " سنة 2008، وتختص حاليا هذه المؤسسة في صناعة ثلاث أنواع من الأغطية: JACQUARD, RATIERE, MDN, وهي تضم أربعة ورشات رئيسية: الصباغة، الغزل، النسيج والإتمام، يعمل بها حوالي 256 عامل بين دائم ومؤقت كما هو موضح في الجدول التالي:

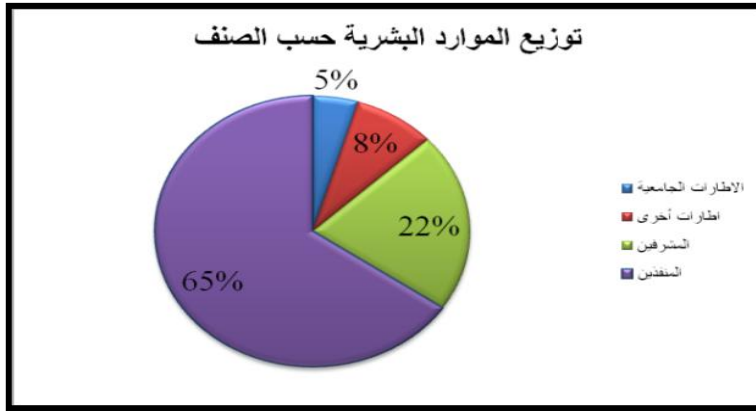
<sup>33</sup> Wellins. R.S, Byham.W.C & Wilson. J.M, Empowered Teams: Creating Self-Directed Work Groups that Improve Quality, Productivity, and Participation. Jossey-Bass, San Francisco, 1991.

## الجدول(1): توزيع الموارد البشرية حسب الصنف.

المجموع	الدائمين	المؤقتين	الموارد البشرية
14	10	4	الإطارات الجامعية
20	18	2	إطارات أخرى
47	46	1	المشرفين
175	140	35	المنفذين
256	214	42	المجموع

المصدر: مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة

## الشكل(2): توزيع الموارد البشرية حسب الصنف:



المصدر: من إعداد الباحثين.

من خلال الشكل السابق يظهر أن معظم اليد العاملة بالمؤسسة (65%) هي تنفيذية تنشط بالورشات الإنتاجية أما النسبة المتبقية (35%) فتضم الإطارات والمشرفين وتسعى المؤسسة من خلال إستراتيجيتها التسييرية إلى الاستثمار في العنصر البشري والاستفادة منه وذلك بتنمية معارفه حيث تحرص على التكوين المستمر للأفراد لتحسين أدائهم وتفعيل قدراتهم وتحفيز العمال من أجل الرفع من مستوى الإنتاج .

## 2. تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية:

## ✓ أدوات وطريق البحث العلمي المستعملة في إجراء الدراسة الميدانية:

يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من العاملين بالمؤسسة سواء كانوا من الإدارة العليا أو المشرفين أو المنفذين وفقا للهيكل التنظيمي للمؤسسة وتمثل الطريقة المعتمد في إجراء التحليل الإحصائي باستعمال الأساليب السابقة الذكر في ما يلي:

- في إجراء هذه الدراسة تم الاعتماد على استمارة الاستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي échelle de Lickert حسب ما هو مبين بالجدول (2) التالي:

## الجدول (2): درجة مقياس ليكرات

05 درجات	موافق تماما
04 درجات	موافق لحد ما
03 درجات	محايد
02 درجة	لا أوافق
01 درجة	لا أوافق على الإطلاق

المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي: " البحث العلمي: الدليل التطبيقي للباحثين"، الطبعة الأولى، در وائل

للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص 115.

نظرا لتعدد متغيرات الدراسة وكبر حجم العينة (90 عامل) تطلب منا ذلك ترتيب البيانات وتفريغها وفق نظام الحاسوب وقمنا بترميز المتغيرات الأساسية وبعدها أدخلت جميع الدرجات المتحصل عليها في ذاكرة الحاسوب ثم احتساب النتائج ومعالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS V 22.

## ✓ تحليل الإجابات المتحصل عليها بواسطة الاستبيان:

إن محاور التمكين التي تم التطرق إليها من خلال الاستبيان عددها تسعة (09) وهي: الوضوح والغرض، الأخلاقيات، الاعتراف والتقدير، العمل الجماعي، المشاركة، الاتصالات الفعالة، الكفاءة الذاتية والاختيار.

وتضمنت استمارة الاستبيان جملة من العناصر التي من خلال دراستها يتم التأكد من صحة فرضية البحث أو عدمه، ويمكن تلخيص العناصر التي تناولتها الدراسة والتي يمكن من ورائها قياس وتبيان مدى توفر عنصر التمكين بالمؤسسة وهي كما يلي:

- وضوح الغرض: ويقصد به ما إذا كانت أهداف المنظمة واضحة للعاملين وأيضاً معرفة العامل ما له وما عليه من مهام ومسؤوليات؛
- الأخلاقيات: ويقصد به معرفة مدى رضا العاملين عن سياسات المنظمة اتجاههم لإشباع حاجياتهم ومدى حبهم لعملهم وارتياحهم أثناء مزاولته؛
- الاعتراف والتقدير: وهو معرفة ما إذا كانت المنظمة تقدر مجهودات الأفراد العاملين وتشجعهم على ما يبدونه من آراء ومعارف؛
- العمل الجماعي: وهو معرفة ما إذا الأفراد العاملون يعملون بروح الفريق الواحد ويهتمون ببعضهم البعض ويحلون مشاكلهم من خلال التعاون؛
- المشاركة: وتعني مشاركة الأفراد العاملين في اتخاذ القرارات وحوصلهم على ما يريدون من موارد لممارسة أنشطتهم ومهامهم؛
- الاتصالات الفعالة: وتعني معرف ما إذا كانت الاتصالات فعالة بين الأفراد الرؤساء والمرؤوسين؛
- الكفاءة الذاتية: وتعني ما إذا كان الأفراد يشعرون بأنهم قادرين على تحقيق النتائج المتوقعة وما إذا كانوا متأكدين من كفاءتهم لتحقيق نتائج جيدة وأن لهم قدرات على أداء عملهم بشكل صحيح وتوفر لديهم الإمكانيات اللازمة لتحقيق أداء جيد في عملهم؛



- الاختيار: يهدف إلى معرفة ما إذا كان للعمال الحرية في اختيار كيفية أداء العمل وتنظيمه واتخاذ القرارات التنفيذية.

أ- عرض وتحليل نتائج الاستبيان المتعلقة بوضوح الغرض:

جدول (3): نتائج الاستبيان المتعلقة بوضوح الغرض:

رقم السؤال	الإجابات				
	لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	محايد	موافق لحد ما	موافق تماما
1	التكرار	04	06	08	45
	النسبة	4,44%	6,7%	8,9%	50%
2	التكرار	28	13	07	28
	النسبة	31,1%	14,4%	7,8%	31,1%
3	التكرار	05	17	10	32
	النسبة	5,6%	18,9%	11,1%	35,6%
4	التكرار	20	05	18	37
	النسبة	22,2%	5,6%	20%	41,1%
المعدل العام للذين أجابوا بموافق تماما وموافق		61%			
نسبة الموثوقية فيما بين الأسئلة		0.60			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الاستبيان وبرنامج SPSS V 22.

**التعليق:** نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه وأرقامه فيما يخص وضوح الغرض أن نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافق وموافق تماما بلغت 61%، أي أن الأفراد يعرفون بوضوح المطلوب والمتوقع منهم وأجمعوا تقريبا على أن مهامهم ومسؤولياتهم قد قسمت عليهم بدقة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، في حين يرى 39% منهم أن مناصبهم لا تتوافق مع ما هو مطلوب منهم وهذا ما سيؤثر على تحقيق الأهداف المسطرة.

ب- عرض وتحليل نتائج الاستبيان المتعلقة بالأخلاقيات:

جدول (4): نتائج الاستبيان المتعلقة بالأخلاقيات

الإجابات					رقم السؤال
موافق تماما	موافق لحد ما	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق	
11	45	20	7	7	التكرار
12,2%	50%	22,2%	7,8%	7,78%	النسبة
37	14	16	14	9	التكرار
41,1%	15,6%	17,8%	15,6%	10%	النسبة
20	23	13	20	10	التكرار
22,2%	25,6%	14,4%	22,2%	11,1%	النسبة
19	32	28	03	08	التكرار
21,1%	35,6%	31,3%	3,3%	8,9%	النسبة
17	45	09	10	09	التكرار
21,1%	50%	10%	11,1%	10%	النسبة
58,4%		المعدل العام لنسبة الذين أجابوا بموافق تماما وموافق			
0,698		نسبة الموثوقية فيما بين الأسئلة			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الاستبيان وبرنامج SPSS V 22.

**التعليق:** الجدول أعلاه يوضح مدى رضا العاملين عن سياسات المنظمة اتجاههم لإشباع حاجياتهم ومدى حبهم لعملهم وارتياحهم أثناء مزاولته، بحيث نلاحظ أن 58% من العمال أجابوا بموافق تماما وموافق فيما يخص هذا المحور وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على السياسات الناجحة التي تنتهجها الإدارة بغرض الوصول إلى أقصى إشباع لحاجيات العمال المتزايدة والمتطورة.

## ج- عرض وتحليل نتائج الاستبيان المتعلقة بالاعتراف والتقدير:

جدول (5): نتائج الاستبيان المتعلقة بالاعتراف والتقدير:

الإجابات					رقم السؤال
موافق تماما	موافق لحد ما	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق	
12	19	19	25	15	التكرار
13,3%	21,1%	21,1%	27,8%	16,67%	النسبة
21	21	06	13	29	التكرار
23,3%	23,3%	6,7%	14,4%	32,2%	النسبة
23	30	10	12	15	التكرار
25,6%	33,3%	11,1%	13,3%	16,7%	النسبة
37	22	13	12	06	التكرار
41,1%	24,4%	14,4%	13,3%	6,7%	النسبة
51%	المعدل العام لنسبة الذين أجابوا بموافق تماما وموافق				
0.63	نسبة الموثوقية فيما بين الأسئلة				

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الاستبيان وبرنامج SPSS V 22.

**التعليق:** فيما يخص هذا المحور فإن الجدول أعلاه يوضح أن المعدل العام لنسبة الأفراد الذين يعتقدون أن هناك اعترافا بإمكانياتهم وتقديرا لمجهوداتهم بلغ 51% وهي نسبة ضعيفة نوعا ما تعكس عدم تجاوب المؤسسة مع العمال وما يبدونه من آراء وعدم الاستفادة من معارفهم وخبراتهم المتراكمة وهذا ما يحول دون تحقيق أهم عناصر التمكين الناجح.

## د- عرض وتحليل نتائج الاستبيان المتعلقة بالعمل الجماعي:

في الجدول أدناه والمتضمن معرفة ما إذا الأفراد العاملون يعملون بروح الفريق الواحد ويهتمون ببعضهم البعض ويحلون مشاكلهم من خلال التعاون، يبين لنا أن نسبة 60% من المستجوبين أجابوا بموافق وموافق تماما وهذا ما يبين أو يفسر لنا إصرار العمال على خلق جو أخوي يسوده روح العمل الجماعي ويسعى إلى حل أي أمور أو مشاكل من خلال التعاون.

## جدول (6): نتائج الاستبيان المتعلقة بالعمل الجماعي

رقم السؤال	الإجابات					
	لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	محايد	موافق لحد ما	موافق تماما	
14	التكرار	05	15	12	35	
	النسبة	5,65%	16,7%	13,3	38,9%	
15	التكرار	07	11	21	35	
	النسبة	7,8%	12,2%	23,3%	38,9%	
16	التكرار	06	13	18	36	
	النسبة	6,7%	14,4%	20%	40%	
17	التكرار	12	12	13	31	
	النسبة	13,3%	13,3%	14,4%	34,4%	
		المعدل العام لنسبة الذين أجابوا بموافق تماما وموافق				
		60%				
		نسبة الموثوقية فيما بين الأسئلة				
		0.69				

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الاستبيان وبرنامج SPSS V 22.

## ه- عرض وتحليل نتائج الاستبيان المتعلقة بالمشاركة

نلاحظ من خلال الجدول (7) أن نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافق وموافق تماما بلغت 58% وهو ما يعكس روح الفريق العالية والتعاون بين العاملين بالمؤسسة ورؤسائهم حيث يتشارك الأفراد في حل المشكلات فيما بينهم ويدعمون بعضهم بعضا.

## جدول (7): نتائج الاستبيان المتعلقة بالمشاركة

الإجابات					رقم السؤال
موافق تماما	موافق لحد ما	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق	
14	15	12	14	35	التكرار
15,6%	16,7%	13,3%	15,6%	38,89%	النسبة
24	37	13	09	07	التكرار
26,7%	41,1%	14,4%	10%	7,8%	النسبة
27	39	15	04	05	التكرار
30%	43,3%	16,7%	4,4%	5,6%	النسبة
58%		المعدل العام لنسبة الذين أجابوا بموافق تماما وموافق			
0.65		نسبة الموثوقية فيما بين الأسئلة			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الاستبيان وبرنامج SPSS V 22.

## و- عرض وتحليل نتائج الاستبيان المتعلقة بالاتصالات الفعالة:

## جدول (8): نتائج الاستبيان المتعلقة بالاتصالات الفعالة

الإجابات					رقم السؤال
موافق تماما	موافق لحد ما	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق	
04	34	21	16	15	التكرار
4,4%	37,8%	23,3%	17,8%	16,67%	النسبة
09	33	23	10	15	التكرار
10%	36,7%	25,6%	11,1%	16,67%	النسبة
18	43	16	07	06	التكرار
20%	47,8%	17,8%	7,8%	6,7%	النسبة
52%		المعدل العام لنسبة الذين أجابوا بموافق تماما وموافق			
0.62		نسبة الموثوقية فيما بين الأسئلة			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الاستبيان وبرنامج SPSS V 22.

حسب الجدول (8) أعلاه الذي يركز على معرفة ما إذا كانت الاتصالات فعالة بين الأفراد الرؤساء والمرؤوسين، يتبين لنا أن ما نسبته 52% من الذين تم استجوابهم أجابوا بموافق تماما وموافق، هذا يعني أن هناك على العموم قنوات اتصال فعالة في المؤسسة تهدف إلى التعرف على المشاكل التي يواجهها الأفراد المرؤوسين وإيجاد الحلول لها في أسرع وقت ممكن.

### ي- عرض وتحليل نتائج الاستبيان المتعلقة بالكفاءة الذاتية:

سمحت معطيات الجدول (9) بحساب المعدل العام لنسبة الأفراد الذين أجابوا بموافق تماما وموافق والذي بلغ 68% مما يعني أن الأفراد يشعرون بأنهم قادرين على تحقيق النتائج المتوقعة منهم ومتأكدين من كفاءتهم لتحقيق نتائج جيدة تحت أي ظرف وأن لهم قدرات على أداء عملهم بشكل صحيح وتتوفر لديهم الإمكانيات اللازمة لتحقيق أداء جيد في عملهم.

### جدول (9): نتائج الاستبيان المتعلقة بالكفاءة الذاتية:

رقم السؤال	الإجابات					
	لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	محايد	موافق لحد ما	موافق تماما	
24	التكرار	13	15	09	18	
	النسبة	14,44%	16,7%	10%	38,9%	
25	التكرار	04	09	06	48	
	النسبة	4,4%	10%	6,7%	53,3 %	
26	التكرار	07	09	18	37	
	النسبة	7,8%	10%	20%	41,1%	
27	التكرار	09	04	13	41	
	النسبة	10%	4,4%	14,4%	45,6%	
		المعدل العام لنسبة الذين أجابوا بموافق تماما وموافق				
		68%				
		نسبة الموثوقية فيما بين الأسئلة				
		0.79				

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الاستبيان وبرنامج SPSS V 22.

## ك- عرض وتحليل نتائج الاستبيان المتعلقة الاختيار:

يهدف هذا المحور إلى معرفة ما إذا كان للعمال الحرية في اختيار كيفية أداء العمل وتنظيمه واتخاذ القرارات التنفيذية ويتضح من خلال النتائج المتحصل عليها أن 49% من العاملين يرون أنهم غير مخيرين في ما يخص أدائهم لمهامهم ولا تعود إليهم سلطة اتخاذ القرار سواء كان تكتيكيا أو تنفيذيا وأن المؤسسة تعتمد سياسة المركزية في نشاطها وتتجاهل خبرة العاملين وقدرتهم على الإبداع والابتكار.

## جدول (10): نتائج الاستبيان المتعلقة الاختيار

رقم السؤال	الإجابات				
	لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	محايد	موافق لحد ما	موافق تماما
28	التكرار	21	13	13	28
	النسبة	23,33%	14,4%	14,4%	31,1%
29	التكرار	17	10	14	37
	النسبة	18,9%	11,1%	15,6%	41,1%
30	التكرار	21	19	09	25
	النسبة	23,3%	21,1%	10%	27,8%
31	التكرار	19	17	05	28
	النسبة	21,1%	18,9%	5,6%	31,1%
المعدل العام لنسبة الذين أجابوا بموافق تماما وموافق		51%			
نسبة المؤثوية فيما بين الأسئلة		0.77			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الاستبيان وبرنامج SPSS V 22.

## ل- عرض وتحليل نتائج الاستبيان المتعلقة بالأثر

ومن خلال النتائج السابقة يمكننا ترتيب عوامل التمكين بالنسبة للذين أجابوا بموافق وموافق تماما حول أسئلة الاستبيان كما يلي: الأثر 50%، الاختيار 51%، الاعتراف والتقدير 51%، الاتصالات

الفعالة 52%، المشاركة 58%، الأخلاقيات 58.4%، العمل الجماعي 60%، وضوح الغرض 61%، الكفاءة الذاتية 68%.

جدول (11): نتائج الاستبيان المتعلقة بالأثر

الإجابات					رقم السؤال
موافق تماما	موافق لحد ما	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق	
11	35	26	9	09	التكرار
12,2%	38,9%	28,9%	10%	10%	النسبة
18	24	31	10	07	التكرار
20%	26,7%	34,4%	11,1%	7,8%	النسبة
11	37	28	11	03	التكرار
12,2%	41,1%	31,1%	12,2%	3,3%	النسبة
50%		المعدل العام لنسبة الذين أجابوا بموافق تماما وموافق			
0.68		نسبة الموثوقية فيما بين الأسئلة			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الاستبيان وبرنامج SPSS V 22.

ومن خلال ترتيب عوامل تمكين العاملين حسب معدل إجابات الموافقة في عينة البحث بخصوص أسئلة الاستبيان يمكننا القول أن المعدل العام لتلك الإجابات قد بلغ 65.6% وهو معدل يعكس واقع تمكين الموارد البشرية بمصنع النسيج للمواد الثقيلة MANTAL SPA والذي يمكن اعتباره مستوى مقبول عموما، غير أن النتائج المحققة بالنسبة للأثر تعكس مدى شعور العمال بعدم الرضا الوظيفي الناجم عن إهمال آرائهم فيما يخص طرق العمل بالورشات وخضوعهم لإجراءات صارمة غير قابلة للنقاش، أما بالنسبة للاختيار والاعتراف والتقدير فتفسر نتائجهما بجملة من النقائص منها غياب التحفيز المادي والمعنوي وضعف المراقبة وغياب الاستقلالية، ونفس الشيء بالنسبة لمستوى الاتصالات الذي يعرف تأخرا



كبيرا حيث نلاحظ نقصا في تداول المعلومات وانسدادا في بعض قنوات الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين وبصفة خاصة ما بين الورشات.

#### خاتمة:

خلصت هذه الدراسة إلى أن أثر العاملين ضعيف حيث أن الأفراد العاملين ليس لهم نفوذ كبير في خدمة المصلحة التي يعملون بها ونفس الشيء بالنسبة للاختيار فالعمال ليس لديهم مسؤولية تقدير كيف ينبغي أداء وتنظيم العمل، فالمؤسسة لا تثنى ما يبذله الأفراد من جهود وما يسهمون به من آراء ومعارف قيمة، فالجهود الفردي لا يتم مكافأته بشكل مباشر مما يقلل من إقدام العاملين على تقديم آرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم ولكن هذا لم يحل دون أن يكون لدى العاملين تصور ووعي كامل حول المطلوب والمتوقع منهم وتعزيز ثقتهم بأنهم قادرون على تحقيق النتائج المرغوبة خاصة في ظل تعاونهم كفريق واحد يسوده الاحترام والتقدير.

وفي إطار هذه الدراسة فإن أهم الاقتراحات التي نقدمها والتي يتعين على إدارة المؤسسة تطبيقها تتمثل فيما يلي:

- حث المؤسسات على تامين جهود وآراء ومعارف العاملين من خلال اكتشاف الموظفين ذوي القدرات الإبداعية وتشجيعهم ودعمهم وذلك بمنحهم المزيد من الصلاحيات وإشراكهم في اتخاذ القرارات؛
- تدريب المسؤولين على المناهج والأساليب المدعمة للتمكين كالاتجاه نحو مدخل فرق القوية، المشاركة، تنمية المهارات، إدارة الأزمات بشكل إبداعي وتحقيق التعاون والتنسيق؛
- ترك الحرية للعاملين في أداء العمل بعد صياغة الرؤساء للإجراءات والسياسات العامة للمؤسسة وتنمية عوامل الثقة، التقدير، الالتزام والانتماء لدى العاملين؛
- إعادة النظر في نظام المكافآت والحواف؛
- دعم وتعزيز قنوات الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

## قائمة المراجع:

### مراجع باللغة العربية:

1. عبد الرازق سالم، " نظرية المنظمة"، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
2. عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003 .
3. سعد بن مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة حول "الإبداع والتجديد ودور المدير العربي في الإبداع والتميز، مصر، 27-28 نوفمبر، 2004.
4. محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، بدون سنة نشر.
5. أحمد يوسف عريقات، "دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال"، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع تحت عنوان: "تداعيات الأزمة الاقتصادية الحالية على منظمات الأعمال-التحديات، الفرص، الآفاق-" جامعة الزرقاء، عمان، الأردن، 2010.
6. يحيى سليم ملحم، "التمكين مفهوم إداري معاصر"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، جامعة اليرموك، الأردن، 2006.
7. كرمية توفيق، تمكين العاملين - دراسة حالة-، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007/2008.

### مراجع باللغة الأجنبية:

1. ALLAHYAR. R&OTHETRS, Survey Of Relationship Between The Psychological Empowerment With Organizational Learning, Procedia Social and Behavioral Science, 30(2011).
2. ARGYRIS.C, Empowerment: The emperor's new clothes, Harvard Business Review, May-Jun, 1998.

3. Asefeh M. G, Study Of Some Effective Factors On Empowerment Of The Experts In Educational Institutions, International Conference On Education And Educational Psychology (ICEEPSY 2011), Procedia - Social And Behavioral Sciences 29 (2011) .
4. Blau, J. R & Alba, R. D. (1982). Empowering nets of participation. Administrative Science Quarterly, 27, 1982.
5. Bliss, J, District nurse' and social workers' understanding of each other's role. British Journal of Community Nursing 3 (7), 1998.
6. Bowen. D. F; Lawler E. E, Empowerment of Service Employee, Sloan Management Review, 1995.
7. CALOF, J. L. & BEAMISH, P. W, The Right Attitude for International Success, business Quarterly 59 (1), (Autumn 1994).
8. Carlson. C. J, Empowering nurses for professional practice. Nursing Outlook 40 (3), 1992.
9. Caurdon. S, Create an Empowerment Environment, Personnel Journal, 1995.
10. Conger, J. A, & Kanungo, R. N, The empowerment process: integrating theory and practice Academy of Management Review, 13, 1998.
11. Eleni T. S; Christakis C; Stelios S, Human resource management and performance: A neural network analysis, European Journal of Operational Research 181 (2007).
12. Esther. G. A, Raphael. A, Does Empowerment Lead to Higher Quality and Profitability, Journal of Economic Behavior & Organization, Vol. 36 (1998).
13. Faranak. m; Reza. M, Effective factors on psychological aspects of employee empowerment. Case Study: employee's point of views in one of the sub-organizations of Iranian Ministry of Science, Research and Technology, Procedia - Social and Behavioral Sciences 30 (2011).
14. Ford. R. C & Fottler. M. D, Empowerment: A Matter of Degree, Academy Of Management Executive, Vol.9, No.03, 1995.

15. Fumio K, Measuring emerging categories of innovation: Modularity and business model, *Journal of Technological Forecasting & Social Change* 71 (2004).
16. GARY A. Y; WENDY S. B, Effective Empowerment in Organizations, *Organization Management Journal Linking Theory & Practice: EAM White Papers Series* 2006 Vol. 3, No. 3.
17. GATCHALIAN.M.M, People empowerment: The key to TQM success, *The TQM Magazine*, Vol 9 N° 6, 1997.
18. Gerald R. F & others, Human resources reputation and effectiveness, *Human Resource Management Review* 17 (2007).
19. Gist. M. E ; Mitchell. R. P, self-efficacy: a theoretical analysis of its determination and malleability, *Academy of Management Review*, (17), 1992.
20. Gist.M.E, Self-efficacy: Implications for Organizational Behavior and Human Resources Management, *Academy of Management Review*, 12, (1987).
21. Greg F; Dennis C; Larry E; Darlene H; Sharon K; Jim T, Empower! Enable! and Control, *Analytical Proceedings Including Analytical Communications*, January 1995, Vol32 29.
22. Hamid .T; Mohammad M.J , The aspects of empowerment of human resources, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 31 (2012).
23. Haya I, Pinchas G, Rachel D, Empowerment, skills, and values: a comparative study of nurses and social workers, *International Journal of Nursing Studies* 41 (2004).
24. Heejung Ro; Po Ju Chen, Empowerment in hospitality organizations: Customer orientation and organizational support, *International Journal of Hospitality Management* 30 (2011).
25. Hon, L. C., & Grunig, J. E; Guidelines for measuring relationships in public relations. Gainesville, FL: The Institute for Public Relations, Commission on PR Measurement and Evaluation, 1999.

26. J.P. Miller, Bottom-line empowerment: lessons from the firing-line, SPIE Vol. 1809 12th Annual BACUS Symposium (1992).
27. Jayanth J; Cornelia D ;Shawnee K. V, The impact of human resource management practices on manufacturing performance, Journal of Operations Management 18 \_1999.
28. JEAN. M. H, A Framework for Diagnosing Human Resource Management Practices, *European Management Journal* Vol. 14, No. 3, (1996).
29. Kane. K, Montgomery, K. (1998). A framework for understanding disempowerment in organizations. *Human Resource Management*. 37.
30. KONDO.Y, Quality as a source of empowerment, *TQM Magazine*, Vol 9 N° 5, 1997.
31. Larry W. H; Thomas S. F, The Influence of Human Resource Practices on Empowerment and Employee Perceptions of Management Commitment to Quality, *Journal of Quality management*, Vol. 4, No. 1, 1999.
32. Lashley. C & McGoldrick. J, The limits of empowerment: a critical assessment of human resource strategy for hospitality operations", *Empowerment in Organization*, Vol.2, No.3, 1994.
33. Lee. H.W, Developing New Proficiencies For Human Resource And Industrial Relations Professionals, *Human Resource Management Review* 12 (2002).
34. Li-Chun Chang; Chieh Hsing Liu, Employee empowerment, innovative behavior and job productivity of public health nurses: A cross-sectional questionnaire survey, *International Journal of Nursing Studies* 45 (2008).
35. Linjuan R M, How employee empowerment influences organization-employee relationship in China, *Public Relations Review* 37 (2011).
36. Li-Yun Sun; Zhen Zhang; Jin Qi; Zhen Xiong Chen , Empowerment and creativity: A cross-level investigation, *The Leadership Quarterly* 23 (2012) 52, [www.elsevier.com/locate/leaqua](http://www.elsevier.com/locate/leaqua)

37. Lynda S, Laura C, Attaining Employee Empowerment, Nurse Leader April 2012.
38. Macedo. S; Débora C. 1, Empowerment and total quality: comparing research findings in the USA and Brazil, Technovation Vol. 15 No. 8.
39. MADU.C&KUEI.C, Strategic Total quality management, Quorum Books, London, 1995.
40. Mariana I ; Cristina D; Ana M S, Continuous training of human resources – a solution to crisis going out, Procedia Social and Behavioral Sciences 2 (2010).
41. Mariana. I; Cristina .D; Ana Maria. S, Continuous training of human resources – a solution to crisis going out, Procedia Social and Behavioral Sciences 2 (2010) .
42. Mary A. H; Thomas H.S, The Impact of Employee Empowerment on the Quality of a Service Recovery Effort, JOURNAL OF QUALITY MANAGEMENT, Vol. 3, No. 1, 1998.
43. Mitchell L, Human resource management and Deming's continuous improvement concept, Journal of Quality Management 5 (2000).
44. Mushin L ; Joon K, Is empowerment really a new concept?, Int. J. of Human Resource Management 12:4 June 2001.
45. Nielsen J .F, Christian P.P, The Consequences and Limits of Empowerment in Financial Services, Scandinavian journal of management, scand.j.mgmt.19, (2003).
46. Paula P. C, Kerry. D.C, William E, William. C, Does Empowerment Translate into action ? An Examination of Service Recovery Initiatives, Journal of Quality Management, Vol. 3, No. 1.
47. PLSEK. PE , Creative thinking for surprising quality, Quality Progress, Vol 33 N° 5, 2000.
48. PUN. K, CHIN.K.S & GILL.R, Determinants of employee involvement practices in manufacturing enterprises, Total Quality Management, Vol 12 N° 1, 2001.

49. Robbins. T. L; Crino. M. D; Fredendall. L. D, an Integrative Model Of The Empowerment Process, *Human Resource Management Review* 12 (2002).
50. Roger A, Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria, *International Journal of Project Management* Vol. 17, No. 6, 1999.
51. Romie F. L, Influences On Employee Preferences for Empowerment Practices By The "Ideal Manager" In China, *International Journal Of Intercultural Relations*, 31 (2007).
52. SCHONBERGER. R., Human Resource Management Lessons From a Decade of Total Quality Management and Reengineering, *California Management Review* 36 (4), 109-123 (Summer 1994).
53. Shazia N ; Maliha E; Suhail I, Role of Empowerment in Uplifting an Organization's Excellence in Less Developed Countries (LDC), *Personnel Review*, 2005.
54. SMITH. H, Workplace Jazz, *Business Quarterly* 59 (1), 9-17 (Autumn 1994)
55. SOLVEIG.N.A, Tools for Empowerment in Local Risk Management, *sefty science revue*, 46(2008).
56. Spreitzer, G.M., 1995, Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Acad. Manage. J.* 38 (5).
57. T.L. Robbins; M. D. Crino; L. D. Fredendal; An integrative model of the empowerment process, *Human Resource Management Review* 12 (2002).
58. VAN HORN.L.H, Improving results through total quality management, *American Agent & Broker*, Vol 69 N° 6 , 1997.
59. Wellins. R.S, Byham.W.C & Wilson. J.M, *Empowered Teams: Creating Self-Directed Work Groups that Improve Quality, Productivity, and Participation.* Jossey-Bass, San Francisco, 1991.

60. Yair A. H, Katelyn Y.A, Samuel A.T, E-empowerment: Empowerment by the Internet, Computers in Human Behavior 24 (2008), [www.elsevier.com/locate/comphumbeh](http://www.elsevier.com/locate/comphumbeh).