

مساهمة تمكين العاملين في الحد من الاغتراب الوظيفي - دراسة ميدانية -

Contribution of administrative empowerment to reducing functional - alienation - field study

كرمية توفيق¹، مرياح طه ياسين²

t.kermia@univ-bouira.dz، جامعة البويرة (الجزائر)،¹

merbah.tahayassine@univ-alger3.dz، جامعة الجزائر 3 (الجزائر)،²

تاريخ النشر: 2021/07/31

تاريخ القبول: 2021/06/24

تاريخ الاستلام: 2021/05/12

ملخص:

تسعى الدراسة إلى التعرف على مساهمة التمكين في الحد من الاغتراب الوظيفي في مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة لغرض جمع البيانات، وتم استخدام برنامج (SPSS) لتحليل بيانات الاستبيان. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين بشقيه النفسي والإداري والاغتراب الوظيفي في المؤسسة المبحوثة، وتوصي الدراسة بضرورة تعزيز أبعاد التمكين بنوعيه. كلمات مفتاحية: تمكين، تمكين إداري، تمكين نفسي، تفويض السلطة، اغتراب وظيفي.

Abstract:

The study seeks to identify the contribution of empowerment in reducing job alienation in the cement company in Sour El-Ghozlane in Bouira, and to achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed for the purpose of collecting, and the SPSS program was used to analyze the questionnaire data.

The study found that there is a statistically significant relationship between empowerment in its psychological and administrative parts and functional alienation in the researched company, and the study recommends the necessity of enhancing the dimensions of empowerment of both types.

Keywords: *Empowerment, Administrative empowerment, Psychological empowerment, Delegation of authority, Functional alienation.*

1. مقدمة:

أدت التغيرات المتزايدة في بيئة الأعمال المحيطة بالمؤسسة إلى زيادة الاهتمام بالموارد البشري بغرض تجنب ظهور السلوكيات الناتجة عن سوء التنظيم من ضمنها ما يعرف بالاغتراب الوظيفي الذي يسعى لدفع العامل للشعور باللامعنى والاختلاف بين الأهداف والآليات المناسبة لتحقيقها.

وفي هذا الإطار سعت العديد من المؤسسات إلى انتهاج توجهات إدارية حديثة تساعد في مواجهة مختلف التحديات والسلوكيات التي تؤثر على تحقيق أهدافها، والتمكين يعتبر من أبرز هذه المفاهيم والممارسات الحديثة والذي يساهم بشكل أو بآخر في إثراء معلومات العنصر البشري وتطوير مهارته وتعزيز أدائه وبالتالي مواجهة وحل مختلف المشاكل التي تواجهه في العمل بكفاءة وفعالية، وهذا من خلال الحصول على استقلالية أكثر وحرية في التصرف في العمل بغرض إطلاق طاقاته الإبداعية.

إشكالية الدراسة: نتيجة التحول الصناعي وسيطرة الوسائل التكنولوجية الحديثة والاعتماد على رأس المال الفكري والنظم الحديثة، واحتدام المنافسة، أدت إلى ظهور أزمات نفسية واجتماعية للمورد البشري مما خلق له شعورا بالعزلة والقلق المستمر، وإحساسا بالعجز بالرغم من وجود أفراد يحيطون به، ما أدى إلى ظهور الاغتراب الوظيفي، وضمن هذه المعطيات أيضا برز أيضا توجه إداري معاصر ألا وهو التمكين الذي يعد هو الآخر من أبرز الإفرازات التي فرضتها البيئة المتغيرة والتي تحتم على المؤسسات تطبيقها باعتباره أحد أسباب ضمان بقاءها واستمرار نشاطها، وضمن هذا السياق تظهر لنا معالم الإشكالية التي تم صياغتها على النحو الآتي:

ما مدى مساهمة التمكين بشقية الإداري والنفسي في الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي في مؤسسة

الاسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة؟

ولتبسيط هذه الإشكالية نستعين بالأسئلة التالية:

- ما هي حقيقة التمكين كممارسة إدارية حديثة في بيئة الأعمال المعاصرة؟
- هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي والاغتراب الوظيفي في مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة؟
- هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والاغتراب الوظيفي في مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة؟

فرضيات الدراسة: انطلاقا من أسئلة الدراسة والنموذج الذي سيطبق فيها واستجابة لمتطلبات تحقيق أهدافها، قمنا بتبني فرضية رئيسية تتفرع إلى فرضيات فرعية، حيث سنحاول اختبار مدى صحتها إحصائيا، وهي:

- **الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والاعتراب الوظيفي في مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة؛
- هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي والاعتراب الوظيفي في مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة؛
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والاعتراب الوظيفي في مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة

أهمية الدراسة: تبرز أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناوله، بحيث يعتبر الاعتراب الوظيفي أحد المشاكل الرئيسية والظواهر التنظيمية التي تؤدي في نفور العامل من عمله وعدم تفاعله مع زملائه، وتحد من تطور أدائه، كما يعتبر موضوع التمكين بشقيه الإداري والنفسي من ضمن إفرزات تطور الفكر الإداري واحد أهم الممارسات الإدارية الحديثة لمواجهة المنافسة، بحيث تعتبر جودة الحياة الوظيفية من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساهم في تحسين الإنتاجية وتحقيق أداء فعال.

أهداف الدراسة: يمكن إبراز أهداف الدراسة في العناصر التالية:

- تحديد المفاهيم النظرية للتمكين والاعتراب الوظيفي؛
- معرفة علاقة التمكين بشقيه النفسي والهيكلية والاعتراب الوظيفي في مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة؛
- تقديم مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تعزيز التمكين بنوعيه للمساهمة في الحد من ظاهرة الاعتراب الوظيفي في مؤسسة الاسمنت بولاية البويرة

2. الإطار النظري للدراسة:

1.2 تعريف تمكين العاملين: بداية الاهتمام بمفهوم تمكين العاملين كأسلوب إداري في أدبيات إدارة الأعمال الغربية يرجع إلى نهاية ثمانينات وبداية تسعينات القرن العشرين، حيث فرض نفسه بقوة ليصبح اليوم واحدا من أبرز الممارسات الإدارية الحديثة، وقد تناوله الباحثون والكتاب من عدة جوانب لذا قد تعددت تعريفه وتنوعت، من أبرزها نذكر:

يعرف التمكين على أنه طريقة الإدارة في توفير المعلومات والمعرفة للعاملين في الخط الأول بما يمكنهم من فهم الأداء المنظمي والمشاركة في سلطة صنع القرار (غانم أرزوقي أنيس، ياسمين خضير عباس، 2011، صفحة 76).

أو يعرف على أنه إعطاء الأفراد الاستقلالية والسلطة للتأثير على أداء أعمالهم (Gibson, J.; & Al, 2006, p. 528)

وهناك من يعرفه على أنه عبارة عن تشجيع الأفراد والسماح لهم بأخذ المسؤولية الشخصية لتحسين طرق أداء وظائفهم ليساهموا في النجاح: « أهداف المؤسسة وهذا يتطلب تهيئة ثقافة تنظيمية تساهم في تشجيع العاملين في كافة المستويات على أنهم الأداة الرئيسية لصناعة الفارق من خلال تزويدهم بالثقة والمهارة (Govindarajan, M.; & Natarajan, S, 2007, p. 160).

وبالتالي يمكن تعريف التمكين على أنه مدخل إداري حديث يسعى لاشتراك سلطة اتخاذ القرار

بين الإدارة والأفراد بشكل يشجع على صنع القرارات جماعية ومما يساهم في ترسيخ شعور العاملين بأهميتهم في بيئة العمل.

2.2 أبعاد تمكين العاملين: لا شك أن دراسة التمكين الإداري وفي كيفية تطبيقه تستدعي التعرف على أبعاده التي تدل على محتواه ومتضمناته، وقد يشار إليها بالعوامل أو المحاور الأساسية للتمكين في المؤسسة، بحيث تترابط هذه المحاور مع بعضها بشكل متفاعل لتحقيق أكبر التأثيرات الإيجابية لتطوير العمل بالمؤسسة، ولقد تناولت الدراسات أبعاد التمكين من وجهات نظر مختلفة، حيث تشير أغلب الدراسات أن للتمكين بصفة عامة له بعدين أساسيين البعد المهاري، والبعد الإداري (إيثار عبد الهادي الفيحاء، علاء الدين برع العامري،، صفحة 77)، ويمكن توضيحهما كما يلي:

1.2.2 البعد المهاري (البعد النفسي): يهدف التمكين النفسي إلى زيادة الدافعية لدى العاملين من خلال أربع أبعاد وهي (المعنى، المقدرة التأثير، الاختيار (Yim, 2008, p. 18) ويمكن التفصيل فيها كما يلي:

- **المعنى:** ويعني الإحساس بوجود الهدف من الارتباط الشخصي للأفراد بالعمل بالاعتناء الداخلي للعامل بشؤون الوظيفة، فزيادة إحساسه بقيمة الوظيفة يؤدي لالتزامه والرغبة في المشاركة والتركيز (بوسالم، 2016، صفحة 402)، كما أن هناك طريقة واحدة لزيادة الشعور بالمعنى وهي وضع

أهداف واضحة لا تتعارض مع القيم التي يحملها فريق العمل (Dickson، 2009، صفحة 174).

- **المقدرة (الجدارة أو الكفاية):** يقصد بها القدرة على أداء الأعمال الموكلة للأفراد العاملين في المؤسسة بكفاءة وفعالية (ohnson، 2009، صفحة 9)؛

- **التأثير:** يعكس اعتقاد العامل بأنه يستطيع التأثير على النظام الذي يعمل فيه وعلى النتائج وكذلك في القرارات التي يمكن أن تتخذ على مستواه بما يجعل الآخرين يحترمون رأيه (أميدي، 2013، صفحة 339)، فالتأثير في حالة التمكين يعني مدى تفاعل العامل مع نشاط المؤسسة.

- **حرية الاختيار (الاستقلالية):** تعني شعور الفرد بحريته بالاختيار والتصرف عندما يرتبط الأمر بالإنجاز وعمل الأشياء فيصبح له الحق في اختيار البديل المناسب لتنفيذ العمل بما يتناسب مع وجهة نظره وحسب تقديره الخاص (بن سهلة، 2015-2016، صفحة 16).

2.2.2 التمكين الإداري (الهيكلية): يقصد به توفير البيئة المناسبة التي تشجع على استقلالية العاملين في اتخاذ القرارات في مجال عملهم مع ضرورة توفير جميع المعلومات للمورد البشري بغرض كسر القيود الإدارية من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، ومن أبرز محاور التمكين الهيكلية ما يلي:

- **تفويض السلطة:** يعتبر التفويض هو الوسيلة الوحيدة التي يستطيع بها المدير أن يتجاوز قدراته الذاتية على إنجاز الأعمال، وفي نفس الوقت هو الطريق إلى الاستفادة الكامنة من قدرات ومهارات العاملين، وعلى الرغم من الأهمية النظرية والعملية لمبدأ تفويض السلطة غير أن الإيمان به وتطبيقه يتطلب مجموعة متكاملة ومترابطة من العناصر والظروف التي تحيط بالمدراء والعاملين وخصائصهم، وتسمح بتوليد القناعة بهذا المبدأ وتبنيه كأسلوب للعمل في المؤسسة (بن سهلة، 2015-2016، الصفحات 18-19)

- **المشاركة في القرارات:** يقصد بها أن يطرح القرار وأن يوافق عليه الجميع، فالمشاركة في القرارات تساهم في إنشاء المناخ الملائم والذي يحفز العاملين على بذل أقصى جهدهم لتحقيق أعلى مستوى إنتاج (ريبب الله، 2013، صفحة 50)

- **الثقة الإدارية:** تعبر عن الثقة المتبادلة بين الأفراد على أنها توقع فرد أو مجموعة من الأفراد في المؤسسة تعهدات أو معلومات فرد آخر أو مجموعة من الأفراد هي تعهدات صادقة، فالثقة الإدارية

أساس التمكين ومن أبرز أبعاده (البغدادي عادل هادي، الحدراوي رافد حميد، 2013، صفحة 146)

- **الثقافة التنظيمية الداعمة للتمكين:** التنفيذ الفعال للتمكين يتوقف على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة والتي تعد بمثابة الإطار المرجعي للعاملين، بل وإن جهود التمكين سيكتب لها الفشل ما لم تتوفر هناك ثقافة ملائمة حيث يجب أن تكون الإدارة مستعدة للسماح لزيادة تحكم العاملين في عملهم والسماح لهم كذلك بالوصول للمصادر (الوقت، الموارد المالية، الأفراد التكنولوجية)، وتملكهم لصلاحيات باختيار أسلوب القيام بالعمل (كيسري مسعود، دايرة عبد الحفيظ، صفحة 264)

3.2 تعريف الاغتراب الوظيفي: تعددت التعاريف التي أسندها الباحثون للاغتراب الوظيفي ومن أبرزها ما يلي:

لقد وصل كارل ماركس إلى فكرته الأساسية عن الاغتراب وهي اغتراب الإنسان عن العمل من خلال فهمه للنظام الاقتصادي وقد تناول ماركس الاغتراب الذي يصاحب العمليات الإنتاجية من أربعة زوايا هي اغتراب العامل عن ناتج عمله، اغتراب العامل عن عمله، اغتراب العامل عن نفسه اغتراب العامل عن الآخرين، حيث أن مصدر الاغتراب هو الإنسان فالإنسان هو الذي يصنع و يضع الجهد لإنتاج الأشياء التي لا يملكها فعلا الأمر الذي يسبب لديه الاغتراب (صابر بحري، منى خرموش، 2018، صفحة 13).

كما يعرف الاغتراب الوظيفي على أنه الحالة التي يتعرض فيها الإنسان إلى الضعف والعجز والانهيار في الشخصية، ومن الناحية الاصطلاحية، فإن مفهوم الاغتراب يشير إلى انفصال الذات الإنسانية ككيان روحي تنفصل عن وجوده ككائن اجتماعي. كما اعتبره أيضا في طرح آخر تنازل الإنسان عن استقلاله الذاتي وتوحيده مع الجوهر الاجتماعي (جديدي، 2012، الصفحات 348-349).

وبالتالي يمكن تعريف الاغتراب الوظيفي على أنه إحساس العامل بالوحدة والعزلة، وعدم الانتماء، والإحساس بالقلق والعدوان، وفقدان الثقة، والمعاناة من الضغوط النفسية.

4.2 أبعاد الاغتراب الوظيفي: يمكن توضيح أبعاد الاغتراب الوظيفي المستعملة في دراستنا على النحو الآتي (صبر، 2013، الصفحات 251-252):

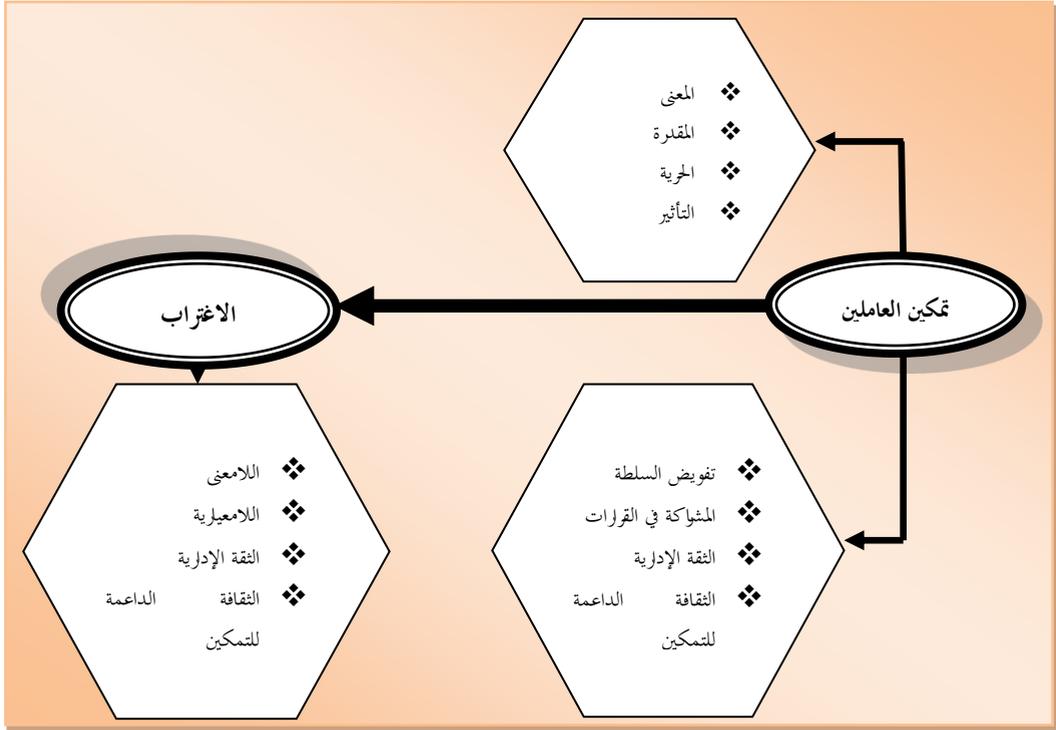
- **العجز:** وهذا المعنى للاغتراب يشير إلى شعور الفرد بأنه لا يستطيع التأثير على المواقف الاجتماعية

- التي يتفاعل معها، فالفرد المغترب هنا لا يتمكن من تقرير مصيره أو التأثير في مجرى الأحداث الكبرى أو في صنع القرارات المهمة التي تتناول حياته ومصيره فيعجز بذلك عن تحقيق ذاته؛
- **اللامعنى:** يشعر الفرد أن الحياة فقدت معناها، حيث يحس بالإحباط والضياع ويعجز عن توجيه سلوكه نحو أهداف معينة، لأنه لا يستطيع فهم المعايير التي توجه تصرفات المسؤولين وقد ربط أحد الباحثين اللامعنى بالمدخلات التي يستقبلها الفرد من بيئته؛
- **اللامعيارية:** اشتق هذا المصطلح من وصف دوركايم للحالة التي تصيب المجتمع، وتوصف هذه الحالة بانهايار المعايير التي تنظم السلوك وتوجهه، وتعني شعور الفرد بأن الوسائل غير المشروعة مطلوبة وأنه بحاجة إليها لإنجاز الأهداف؛
- **العزلة الاجتماعية:** وهذا المعنى للاغتراب يشير إلى شعور الفرد بالغرابة والانعزال عن الأهداف السائدة في المجتمع، وفي هذه الحالة لا يشعر الفرد بالانتماء إلى المجتمع؛
- **الاغتراب عن الذات:** هو الشعور بالضياع بمعنى فقدان القدرة على التواصل مع نفسه والرغبة في الهروب والانعزال، ويكون بعدم قدرة الفرد على اتخاذ الأنشطة المكافئة ذاتيا، والشعور بأن ذاته الخاصة وقدراته بعيدة عنه وتكون مجرد أداة أو وسيلة.

3. منهجية الدراسة

- 3.1 منهج الدراسة:** ظهر جليا من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة أن المنهج المناسب لدراستنا هو المنهج الوصفي والتحليلي، لكونه منهجا مساعدا على التحليل الشامل والعميق للمشكلة قيد الدراسة.
- 3.2 مجتمع وعينة الدراسة:** يتكون مجتمع البحث بالنسبة لدراستنا هذه من جميع المفردات التي تشكل مشكلة الدراسة، والمتمثلة في جميع عمال مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة والمقدر عددهم 355 عامل على اختلاف تصنيفاتهم الوظيفية (إطارات، أعوان تحكم وأعوان تنفيذ). وفي دراستنا هذه ارتأينا أن نقوم بالمسح الشامل نظرا لمحدودية مجتمع الدراسة ولأننا نعلم أنه كلما كبر حجم العينة كلما كانت نتائجه مرضية ولها مدلول، وبالتالي قمنا باستقصاء جميع عمال مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة، ما عدا مدراء ورؤساء أقسام المؤسسة نظرا لأنهم هم من يقومون بإصدار الأوامر، ونظرا لكون متغير الدراسة المتمثل في التمكين الإداري الذي يركز على العاملين الذي ينفذون القرارات ومدى قدرتهم على اتخاذها بدلا من تلقيها وتنفيذها، لذلك تم التركيز على عمال المستويات الوسطى والدنيا من المؤسسة محل الدراسة، وبالتالي تصبح العينة التي سنجري عليها دراستنا تصبح 310 مفردة.

3.3 نموذج الدراسة: يمكن توضيح نموذج الدراسة في الشكل الآتي:
الشكل رقم (03): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين.

يتبين من المخطط أنه يشمل متغيرين رئيسيين هما: المتغير المستقل (تمكين العاملين) بشقيه التمكين الإداري والتمكين النفسي، والمتغير التابع (الاغتراب الوظيفي) الذي يشمل على الأبعاد التالية: المعنى، المقدرة، التأثير، حرية الاختيار، كما أن حركة المخطط تكون بوجود تأثير مباشر لكل متغير من متغيرات جودة الحياة الوظيفية على التمكين النفسي، وذلك الذي تشير إليه الأسهم في المخطط أعلاه.

4.3 أدوات جمع البيانات: قمنا بتصميم استبانة، وقد بلغ عدد الاستمارات الموزعة كما يلي الجدول:

الجدول رقم (01): تعداد استمارات استبيان الدراسة الميدانية

الاستبيانات	الموزعة	المسترجعة	المفقودة	المستبعدة	النهائية
المجموع	310	167	143	8	159
النسبة المئوية(%)	100	53.87	46.12	2.58	51.29

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على استمارات الاستبيان المسترجعة.

يتبين لنا من الجدول رقم (01) أن مجموع استمارات الاستبيان المسترجعة بلغ 167 استبانة من 310 استبانة أي بنسبة 53.87%، كما تم استبعاد 8 استبانات وذلك بسبب عدم استكمالها لشروط التحليل، وبهذا يصبح إجمالي عدد الاستبيانات الصالحة لعملية التحليل الإحصائي 159 استبانة، أي بنسبة 51.29%، كما أن هذه النسبة مناسبة جدا للاعتماد عليها في إجراء الدراسة.

5.3 أساليب جمع البيانات: تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية وباستعمال البرنامج الإحصائي SPSS بهدف تحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، واختبار فرضياتها، تمثلت في:

- الوسط الحسابي: هدفه معرفة مدى انخفاض أو ارتفاع استجابات عينة الدراسة عن المحاور الأساسية؛
- الانحراف المعياري: هدفه قياس مستوى تشتت إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي؛
- تحليل الانحدار البسيط: هدفه قياس أثر بعد أو متغير واحد على بعد أو متغير واحد؛
- اختبار (Kolmogorov-Smirnov Test K-S): للتأكد من إتباع البيانات التوزيع الطبيعي، وقد وللتعرف على الأساليب الإحصائية التي يتوجب استعمالها، وكانت النتائج موضحة في الجدول 02، علماً أن هذا الاختبار يقوم على فرضيتين:

- الفرضية الصفرية (H_0): بيانات العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي؛
- الفرضية البديلة (H_1): بيانات العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم(02): التوزيع الطبيعي للاستبانة

محاو الاستبانة	Sig القيمة الاحتمالية
محور تمكين العاملين	0.332
محور الاغتراب الوظيفي	0.365
جميع محاور الاستبانة	0.494

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن القيمة الاحتمالية Sig لمحور تمكين العاملين بلغ 0.332، أما في محور الاغتراب الوظيفي بلغ 0.365، وقد بلغت أن القيمة الاحتمالية Sig لجميع المحاور 0.494 وهذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة المعنوية المعمول به في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه فبيانات الدراسة الميدانية تخضع للتوزيع الطبيعي، ما يسمح لنا بإجراء مختلف الاختبارات المعملية للإجابة على أسئلة

وفرضيات الدراسة.

6.3 معاملات الثبات والصدق للاستبانة: يمكن قياسه بحساب معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لأداة الدراسة ككل وللمحاور الرئيسية المكونة لها، والجدول يوضح ذلك:

الجدول رقم (03): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الاستبيان
0.0823	27	محور تمكين العاملين
0.806	15	محور الاغتراب الوظيفي
0.845	28	الاستبانة ككل

المصدر: من إعداد الباحثين انطلاقاً من مخرجات spss.

من الجدول رقم 03 يتبين أن قيمة معامل ألفا كرونباخ تراوحت بين 0.806 و 0.823 لكل من محور من محاور الاستبيان، وأيضا 0.845 لجميع عبارات الاستبيان وهي قيمة مرتفعة، مع العلم أنه حتى يكون ثبات أكثر لأداة القياس يجب أن يكون معامل ألفا كرونباخ أكبر من 0.6 وبالفعل تحقق ذلك، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج.

4. تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

1.4 التحليل الوصفي لخصائص العينة: على إثر عدد من المتغيرات المستقلة المرتبطة بالخصائص الشخصية لأفراد العينة تم بناء هذه الدراسة، بحيث تبين أن 79% ذكور والباقي إناث وهي قيم متقاربة تبعا لطبيعة نشاط المؤسسة، وما يقارب 51% من العمال أقل من 40 سنة، وهذا دليل واضح على التواجد المعتمد من فئة الشباب في هذا القطاع، أما المستوى التعليمي فوجدنا النسب التالية: 76% جامعي، 20% ثانوي، 04% متوسط، وتعزى هذه النتائج إلى أن المؤسسات محل الدراسة تقوم باستقطاب الكفاءات الشابة ذوي مستوى تعليمي عالي، كما تبين أن 43% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 10 إلى 20 سنة، وتدل هذه النتيجة إلى أن العمال في المؤسسات المبحوثة يتصفون بالخبرة في مجال نشاطها.

2.4 التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة: يمكن عرض نتائج التحليل الإحصائي كما يلي:

1.2.4 قياس مستوى الأهمية للمتغير المستقل "تمكين العاملين" والمتغيرات الفرعية المكونة له وفقاً للمتوسط الحسابي: كما موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (04): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والترتيب للأبعاد الفرعية لتمكين العاملين

ت	تمكين العاملين	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
1	التمكين الإداري	تفويض السلطة	3.64	1.45	1	متوسطة
2		المشاركة في القرارات	93.1	1.86	4	منخفضة
3		الثقة الإدارية	01.3	1.25	2	متوسطة
4		الثقافة الداعمة للتمكين	2.21	1.12	3	منخفضة
1	التمكين النفسي	المعنى	3.65	0.57	3	مرتفعة
2		المقدرة	4.11	0.38	1	مرتفعة
3		التأثير	3.83	0.64	2	مرتفعة
4		حرية الاختيار	1.87	1.59	4	منخفضة
		البعد الكلي	3.28	1.33	-	متوسطة
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS.						

يتبين من الجدول رقم 04 أن المتوسط الحسابي العام للاستجابات عينة الدراسة لمتغير تمكين العاملين قدر بـ 3.28، يتموقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يجمعون تقريبا على أن تمكين يتوفر في المؤسسة محل الدراسة لكن ليس بالمستوى المطلوب. وما يمكن عموما ملاحظته من الجدول رقم (06) إلى أن التشتت في إجابات عينة الدراسة حول المتغير المستقل تمكين العاملين بشقيه النفسي والإداري قدر بـ 1.33، مما يدل إلى إن إجابات عينة الدراسة كانت تميل إلى المحاييد، وقد يعود السبب إلى طبيعة المنصب والمسؤوليات الذي يتحملها العامل، وعليه فالمطلوب من المؤسسة المبحوثة استغلال الحالة النفسية الجيدة التي يتمتع بها عمالها، وهذا عن طريق توفير المناخ الملائم للعمل وتوفير الاستقلالية وحرية أكبر في المشاركة والنقاش وهذا مما يساهم في تعزيز مستويات التمكين الإداري.

2.2.4 قياس مستوى الأهمية للمتغير التابع "الاعتراب الوظيفي" والمتغيرات الفرعية المكونة له وفقاً للمتوسط الحسابي: لمحاولة بيان أهمية أبعاد متغيرات المتعلقة بالاعتراب الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، تم استخدام المؤشرات الإحصائية المبينة في الجدول التالي:

الجدول (05): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الأهمية النسبية للأبعاد الفرعية للاعتراب الوظيفي

ت	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
---	-------	---------------	-------------------	--------	---------------

متوسطة	2	1.79	3.30	العجز	1
منخفضة	3	0.61	2.27	اللامعنى	2
مرتفعة	1	1.24	3.98	اللامعيارية	3
متوسطة	4	0.76	2.11	العزلة الاجتماعية	4
منخفضة	5	0.40	2.02	الاغتراب عن الذات	5
متوسطة	-	0.96	2.81	البعد الكلي	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج spss.

بلغ حسب الجدول رقم 05 المتوسط الحسابي العام لاستجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بهذا المتغير 2.81، وبانحراف معياري بلغ 0.96 وهو يتوقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي بدرجة موافقة متوسطة.

3.2.4 اختبار العلاقة الارتباطية لمتغيرات الدراسة في المؤسسة المبحوثة: نوضح أولاً اختبار علاقة تمكين العاملين إجمالاً على الاغتراب الوظيفي، بعدها أثر كل بعد من أبعادها، وذلك كما يلي:

الجدول رقم (06): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار علاقة تمكين العاملين والاغتراب الوظيفي في

مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة

المتغير	B	(R) معامل الارتباط	الخطأ المعياري	قيمة t المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
تمكين العاملين	0.749	0.604	0.054	2.065	*0.000

قيمة t الجدولية دال إحصائياً عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ ، ودرجات الحرية (157.1) تساوي 1.65

n=159

المتغير التابع: الاغتراب الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج Spss.

تبين النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (06) أن قيمة T المحسوبة التي قدرت ب (3.121) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.65)، وأن قيمة احتمالها تفوق مستوى المعنوية المعمول بها في الدراسة، ونشير إلى أن قيمة معامل الارتباط بلغ 0.604 ما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية بين تمكين العاملين والاغتراب الوظيفي.

واستناداً إلى قاعدة اختبار الفرضية الصفرية التي تنص على رفض H_0 إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من 0.05، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تشير إلى أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تمكين العاملين والاغتراب الوظيفي في مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة".

وسيتم توضيح نتائج علاقة كل بعد من أبعاد تمكين العاملين والاغتراب الوظيفي بكل على حدى

كما يلي:

1.3.2.4 اختبار علاقة التمكين النفسي بأبعاده على الاغتراب الوظيفي: لاختبار مدة صحة الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي والاغتراب الوظيفي في مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة"، وقد اعتمدنا على نموذج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية:

الجدول رقم (07): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين التمكين النفسي والاغتراب الوظيفي في مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة

المتغير	B	معامل الارتباط (R)	الخطأ المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
التمكين النفسي	0.532	0.748	0.013	5.123	*0.000

قيمة t الجدولية دال إحصائيا عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ ، ودرجات الحرية (157.1) تساوي 1.65

n=159

المتغير التابع: الاغتراب الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج Spss.

تبين النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (07) أن قيمة T المحسوبة التي قدرت ب (5.123) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.65)، وأن قيمة احتمالها تفوق مستوى المعنوية المعمول بها في الدراسة، كما ونشير إلى أن قيمة معامل الارتباط بلغ 0.748 ما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية بين والتمكين النفسي والاغتراب الوظيفي.

واستنادا إلى قاعدة اختبار الفرضية الصفرية التي تنص على رفض H_0 إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من 0.05، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تشير إلى أنه "يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتمكين النفسي والاغتراب الوظيفي في مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة".

2.3.2.4 اختبار علاقة التمكين الإداري بالاغتراب الوظيفي: لاختبار مدة صحة الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والاغتراب الوظيفي في مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة"، اعتمدنا على نموذج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية:

الجدول رقم (08): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين التمكين النفسي والاعتراب الوظيفي في

مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة

المتغير	B	معامل الارتباط (R)	الخطأ المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
التمكين الإداري	0.205	0.663	0.072	4.005	*0.000

قيمة t الجدولية دال إحصائيا عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ ، ودرجات الحرية (157.1) تساوي 1.65

n=159

المتغير التابع: الاعتراب الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج Spss.

تبين النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (08) أن قيمة T المحسوبة التي قدرت ب (4.005) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.65)، وأن قيمة احتمالها تفوق مستوى المعنوية المعمول بها في الدراسة، ونشير إلى أن قيمة معامل الارتباط بلغ 0.663 ما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية بين ضغوط العمل والتمكين النفسي.

واستنادا إلى قاعدة اختبار الفرضية الصفرية التي تنص على رفض H_0 إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من 0.05، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تشير إلى أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والاعتراب الوظيفي في مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة".

4. خاتمة: الظروف التي تعيشها مؤسساتنا اليوم كانت نتاجا عن مختلف التطورات التي حدثت بسبب الانفجار المعرفي الذي خلق نوع من التنافس في المؤسسة سواء داخليا أو خارجيا، ما شكل ضغوطات كبيرة على مواردها البشرية لذا ظهرت سلوكيات تنظيمية نتجت عنها الشعور بالقلق والعدوان، وفقدان الثقة، والمعاناة من الضغوط النفسية وهذه مفاهيم متعلقة بما يعرف بالاعتراب الوظيفي، لذا سعت العديد من المؤسسات إلى انتهاج ممارسات إدارية معاصرة للحد من هذه الظاهرة، ويعد تمكين العاملين أحد هذه الأساليب التي تساهم بشكل فعال في كسر الجمود الإداري وشعور الفرد بالاستقلالية في العمل، ومن خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى جملة من النتائج كما يلي:

- يعبر الاعتراب الوظيفي عن الحالة النفسية التي تتصف بإحساس العامل بالوحدة والعزلة، وعدم الانتماء، والإحساس بالقلق والعدوان، وفقدان الثقة، والمعاناة من الضغوط النفسية؛

- يعتبر تمكين العاملين مدخل إداري حديث يسعى لاشتراك سلطة اتخاذ القرار بين الإدارة والأفراد بشكل يشجع على صنع القرارات جماعية ومما يساهم في ترسيخ شعور العاملين بأهميتهم في بيئة العمل؛
- دراسة التمكين الإداري وفي كيفية تطبيقه تستدعي التعرف على أبعاده التي تدل على محتواه ومتضمناته، وقد يشار إليها بالعوامل أو المحاور الأساسية للتمكين في المؤسسة، بحيث ترتبط هذه المحاور مع بعضها بشكل متفاعل لتحقيق أكبر التأثيرات الإيجابية لتطوير العمل بالمؤسسة، ولقد تناولت الدراسات أبعاد التمكين من وجهات نظر مختلفة، حيث تشير أغلب الدراسات أن للتمكين بصفة عامة له بعدين أساسيين البعد النفسي (المهاري)، والبعد الإداري (الهيكلية)؛
- بينت نتائج الدراسة على وجود علاقة ارتباطية طردية بين تمكين العاملين والاعتراب الوظيفي في مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة؛
- التحدي الحقيقي الذي يواجه المؤسسات اليوم وخاصة مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة هو كيفية وضع هذا المفهوم حيز التطبيق بالشكل الصحيح والفعال الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف والقضاء على جميع المشاكل والسلوكيات التي تؤثر على مستقبل المؤسسة كالاغتراب الوظيفي، وهذا ليس بالأمر السهل لأنه عملية متشابكة العناصر ما يتطلب دراستها وتحليلها؛
وفي ظل النتائج المتحصل عليها يمكن تقديم بعض التوصيات كما يلي
- ضرورة تعزيز تمكين العاملين بشقيه التمكين النفسي والإداري مع التركيز أكثر بالموارد البشري وتحفيزه؛
- منح العاملين المزيد من الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات والمسؤوليات الإدارية المناسبة لإشراكهم في إعداد وصياغة أهداف ورؤى المؤسسة؛
- التركيز أكثر على كيفية تطبيق الممارسات الإدارية الحديثة لمواجهة مختلف السلوكيات السلبية والغير المرغوبة في المؤسسة وعلى رأسهم التمكين، مع ضرورة الاستثمار في القدرات البشرية وتحفيزه على الإبداع والعمل بروح الفريق والتفكير المستقل؛
- تبني مناخ تنظيمي يسمح بجرية تبادل الأفكار بين الرئيس والمرؤوس مما يدعم الشعور بالكفاءة والقدرة على التأثير في العمل والتحفيز المعنوي.

5. قائمة المراجع:

- أبو بكر بوسالم. (2016). مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. دور التمكين النفسي في القابلية لتوظيف العاملين في عقود الإدماج المهني بولاية الأغواط (27).
- إيثار عبد الهادي الفيحاء، علاء الدين برع العامري،. (بلا تاريخ). عوامل التمكين الإداري وتأثيرها في أداء المنظمة الحكومية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، 22 (88).
- البغدادي عادل هادي، الحدراوي رافد حميد. (2013). الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- جديدي زليخة. (2012). الاغتراب. مجلة الباحث للعلوم الاجتماعية والانسانية ، 4 (8).
- ريبب الله م. (2013). واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات في الجزائر. (جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، 6 (11).
- رنا ناصر صبر. (2013). أثر مصادر ضغوط العمل في مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي- دراسة تحليلية-مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة (37).
- صابر بحري ، منى خرموش. (2018). الإغتراب المهني في بيئة العمل: مدخل سيكولوجي في ضوء المفاهيم والمظاهر. مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية. 3 (11).
- صباح بن سهلة. (2015-2016). دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة. أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، الجزائر.
- غانم أرزوقي أنيس، ياسمين خضير عباس. (2011). علاقة تمكين العاملين بالأداء التنظيمي: بحث ميداني لآراء القيادات العلمية لعدد من الكليات بجامعة بغداد. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية . 17 (62).
- كرين مصطفى خالد أميدي. (2013). أثر التمكين النفسي في الاغتراب الوظيفي. مجلة تنمية الرافدين ، المجلد 85 (113).
- كيسري مسعود، دايرة عبد الحفيظ. (2017). الثقافة التنظيمية وأثرها على تمكين العاملين. مجلة المؤسسة الجزائرية، (6).

BARBARA, H ohson .January / February, (2009). *Empowerment of Nurse Educators Through Organizational Culture .Nursing Education Perspectives* ، Vol 8 No.9.

Gibson, J & ;.Al. (2006) .*Organizations: Behavior, Structure, Processes.11th Ed* ، USA :McGraw-Hill Irwin.

Govindarajan, M & ;Natarajan, S ,(2007) . *Principles Of Management* .,INDIA : Prentice-Hall Private Limited.

H.,K Yim .(2008) .*Psychological Empowerment of Salespeople: The Construct, Its Inducement, and Consequences on Customer Relationships .Doctoral thesis* ، philadelphia: Drexel University.

K., E & ;,Lorenz, E.,n Dickson .(2009) .*Psychological Empowerment and Job Satisfaction of Temporary and Part-Time Nonstandard Workers: A Preliminary Investigatio* .Institute of Behavioral and Applied Management.