

## واقع التمكين الإداري من خلال بعض الخصائص الشخصية والتنظيمية في المؤسسة العمومية الجزائرية "أسمدال عنابة" دراسة ميدانية

طالب الدكتوراه سمير عباسي أ.د/ عمر بوقصة<sup>(1)</sup>

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة باتنة 1

مخبر التطبيقات النفسية في الوسط العقابي

bouguessa@gmail.com

abassisamir36@gm

تاريخ القبول: 2020/06/23

تاريخ الاستلام: 2020/03/28

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة أساسا إلى الكشف على مستوى التمكين الإداري بالمؤسسة العمومية الجزائرية "أسمدال عنابة" وعن اختلاف مستوى التمكين الإداري لدى عينة البحث باختلاف الخصائص الشخصية والتنظيمية. ولتحقيق الأهداف الفرعية لهذه الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي، والاستبيان كأداة أساسية تم التحقق من خصائصه السكومترية (الصدق-الثبات)، وتكونت عينة دراستنا من (15) موظف وموظفة اختيرت بطريقة المسح الشامل، كما تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss22) لتفريغ البيانات ومعالجتها وتحليلها توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن مستوى التمكين الإداري لدى موظفي مؤسسة "أسمدال عنابة" محل الدراسة متوسط.
- لا يختلف مستوى التمكين الإداري لدى موظفي مؤسسة "أسمدال عنابة" يعزى للجنس (ذكر-أنثى).
- لا يختلف مستوى التمكين الإداري لدى موظفي مؤسسة "أسمدال عنابة" يعزى للسن.
- لا يختلف مستوى التمكين الإداري لدى موظفي مؤسسة "أسمدال عنابة" يعزى لسنوات العمل.

انطلاقا من هذه النتائج انتهت الدراسة إلى تقديم جملة من التوصيات والمقترحات.

<sup>1</sup> - المؤلف المرسل.

### Abstract:

in Algerian public institutions. Accordingly, a field study at the "Asmidal Annaba" company was conducted. To achieve the goals of this study. The researchers used the descriptive approach and the questionnaire as a basic tool whose psychometrical properties (honesty - consistency) were verified. Our sample consisted of (15) employees (male and female ) chosen according to the comprehensive survey method. Statistical packages for social sciences (Spss22) were used as well to download the data, process it and analyze it statistically. The study reached the following results: The level of administrative empowerment in the company under study "Asmidal Annaba" is average . The level of empowerment does not differ due to the difference in the personal and administrative properties: The level of administrative empowerment among the employees of the company does not differ due to the difference in gender (male-female) as it does not differ due to the difference in age, or the difference in years of work. Based on these results, the study ended with the presentation of a set of recommendations and proposals.

Key words (administrative empowerment ; public institutions).

### مقدمة:

تشهد مجتمعات اليوم تطورات في مختلف المجالات فاختلفت توجهاتها وتعددت مطالبها واحتياجاتها ومنها اهتماماتها وهذا الأمر الذي فرض على اغلب المنظمات، فالمنظمات الجزائرية على غرار مثيلاتها في وجب عليها مواكبة التغيرات لتقديم أجود المنتجات التي تمكنها من السير قدما للحفاظ على مكانتها وتقرير مصير مستقبلها لضمان استمرارها وبقائها، ولعظم المسؤولية وتزايد المهام على القادة والرؤساء والمشرفين استوجب عليهم التفكير في آليات جديدة والتي من شأنها تقليل أعباء السلطة من خلال تمكين للمسؤولية لصالح الأتباع والمرووسين. وهذا لا يتم إلا من خلال عملية "التمكين الإداري" للأفراد حيث يعبر عن فلسفة إدارية وإستراتيجية حديثة يهدف من خلالها التحفيز والإثارة للطاقات الكامنة لدى أفراد المنظمة.

===== واقع التمكين الإداري من خلال بعض الخصائص الشخصية... =====

وعليه سنحاول من خلال هذه الورقة البحثية الكشف على مستوى التمكين الإداري للمورد البشرية من خلال بعض الخصائص الشخصية (الجنس والسن) والتنظيمية (عدد سنوات العمل) في المؤسسة الجزائرية "أسمدال عنابة"، للتوصل إلى مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي تساعد في كيفية استغلال التمكين استغلال ايجابيا والحد من العوامل التي تقاومه.

**1- إشكالية الدراسة:** إن عالم اليوم يشهد ثورة حقيقية في مختلف المجالات، فاختلقت التوجهات وتعددت المطالبات والاحتياجات، الأمر الذي فرض على اغلب المنظمات مواكبة التغيرات لتقديم أجود المنتجات انطلاقات الاستغلال الأمثل للمدخلات، ونظرا لتزايد المهام على الطبقات العليا والوسطى توجب عليهم التفكير في آليات جديدة والهدف منها تقليل أعباء السلطة والمسؤولية لصالح الأتباع وهذا لا يتم إلا من خلال عملية "التمكين الإداري" الذي يعتبر الفلسفة الجديدة التي أحدثت ثورة في عالم الإدارة والهدف تحفيز وإثارة الطاقات الكامنة لدى أفراد المنظمة.

ففكر التمكين ظهوره لم يأتي فجأة، فظهوره وتطوره كان نتيجة عمليات تراكمية قد تزيد على مائة عام تقريبا، فهو حتمية أكثر من ضرورة في يلجأ إليها لتنمية وتسيير المورد البشري وهذا ما يذهب إليه العديد من الباحثين والدارسين. وفي ظل ما تسعى إليه منظمات اليوم من طرق تسيير وإدارة أفرادها العاملين. وعليه جاءت دراستنا الحالية تهدف إلى التعرف على واقع التمكين الإداري في مؤسسة " أسمدال عنابة " من خلال طرح التساؤلين الرئيسيين التاليين :

ففكر التمكين ظهوره لم يأتي فجأة، فظهوره وتطوره كان نتيجة عمليات تراكمية قد تزيد على مائة عام تقريبا، فهو حتمية أكثر من ضرورة في يلجأ إليها لتنمية وتسيير المورد البشري وهذا ما يذهب إليه العديد من الباحثين والدارسين. وفي ظل ما تسعى إليه منظمات اليوم من طرق تسيير وإدارة أفرادها العاملين. وعليه جاءت دراستنا الحالية تهدف إلى التعرف على واقع التمكين الإداري في مؤسسة " أسمدال عنابة " من خلال طرح التساؤلين الرئيسيين التاليين :

- ما هو مستوى التمكين الإداري لدى عينة البحث في مؤسسة "أسمدال عنابة"؟  
- هل يختلف مستوى التمكين الإداري لدى عينة البحث باختلاف الخصائص الشخصية والتنظيمية؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي الثاني التساؤلات الفرعية التالية:

1- هل يختلف مستوى التمكين الإداري لدى عينة البحث يعزى لاختلاف الجنس (ذكر-أنثى)؟

2- هل يختلف مستوى التمكين الإداري لدى عينة البحث يعزى لاختلاف السن؟

3- هل يختلف مستوى التمكين الإداري لدى عينة البحث يعزى لاختلاف سنوات العمل؟

## 2- الفرضيات الرئيسية:

1- مستوى التمكين الإداري لدى عينة البحث في مؤسسة " أسمدال عنابة " مرتفع.

2- يختلف مستوى التمكين الإداري لدى عينة البحث باختلاف الخصائص الشخصية والتنظيمية.

وتتفرع عن هذه الفرضية الثانية الفرضيات التالية:

- يختلف مستوى التمكين الإداري لدى عينة البحث يعزى للجنس (ذكر-أنثى).

- يختلف مستوى التمكين الإداري لدى عينة البحث يعزى للسن.

- يختلف مستوى التمكين الإداري لدى عينة البحث يعزى لسنوات العمل.

3- أهمية الدراسة : تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- العمل على الوصول إلى نتائج ميدانية لحقيقة مستوى التمكين الإداري السائد في المؤسسة " أسمدال عنابة "، والذي من شأنها تقديم توصيات وبدائل لتدعيم نقاط القوة وتدارك نقاط الضعف لتحسين واقع التمكين الإداري وتفعيله في هذه المؤسسة.

- الكشف على واقع التمكين الإداري في المؤسسة، مما يساعد المديرين والمشرفين في هذه المؤسسة من الاستفادة من نتائج هذه الدراسة وتوظيف توصياتها لتحسين النتائج المرجوة من التمكين.

===== واقع التمكين الإداري من خلال بعض الخصائص الشخصية... =====

إضافة لهذه فالدراسة يمكنها تمهيد الطريق أمام عدد من البحوث والدراسات ، ما يجعلها تضيف المزيد من المتغيرات التي من الممكن أن تؤثر على ذات الموضوع بما يسهم في تحقيق التراكم المعرفي.

4- أهداف الدراسة : وتهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الكشف على مستوى التمكين الإداري في "مؤسسة أسميدال عنابة".

- الكشف عن اختلاف مستوى التمكين الإداري لدى عينة البحث يعزى للجنس (ذكر- أنثى).

- التعرف عن اختلاف مستوى التمكين الإداري لدى عينة البحث يعزى للسن.

- الكشف عن اختلاف مستوى التمكين الإداري لدى عينة البحث يعزى لسنوات العمل.

5- التعريفات الإجرائية:

**تعريف التمكين الإداري:** يعرف التمكين الإداري على أنه " الحالة النفسية والنفسوجسدية التي يعيشها الموظف بالمؤسسة العمومية "أسميدال عنابة"، والتي تساعده على توظيف جميع طاقاته والمترجمة في سلوكه الايجابي للرفع من مستوى وجودة أدائه".

**تعريف مستوى التمكين الإداري:** يقصد به مجموع إجمالي الدرجات المتحصل عليها من خلال استجابات الموظفين بالمؤسسة العمومية لصناعة الأسمدة والأدوية الفلاحية "أسميدال عنابة" (مصلحة الموارد البشرية ، مصلحة الكيمياء) على مقياس التمكين الإداري المعد لهذه الدراسة، وصحح على مقياس ليكرت الخماسي ومستوياته حددت كما يلي: مستوى منخفض [1-1.33] ، مستوى متوسط [1.34 - 2.67] ، مستوى مرتفع [2.68-4.01].

**المؤسسات العمومية:** وهي مؤسسات تابعة للدولة تقدم خدمات في المجال الفلاحي، وتسير من طرف أشخاص يختارون من طرف الجهات الوصية، وفي دراستنا تمثل في "المؤسسة العمومية لصناعة الأسمدة والأدوية الفلاحية "أسميدال عنابة ( مصلحة الموارد البشرية و مصلحة الكيمياء)".

## 6- الدراسة السابقة:

دراسة (عبد الله بن عبد الرحمان البريدي، نورة بنت محمد الرشيدى 2012) بعنوان: مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية" دراسة تطبيقية على عينة من مصارف مدينة بريدة، وهدف هذه الدراسة التعرف على مستوى تمكين العاملين والولاء التنظيمي في المصارف السعودية ممثلا في عينة من مصارف مدينة بريدة، وتحديد ما إذا كان هناك علاقة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي والتعرف على طبيعة تلك العلاقة وما قد يترتب عليها بخصوص الأداء في المصارف. وتم استخدام في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والذي يتم من خلاله الوصف الكمي لمفهومى التمكين العاملين والولاء التنظيمي واستكشاف العلاقة بينهما باعتماده على أسلوب الإستبائية كأداة لجمع البيانات، وخلصت النتائج إلى أن وجود مستوى

مرتفع نسبيا من التمكين لدى الموظفين المصارف في مدينة بريدة، كما أشارت النتائج أيضا إلى وجود علاقة بين العاملين والولاء التنظيمي. (البريدي، 2012).

**التعليق على الدراسة السابقة:** نلاحظ أن هذه الدراسة تتفق مع دراستنا من حيث المنهج المطبق وهو المنهج الوصفي، وأدوات الدراسة المعتمد والمتمثلة في الاستبيان، بالإضافة لهدف الدراسة المتمثل في التعرف مستوى التمكين الإداري أما أوجه الاختلاف فتتمثل في بيئة الدراسة. لكن كانت هذه الدراسات بمثابة الخلفية النظرية التي ساعدت في بناء تصور واضح لحدود البحث، من خلال بناء إشكالية وفرضيات وتحديد منهج الدراسة والتعرف على الأساليب الإحصائية المستخدمة.

### أولا: الجانب النظري

**مفهوم التمكين الإداري:** بالرغم من تعدد التعاريف حول مفهوم التمكين الإداري إلا أن هناك اتفاق على معناه وخصائصه بشكل عام. ومن أهم التعاريف الخاصة بمفهوم التمكين الإداري نذكر مايلي:

===== واقع التمكين الإداري من خلال بعض الخصائص الشخصية... =====

حيث عرف Brown سنة 2006 التمكين "Improvement" على أنه: "عملية إعطاء الموظفين القوة لاتخاذ القرارات بشأن عملهم، وأن التمكين إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الموظفين مع رؤية المنظمة وأهدافها بعيدة الأمد (فلة، 2017).

وتم تعريف التمكين أيضا من طرف ( Brown, and Harver, 2006, P.241) بأنه: "إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة" (يوسف). يعرفه (daft 2001 p501): بأنه "منح العاملين في المنظمة القوة الحرة والمعلومات وصنع القرارات والمشاركة في إتخاذها".

ويوضح (Hellriegel fothers,2007, 227) مفهوم للتمكين بأنه" (1) القدرة على أن يكون الفرد فاعلا(2) أداءه المهام المهمة (أي ذو هدف) (3) أن يكون لديه الاستقلالية في أداء العمل( 4) الخبرة والقدرة في التأثير عند أداء العمل وتحقيق الأهداف " (سماح، 2007).

**خصائص التمكين الإداري للعاملين:** يتسم تمكين العاملين بخصائص

يمكن تلخيصها كالتالي:

أ- يحقق (التمكين) زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمال بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم.

ب- يركز (التمكين) على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات.

ج- يستهدف (التمكين العاملين) استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلال كاملا.

د- يجعل (التمكين) الأفراد أقل اعتمادا على الإدارة في إدارة نشاطهم ويعطيهم السلطات الكافية في مجال عملهم.

هـ- يجعل (التمكين) الأفراد مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم (سعيد، 2010).

**3- مراحل عملية التمكين وأهميته بالنسبة للمورد البشري:** ويمكن اختصار مراحل تطبيق عملية تمكين العاملين في ستة مراحل وهذا حسب النموذج المقدم من طرف Ranlow، ولكي تتكامل حسبه يجب اعتماد مبدأ التدرج. ويمكن تلخيص الخطوات الست كمايلي:

**الخطوة الأولى:** عرّف ووصّل معنى التمكين لكل عضو من أعضاء المنظمة.

**الخطوة الثانية:** حدّد الأهداف والاستراتيجيات التي تحقق التمكين.

**الخطوة الثالثة:** درّب الأفراد على القيام بأدوارهم الجديدة وبأساليب وطرق تتوافق مع أهداف المنظمة وفي إطار توسيع وتقوية التمكين.

**الخطوة الرابعة:** عدّل تركيب المنظمة وهياكلها بحيث يتطلب إدارة أقل وبيروقراطية أقل، ويساهم في الابتكار والاستقلالية بدرجة وحرية أكبر في أداء العمل.

**الخطوة الخامسة:** عدّل أنظمة المنظمة مثل نظم التخطيط والرقابة والمكافآت والترقية والنقل والتدريب والتطوير ونظم التشغيل وذلك لدعم عملية تمكين العاملين.

**الخطوة السادسة:** قيّم بمتابعة عملية التمكين من خلال قياس التحسن الذي تم، والتعرف على آراء العاملين أو أعضاء المنظمة لكي تؤخذ في الاعتبار لتحسين هذه العملية باستمرار (فلة، 2017).

**ثانياً: الجانب الميداني:**

**1- منهج الدراسة:** نظراً لطبيعة البحث والذي يهدف إلى الكشف على مستوى التمكين الإداري بمؤسسة "أسמידال عنابة"، تم اعتماد المنهج الوصفي والهدف منه وصف الظاهرة كما هي في الواقع من أجل الاقتراب أكثر من الواقع العلمي من خلال وصف كل الحقائق المتعلقة بالموضوع.

**2- عينة الدراسة:** باعتبار العينة من الوسائل الأساسية في الدراسات الميدانية، والتي من خلالها يتم اختبار الفرضيات ميدانياً، فقد كان مجتمع بحثنا جميع موظفي مصلحة الموارد البشرية ومصلحة الكيمياء في مؤسسة "أسמידال عنابة". ولصغر حجمه، قمنا بمسح شامل لكل أفراد مجتمع الدراسة حيث قدر المجتمع بـ (20) موظف، وتم توزيع الاستمارات عليهم، وبعد التدقيق وفحص

===== واقع التمكين الإداري من خلال بعض الخصائص الشخصية...

الاستمارات اتضح لنا وجود استمارات غير صالحة للتحليل لعدم استكمال بياناتها وأخرى لم ترد إلينا، وبالتالي أصبح العدد المشارك في هذه الدراسة (15) مفردة.

**الجدول (01): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.**

النسبة	التكرارات	الجنس
%40	06	ذكر
%60	09	أنثى
%100	15	المجموع

تمثل نسبة 60% فئة الموظفين، وهي أعلى نسبة إذا ما قورنت بالنسبة التي تليها والممثلة في نسبة 40% والمتمثلة فئة الموظفين. من الملاحظ من خلال النتائج أن فئة الاناث تستحوذ على أعلى نسبة في الوجدتين، وهذا يمكن إرجاعه إلى طبيعة الوظيفة التي تستقطب الجنس النسوي أكثر من الذكور.

### 3- أداة الدراسة :

**مقياس التمكين الإداري:** استخدم في هذه الدراسة مقياس اعد وطبق في نفس الميدان وعلى نفس المجتمع تقريبا ليقاس أبعاد التمكين الإداري لدى الموظفين، كما تم التأكد من أبعاد التمكين من خلال دراسة استطلاعية وخلصت لنفس الأبعاد. وتم الاعتماد في الدراسة الحالية على النسخة المستخدمة من قبل "فلة عيساوي" (2017) في الدراسة المقدمة لنيل شهادة الدكتوراه. وتمت الإجابة على المقياس وفقا لسلم التدرج الخماسي لليكرت، وهو يحتوى على (40) بندا موزعة على 05 مستويات حسب سلم ليكرت الخماسي لقياس الاتجاهات ذو البدائل التالية: (موافق بشدة- موافق- محايد- غير موافق- غير موافق بشدة)، و التي أعطيناها القيم التالية على الترتيب: 5-4-3-2-1. وجاءت الفقرات على النحو التالي:

**الجدول (02): يوضح توزيع البنود على أبعاد مقياس التمكين الإداري.**

رقم البند	عدد البنود	أرقام البنود
تفويض السلطة	08	1-2-3-4-5-6-7-8.
المشاركة في اتخاذ القرارات	08	9-10-11-12-13-14-15-16.
المشاركة بالمعلومات	09	17-18-19-20-21-22-23-24-25.
الاستقلالية	08	26-27-28-29-30-31-32-33.
المساءلة	07	34-35-36-37-38-39-40.

**4- الخصائص السيكومترية:**

**الخصائص السيكومترية:(الصدق والثبات):** قصد التأكد من صدق الأداة اعتمدنا على الصدق الذاتي أو صدق المقياس والمعبر عنه بالجذر التربيعي لمعامل الثبات. وقدر الصدق ب 0.95. **والثبات:** تم حساب معامل ألفا كرومباخ: ثبات مقياس التمكين الإداري: 0.92.

**5- أساليب التحليل الإحصائي:** تم في الدراسة استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss 22) لتفريغ البيانات مستخدمين الأساليب الإحصائية التالية:

- معادلة ألفا كرومباخ: لحساب الصدق والثبات.
- المتوسط الحسابي والوسيط والمنوال: اختبار نوع توزيع البيانات.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية والتكرارات: لمعرفة مستوى التمكين الإداري بمؤسسة "أسميدال عنابة".
- إختبار (ت): لمعرفة الاختلاف والفروق في مستوى التمكين الإداري بمؤسسة "أسميدال عنابة" يعزى لمتغير (الجنس).
- إختبار التباين الأحادي: لمعرفة دلالة الفروق في مستوى التمكين يعزى لمتغير (السن، سنوات العمل).

واقع التمكين الإداري من خلال بعض الخصائص الشخصية...

**الجدول(03): مفتاح التصحيح المعتمد في الدراسة.**

مستوى التمكين الإداري	طول خلايا المقياس
ضعيف	[2.33 - 1]
متوسط	[3.67 - 2.34]
مرتفع	[4.1 - 3.68]

**ملاحظة:** في معالجة البيانات إحصائيا عند استخدام برنامج (SPSS)، يتم مقارنة قيمة (Sig) المتحصل عليها بمستوى الدلالة المقترح ( $\infty$ ) مع مستوى دلالة معينة ( 0.05 - 0.01 - 0.1). في حالة الحصول على قيمة (Sig) وكانت أصغر من قيم مستوى الدلالة الثلاثة، يتم رفض الفرضية الصفرية ويتم قبول الفرضية البديلة، أما في حالة الحصول على قيمة (Sig) وكانت أكبر من القيم (0.05 - 0.01 - 0.1) ترفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية الصفرية (مراد، لمين، 2018: 230).

**6- عرض ومناقشة وتحليل النتائج:**

**اختبار التوزيع الطبيعي:** بغرض معرفة نوع توزيع بيانات دراستنا قمنا بحساب مقاييس النزعة المركزية (المتوسط الحسابي، الوسيط- المنوال)، فكانت قيمة المتوسط الحسابي تقدر ب 3.32، وقدرت قيمة الوسيط ب 3.40، وقدرت قيمة المنوال ب 2.93. ومنه نلاحظ تقارب في مقاييس النزعة المركزية مما يدل على أن بيانات دراستنا موزعة توزيعا طبيعيا.

**1- اختبار ومناقشة الفرضية القائلة:** أن مستوى التمكين الإداري بمؤسسة لدى عينة البحث في مؤسسة " أسميدال عناية" مرتفع.

يمكننا اختبار هذه الفرضية من خلال النتائج المتحصل عليها من حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التمكين الإداري كما هو موضح في الجدول التالي:

## الجدول(03):مستوى التمكين الإداري بمؤسسة " أسمدال عنابة "

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	المساءلة	3.87	0.90	مرتفع
02	تفويض السلطة	3.33	0.97	متوسط
03	الاستقلالية	3.25	1.04	متوسط
04	المشاركة في اتخاذ القرارات	3.08	0.89	متوسط
05	المشاركة بالمعلومات	2.76	0.98	متوسط
	الدرجة الكلية	3.25	0.95	متوسط

يبين الجدول رقم (04) إن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد فئة دراستنا لعوامل التمكين الإداري بمؤسسة "أسمدال عنابة"، (تفويض السلطة – الاستقلالية- المشاركة في اتخاذ القرارات- المشاركة بالمعلومات) جاءت بدرجة متوسطة ماعدا ( محور المساءلة) الذي جاء مرتفع وقدر ب (3.87) وهذا يمكن إرجاعه إلى طبيعة العلاقات بين الموظفين داخل لمؤسسة مما ولد روابط ومشاعر التأزر والترابط والتضامن بينهم، وبلغ المتوسط الكلي لمستوى التمكين الإداري (3.25)، وانحراف معياري مساوي (0.95).

ومنه فإن مستوى التمكين الإداري في مؤسسة "أسمدال عنابة" محل الدراسة متوسط، وهذا ما يتعارض مع دراسة "عبد الله بن عبد الرحمان، نورة بنت محمد الرسيدي البريدي " التي خلصت إلى أن مستوى التمكين مرتفع نسبيا لدى موظفي المصارف في مدينة بريدة.

## 2- نتائج الفرضية الجزئية الأولى: يختلف مستوى التمكين الإداري لدى

عينة البحث يعزى للجنس (ذكر-أنثى).

وللتأكد من صحة هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت)، وللتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات التمكين الإداري حسب استجابات الموظفين والجدول يوضح ذلك:

واقع التمكين الإداري من خلال بعض الخصائص الشخصية...

**الجدول (04): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (ت) للدلالة على الفروق في استجابات أفراد العينة تبعا لمتغير الجنس.**

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
مستوى التمكين الإداري	ذكر	04	3.40	0.45	0.35	13	0.35
	أنثى	11	3.29	0.53			

من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ أن قيمة الدلالة المحسوبة (sig) والمساوية ل (0.35) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فهي غير دالة إحصائيا أي أنه لا يختلف مستوى التمكين الإداري لدى موظفي مؤسسة "أسميال عناية" يعزى لاختلاف الجنس (ذكر-أنثى). ما لا يتفق مع الفرضية الجزئية الأولى التي لم تتحقق.

**3- نتائج الفرضية الجزئية الثانية:** يختلف مستوى التمكين الإداري لدى عينة البحث يعزى للسن (أقل من 05 سنوات-من 06 سنوات إلى 11 سنة-12 سنة إلى ما فوق)، وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one-way anouva).

**الجدول (05): يبين تحليل التباين الأحادي لمتغير السن.**

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
التمكين الإداري	بين المجموعات	0.92	0.30	3	1.28	0.32
	داخل المجموعات	2.65	0.24	11		

يتبين من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (05) أن قيم كل من قيمة (ف) المساوية ل (1.28) وقيمة الدلالة المحسوبة (sig) تساوي (0.32) وهما قيمتان أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، ومنه فإنه لا يختلف مستوى التمكين الإداري لدى موظفي مؤسسة "أسميال عناية" يعزى لاختلاف السن. ما لا يتفق مع الفرضية الجزئية الثانية التي لم تتحقق.

4- نتائج الفرضية الجزئية الثالثة: مستوى التمكين الإداري لدى أفراد عينة دراستنا يعزى لسنوات العمل. ولاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one-way anouva).

**الجدول(06): يبين تحليل التباين الأحادي لمتغير سنوات العمل.**

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
التمكين الإداري	بين المجموعات	0.83	0.28	3	1.12	0.38
	داخل المجموعات	2.74	0.24	11		

من خلال النتائج الجدول رقم (06) نلاحظ أن قيم كل من (ف) المساوية ل (1.12) وقيمة الدلالة المحسوبة (sig) تساوي (0.38) وهما قيمتان أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، ومنه فانه لا يختلف مستوى التمكين الإداري لدى موظفي مؤسسة "أسميدال عنابة" يعزى لاختلاف سنوات العمل. ما لا يتفق مع الفرضية الجزئية الثالثة التي بدورها لم تتحقق. ومنه: لا يختلف مستوى التمكين لدى عينة البحث باختلاف الخصائص الشخصية والتنظيمية.

**الخلاصة:**

- خلصت الدراسة الحالية حول واقع التمكين الإداري "بالمؤسسات العمومية الجزائرية" دراسة ميدانية بمؤسسة " أسميدال عنابة إلى النتائج التالية:
- 1- مستوى التمكين الإداري لدى عينة البحث في مؤسسة "أسمدال عنابة" متوسط.
  - 2- لا يختلف مستوى التمكين لدى عينة البحث باختلاف الخصائص الشخصية والتنظيمية والتي تم الإجابة عليها من خلال:
    - أ. لا يختلف مستوى التمكين الإداري لدى موظفي مؤسسة " أسميدال عنابة " يعزى للجنس (ذكر-أنثى).
    - ب. لا يختلف مستوى التمكين الإداري لدى موظفي مؤسسة "أسميدال عنابة" يعزى للسن.

===== واقع التمكين الإداري من خلال بعض الخصائص الشخصية...

ت. لا يختلف مستوى التمكين الإداري لدى موظفي مؤسسة " أسميديال عنابة " يعزى لسنوات العمل.

وعلى ضوء النتيجة المتحصل عليها، يمكن تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات الأكاديمية والعلمية ومن أهمها:

- تعزيز سياسة الباب المفتوح عن طريق فتح قنوات الاتصال أمام الموظفين لتوصيل أفكارهم لمروؤسيهم.
- العمل على خلق أجواء وإجراءات تزيد من تعزز روح الفريق الجيدة والسائدة في المؤسسة.
- العمل تقديم إجراءات وقوانين من شأنها إعطاء فرصة تسمح بتفويض السلطة للموظفين والذي يرفع من مستوى التمكين الإداري للاستفادة أكثر من قدرات وإمكانيات موظفيها.
- الزيادة من فرص مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة وتقديم البدائل في تسيير شؤون المؤسسة.
- تجسيد ثقافة مشاركة الإدارة بالمعلومات مع الموظفين لإعطاء ثقة لرفع مستوى الولاء التنظيمي.
- توفير نوع من المرونة داخل المؤسسة لإعطاء استقلالية أكثر للموظفين للاستفادة من قدراتهم وخبراتهم العلمية والعملية.

### قائمة المراجع:

- خالد سعيد. (2010). أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية منطقة تبوك المملكة السعودية، ص 44.
- عبد الله بن عبد الرحمان، نورة بنت محمد الرسيدي البريدي. (2012)، مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية. المجلد الثاني والخمسون (العدد الثاني).
- عريقات أحمد يوسف. (بلا تاريخ). دور التمكين في ادارة الازمات في منظمات الاعمال. ص 7.
- عيساوي فلة. (2017). التمكين الاداري علاقته بالالتزام الوظيفي. ص 137.
- مؤيد يوسف سماح. (2007). أثر التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير. ص 200.