



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

بعنوان :

العلاقة بين القدرات المعرفية وتمكين العاملين في المؤسسات
الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب
الحلزونية ALFA PIPE بغرداية

تحت إشراف:

أ.د لعمور رميلة

من إعداد الطالب:

- نجار الحاج قاسم

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
د. كسنة محمد	أستاذ	جامعة غرداية	رئيسا
د. لعمور رميلة	أستاذ	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
د. بن الزين حمزة	محاضر -ب-	جامعة غرداية	ممتحنا

السنة الجامعية: 1444/1443 هـ - 2023/2022



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

بعنوان :

العلاقة بين القدرات المعرفية وتمكين العاملين في المؤسسات
الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب
الحلزونية ALFA PIPE بغرداية

تحت إشراف:

أ.د. لعمور رميلة

من إعداد الطالب:

- نجار الحاج قاسم

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
د. كسنة محمد	أستاذ	جامعة غرداية	رئيسا
د. لعمور رميلة	أستاذ	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
د. بن الزين حمزة	محاضر -ب-	جامعة غرداية	ممتحنا

السنة الجامعية: 1443/1444 هـ - 2022/2023 م

أَعُوذُ بِاللَّهِ مِنَ الشَّيْطَانِ الرَّجِيمِ

﴿وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي
الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي
ارْتَضَى لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي
شَيْئًا وَمَنْ كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ﴾

[النور: 55]

إهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضعة

إلى من أفضّلها على نفسي، ولمّ لا؛ فلقد ضحّت من أجلي

ولم تدّخر جهدًا في سبيل إسعادي على الدوام

أمّي الغالية.

إلى رفيقي في دروب الحياة، إلى من يُسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه

صاحب الوجه الطيب، والأفعال الحسنة. فلم يبخل عليّ طيلة حياته

والدي العزيز.

إلى التي طالما تساندنا في أصعب الأيام وتواسينا لو جار علينا الزمان

حفظك الله ورعاك وأطال عمرك وجعلك نورا في هذه الدنيا

جدتي الغالية.

إلى صديقي دايفيد نظير ما قدمه لي من توجيه وتحفيز، إلى أصدقائي وزملائي،

وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون،

إلى إخوتي كل باسمه، إلى نادي المنارة وكل عضو فيه كل باسمه.

نجل الحاج قاسم

شكر وعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات وتنزل الرحمات، الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، الحمد لله الذي أعانني ووفقني على إتمام هذا العمل.

والشكر كما يليق، توفيقا من عالم السر وأخفى، لمن أدى الأمانة وبلغ الرسالة ونصح الأمة وجاهد في الله حق جهاده حتى أتاه اليقين، النبي الأمي صاحب الشفاعة، الرحمة الباقية، صلى عليه الله وعلى آله سرمدا.

يسرني أن أوجه شكري لكل من نصحني أو أرشدني أو وجهني أو ساهم معي في إعداد هذا العمل، وأشكر على وجه الخصوص استاذتي الفاضلة الدكتورة لعمور رميلة التي تفضلت بالإشراف على هذه المذكرة بتوجيهاتها المميزة ونصائحها القيمة في كل مرحلة من مراحل إنجاز هذا العمل.

ولا يسعني أن أنسى تقديم شكري الجزيل إلى الدكتور قمبر عبد الرؤوف الذي كان له بصمة واضحة في بداية مشواري الجامعي وما قدمه لي من دعم وتحفيز منقطع النظير طوال مساري الدراسي الجامعي.

كما أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير للجنة المناقشة تقييما للمذكرة وكل أساتذة قسم علوم التسيير وكل أساتذة مشوارنا الدراسي، إلى كل من ضحى بجهده ووقته في سبيل رفع راية العلم، إلى الأساتذة الكرام بجامعة غرداية.

كما أتقدم بجزيل الشكر لجميع زملائنا بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة غرداية وإلى عمال المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE بغرداية الذين لم يدخروا جهدا في سبيل تزويدي بكافة المعلومات من أجل إتمام هذا العمل.

إلى كل من ساعد من قريب أو بعيد هذا في إنجاز هذا العمل ولم يتسنى لنا ذكر اسمه، شكرا.

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة لاختبار العلاقة بين القدرات المعرفية وتمكين العاملين في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALAFA PIPE بغرداية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة بالإجابة على إشكالية الدراسة والتحقق من صحة فرضياتها، قمنا بإجراء دراسة حالة، حيث تم الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة و توزيع 70 مفردة، كما تم استخدام عدة أساليب إحصائية واستخدام البرنامج الإحصائي SPSS v.26، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة تتمثل في الآتي:

- مستوى القدرات المعرفية بأبعادها بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALAFA PIPE بغرداية كان بدرجة مرتفعة؛
- مستوى تمكين العاملين بأبعاده بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALAFA PIPE بغرداية كان بدرجة مرتفعة؛
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القدرات المعرفية وتمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة؛
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للقدرات المعرفية بأبعادها (القدرات الإبداعية، قدرات التعلم) على تمكين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وأن الأبعاد المؤثرة على المتغير التابع هي بالترتيب: بُعد القدرات الإبداعية وبُعد قدرات التعلم، وأن باقي الأبعاد لم يكن لها تأثير على تمكين العاملين؛
- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول القدرات المعرفية وتمكين العاملين تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث؛
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول القدرات المعرفية وتمكين العاملين تعزى للمتغيرات التالية: المؤهل العلمي، الفئة العمرية، الخبرة، المستوى الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: قدرات معرفية، تمكين عاملين، مؤسسة اقتصادية، ALAFA PIPE غرداية.

Abstract:

This study aims to test the relationship between cognitive abilities and the empowerment of employees in economic institution, a field study of the Algerian Pipe Industry Corporation (ALFA PIPE) in Ghardaia. In order to achieve the objectives of the study by answering the problematic of the study and verifying the validity of its hypotheses, we conducted a case study, where the questionnaire was distributed as a tool for collecting Data and information from a sample of 70 items, they were analyzed using several statistical methods and the SPSS v.26 statistical program.

This study concluded the following most important results:

- The level of cognitive abilities in its dimensions in The Algerian Foundation for The Manufacture of Spiral Pipes ALFA PIPE in Ghardaia was high;
- The level of empowerment of employees in its dimensions in The Algerian Foundation for The Manufacture of Spiral Pipes ALFA PIPE in Ghardaia was high;
- There is a statistically significant correlation between cognitive abilities and the empowerment of employees in the institution under study;
- There is a statistically significant effect of the cognitive abilities and their dimensions (creative abilities, learning abilities) on the empowerment of employees in the institution under study, and that the dimensions affecting the dependent variable are, in order: the creative abilities, learning abilities, and that the rest of the dimensions had no effect on the empowerment employees;
- There are statistically significant differences between the opinions of the study sample about cognitive abilities and the empowerment of employees due to the gender variable, In favor of females;
- There are no statistically significant differences between the opinions of the study sample about cognitive abilities and the empowerment of employees due to the following variables: the educational qualification, age group, experience, career level.

Keywords: cognitive capabilities, empowerment of employees, economic institution, ALFA PIPE Ghardaia.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	إهداء
II	شكر وعرافان
IV-III	الملخص
VI-V	فهرس المحتويات
VIII-VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
أ-و	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للقدرات المعرفية وتمكين العاملين	
03	المبحث الأول: عموميات حول القدرات المعرفية وتمكين العاملين
10-03	المطلب الأول: ماهية القدرات المعرفية
33-10	المطلب الثاني: ماهية تمكين العاملين
34	المبحث الثاني: الدراسات السابقة والمقارنة بينهما
37-34	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
40-37	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغات الأجنبية
42-40	المطلب الثالث: مقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية
43	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية	
46	المبحث الأول: تقديم عام المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية
50-46	المطلب الأول: النشأة التاريخية للمؤسسة
51-50	المطلب الثاني: الأهمية الاقتصادية والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة
54-51	المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي
55	المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات وتحليل محاور الدراسة ومناقشة النتائج

فهرس المحتويات

63-55	المطلب الأول: الطريقة والإجراءات
76-64	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة ومناقشتها
88-77	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها
89	خلاصة الفصل
94-91	خاتمة
99-96	المراجع
120-101	الملاحق
122-121	الفهرس

قائمة الجداول والأشكال
والملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
14	أبرز الفروق بين التفويض والتمكين	01
15	الفروق الرئيسية بين المشاركة وتمكين العاملين	02
25	أهم مبادئ النموذجين Conger و Velthouse & Thomas	03
42-40	مقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية	04
58	الإحصائيات الخاصة بتوزيع استمارة الاستبيان على أفراد العينة	05
58	درجات مقياس ليكرت الحماسي	06
59	مجالات مقياس ليكرت الحماسي	07
60-59	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	08
61	المجالات المختلفة لدرجة الثبات (Alpha)	09
62	قيمة معامل الثبات Cronbach's Alpha لمحاور الاستبيان	10
63	نتائج صدق الاتساق الداخلي لمحور القدرات المعرفية	11
63	نتائج صدق الاتساق الداخلي لمحور تمكين العاملين	12
64	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	13
65	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	14
66	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية	15
67	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	16
68	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	17
70-69	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمحور القدرات المعرفية	18
74-73	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمحور تمكين العاملين	19
77	نتائج توزيع البيانات	20
78	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	21
79	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	22
80	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	23
80	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	24
81	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	25
81	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	26

82	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	27
82	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة	28
84	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة (الفروق من حيث الجنس)	29
85	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة (الفروق من حيث المؤهل العلمي، الفئة العمرية، الخبرة، المستوى الوظيفي)	30

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
و	النموذج المقترح للدراسة	01
7	أبعاد القدرات المعرفية	02
17	العلاقة الدائرية بين التمكين والجودة	03
20	أهمية تمكين العاملين	04
23	الهيكل التنظيمي المعاصر لتمكين العاملين	05
24	مستويات التمكين حسب Mc.Shame et Glinow	06
49	اندماج شركة أنابيب الغاز مع ألفا تيس	07
64	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	08
65	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	09
66	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية	10
67	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	11
68	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	12
72	ترتيب عبارات محور القدرات المعرفية	13
76	ترتيب عبارات تمكين العاملين	14

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
101	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	01
105-102	إستمارة الاستبيان قبل التعديل	02
109-106	إستمارة الاستبيان بعد التعديل	03
119-110	مخرجات برنامج SPSS	04
120	طلب تسهيل المهمة	05

مقدمة

في ظل التطور السريع للتكنولوجيا والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية المستمرة، أصبح الاهتمام بالموارد البشري موضوعا هاما، باعتبار أن المورد البشري هو الدعامة الحقيقية التي تستند عليه المؤسسات الاقتصادية الحديثة لضمان بقائها واستمراريتها، حيث يعتبر العامل اليوم شريكا مهما في تحقيق أهداف المؤسسة، و تسعى جل المؤسسات إلى تحسين أدائها المستدام وذلك باتباع عدة استراتيجيات منها على سبيل المثال استراتيجية تمكين العاملين، إذ أن تطبيق هذه الاستراتيجية يستدعي على المؤسسة التعامل بمرونة كبيرة مع العاملين وهذا بإعطائهم حرية أكبر في كيفية أداء مهامهم وتحفيزهم على اتخاذ القرارات الآنية المتعلقة بمجال عملهم، إذ يسهم التمكين في رفع معنويات ورضا العاملين ويشعرهم بإتاحة الفرصة لإثبات قدراتهم. ومن أبرز أسباب نجاح هذه الاستراتيجية، هو أن تتمتع المؤسسة بالقدرات المعرفية اللازمة، ومن هذا المنطلق أصبح على عاتق المؤسسات الاقتصادية التركيز على تطوير قدراتها المعرفية باستمرار وهذا عن طريق توفير بيئة مشجعة للتعلم تسمح باكتساب مهارات جديدة باستمرار وتعزيز التواصل وتبادل الأفكار بين العاملين وتوحيد اتجاهاتهم بتشكيل فرق العمل وتحفيزهم على العمل الجماعي، إذ أن التعاون على حل المشكلات يسهم في رفع القدرات الابتكارية وتقديم خطط جديدة تساعد في تطوير أساليب العمل.

إن التحدي الأكبر التي تواجهه المؤسسات ليس اكتسابها للقدرات المعرفية فقط بل وكيفية المحافظة عليها وتطويرها وهذا عن طريق تشجيع العاملين على تبادل خبراتهم بين المستويات الإدارية المختلفة، ما يزيد من فرص التطور التنظيمي وزيادة التنافس بين هذه المستويات، مما ينعكس إيجابا على الأداء الكلي للمؤسسة.

2-إشكالية الدراسة:

تعتبر المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية من المؤسسات الاقتصادية النشطة في المنطقة ولها دور اقتصادي واجتماعي كبير على مستوى ولاية غرداية خاصة وعلى مستوى مناطق الجنوب عامة، ولذا

فإن امتلاك المؤسسة للقدرات المعرفية اللازمة ومعرفة دور هذه القدرات في تحقيق استراتيجية التمكين، من شأنه أن يساعد المؤسسة في زيادة نموها واستمرارها وتحقيقها لأهدافها الإستراتيجية على المدى الطويل.

وبناء على ما سبق يمكن أن نطرح الإشكالية التالية:

ما دور القدرات المعرفية في تمكين العاملين بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية؟

وللإجابة على هذه الإشكالية ننبثق لنا الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل هناك توافر لأبعاد القدرات المعرفية في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALFA

PIPE بغرداية؟ وفيما تتمثل هذه القدرات؟

2. هل هناك توافر لأبعاد تمكين العاملين في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALFA

PIPE بغرداية؟ وفيما تتمثل هاته الأبعاد؟

3. هل توجد علاقة بين القدرات المعرفية وتمكين العاملين في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية

ALFA PIPE بغرداية؟ وما طبيعة هاته العلاقة إن وجدت؟

4. هل هناك أثر للقدرات المعرفية بأبعادها (قدرات التعلم، القدرات الثقافية، قدرات الاتصال، القدرات

الإبداعية) في تمكين العاملين بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية؟

وفيما يتمثل هذا الأثر؟

5. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين آراء افراد عينة الدراسة حول علاقة القدرات المعرفية بتمكين

العاملين تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفة؟ وما طبيعة هذه الفروق إن وجدت؟

3 - فرضيات الدراسة:

ومن أجل بلوغ الأهداف المرجوة وللإجابة على إشكالية الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية الأولى: هناك توافر لأبعاد القدرات المعرفية في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها.
- الفرضية الرئيسية الثانية: هناك توافر لأبعاد التمكين في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها.
- الفرضية الرئيسية الثالثة: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القدرات المعرفية وتمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية الرئيسية الرابعة: هناك أثر ذو دلالة احصائية للقدرات المعرفية بأبعادها على تمكين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة .
- الفرضية الرئيسية الخامسة: هناك فروق ذات دلالة احصائية بين آراء افراد عينة الدراسة حول علاقة القدرات المعرفية بتمكين العاملين تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفة.

4- أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في مايلي:

○ الأهمية العلمية:

- ✓ تكمن الأهمية العلمية للدراسة الحالية على أنها إضافة نوعية للمكتبة الجزائرية وتوفير المعلومات الكافية في مجالي القدرات المعرفية وتمكين العاملين في المؤسسات الاقتصادية؛ وتكون مدخلا في تشجيع الباحثين نحو إجراء دراسات مستقبلية وإكمال ما تم التوصل إليه من نتائج في هذه الدراسة.

- ✓ تناولت هذه الدراسة أحد أهم المفاهيم الإدارية الحديثة في مجال ريادة الأعمال ألا وهو مفهوم القدرات المعرفية ودوره في تحقيق استراتيجية تمكين العاملين في المؤسسة.

○ الأهمية العملية:

- ✓ تشخيص مستوى القدرات المعرفية داخل المؤسسة، فضلا عن توظيف تلك القدرات في تحقيق استراتيجية تمكين العاملين لديها؛

✓ الاستفادة من النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة وتقديم عدد من المقترحات العملية للقائمين في المؤسسة محل الدراسة من شأنها المساهمة في تحسين مستوى القدرات المعرفية لدى عاملها وفعالية تطبيق استراتيجيتها تمكين العاملين في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية.

6- أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الحالية لحل الاشكالية الرئيسية والمتمثلة في معرفة طبيعة العلاقة الموجودة بين القدرات المعرفية وتمكين العاملين في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية بالإضافة إلى تحقيق الأهداف التالية:

○ التعرف على مستوى القدرات المعرفية (قدرات التعلم، القدرات الثقافية، قدرات الاتصال، القدرات الابداعية) في المؤسسة محل الدراسة؛

○ التعرف على مستوى تمكين العاملين (الاستقلالية، المشاركة في اتخاذ القرار، فرق العمل، التدريب) في المؤسسة محل الدراسة؛

○ اختبار طبيعة العلاقة بين القدرات المعرفية واستراتيجية تمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة؛

○ دراسة أثر متغيرات القدرات المعرفية بأبعادها في تحقيق تمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة؛

○ تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي من شأنها أن تساهم في تعزيز القدرات المعرفية بالمؤسسة

الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية.

7- حدود الدراسة:

تتمثل حدود هذه الدراسة في:

* الحدود الموضوعية: اهتمت الدراسة الحالية باختبار طبيعة العلاقة بين القدرات المعرفية بأبعادها (قدرات التعلم،

وتمكين العاملين بأبعاده (الاستقلالية، المشاركة في اتخاذ القرار، فرق العمل، التدريب) في المؤسسة محل الدراسة

*الحدود المكانية : أجريت هذه الدراسة في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية.

* الحدود الزمانية : تم إجراء هذه الدراسة في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية خلال الفترة الممتدة من (2023 -04-15) إلى غاية (2023 -05-03).

8- منهج الدراسة:

نظرا لطبيعة الدراسة ومن أجل الإجابة على إشكالياتها واختبار صحة فرضياتها تم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي تم الاعتماد على أسلوب دراسة حالة من خلال الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع البيانات الأولية الضرورية اللازمة لإجراء هذه الدراسة، وقد تم تحليل نتائج الاستبيان بالاعتماد على بعض الأدوات الاحصائية وباستخدام برنامج الحزمة الاحصائية SPSS الإصدار 26.

9- صعوبات الدراسة:

- تعدد مصطلحات القدرات المعرفية في المصادر الأجنبية.
- صعوبة جمع وتوزيع أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان وهذا بحكم بعد مسافة الانتقال للمؤسسة محل الدراسة.

10- هيكل الدراسة:

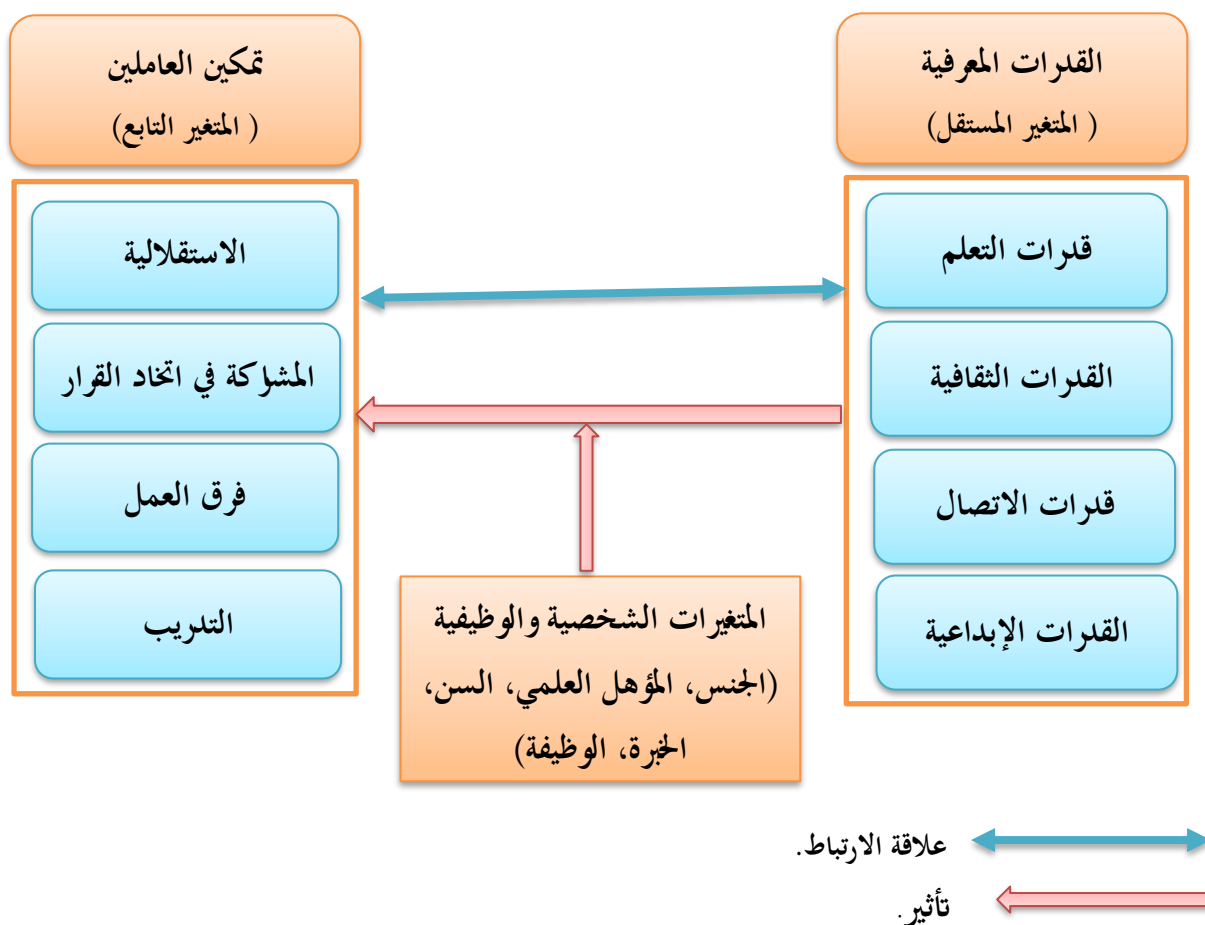
يتمثل هيكل هذه الدراسة في فصلين، حيث جاء الفصل الاول لمعالجة الإطار النظري والاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، وتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، في المبحث الأول تم التطرق فيه إلى عموميات حول القدرات المعرفية وتمكين العاملين أما في المبحث الثاني تناولنا فيه الدراسات السابقة والمقارنة بينهما.

أما في الفصل الثاني تم التطرق فيه للجانب التطبيقي للدراسة وهذا من خلال الاعتماد على أسلوب دراسة حالة وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، جاء المبحث الأول كتقديم عام للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية، وفي المبحث الثاني استعرضنا فيه الطريقة والإجراءات وتحليل محاور الدراسة ومناقشة النتائج.

11- نموذج الدراسة:

انطلاقاً من فرضيات الدراسة واستناداً لما أفرزته الدراسات السابقة وعلى ضوء مشكلة الدراسة التي تهدف لمعرفة دور القدرات المعرفية بأبعادها الأربعة (قدرات التعلم، القدرات الثقافية، قدرات الاتصال، القدرات الإبداعية) في تمكين العاملين (الاستقلالية، المشاركة في اتخاذ القرار، فرق العمل، التدريب) يمكننا بناء نموذج الدراسة كما يلي:

الشكل رقم (01): النموذج المقترح للدراسة



المصدر من إعداد الطالب بناء على المعلومات المجمعة.

الفصل الأول: الإطار النظري
للقدرات المعرفية وتمكين العاملين

تمهيد:

تعد القدرات المعرفية من المفاهيم الحديثة والتي تلقى اهتماما متزايدا من قبل الخبراء والمهتمين بمجال إدارة الأعمال، إذ تسعى العديد من المؤسسات إلى صياغة أعمالها في شكل أعمال ونشاطات قائمة على معرفة القدرات المعرفية لدى عاملها، فتعمل على توجيه استثماراتها اتجاه توليد المعرفة وتطوير قدرات التعلم والاتصال لدى الأفراد واكتشاف قدراتهم الابداعية وتعزيز ثقة الأفراد من خلال فسح المجال أمامهم لإبداء رأيهم و مشاركتهم في اتخاذ القرارات، مما يجعل المؤسسة تتميز بامتلاكها رأس مال بشري قادر على مجابهة الصعوبات وحل المشكلات و قيادة المؤسسة نحو أهدافها.

كما يحتل موضوع تمكين العاملين أهمية بالغة خلال العقدين الماضيين، نظرا لما حققه من نجاحات باهرة في المؤسسات الاقتصادية باعتبارها إستراتيجية فاعلة تهدف إلى تطوير وتنمية الموارد البشرية في تلك المؤسسات من خلال العديد من الممارسات، وبغرض التعرف على القدرات المعرفية بالتفصيل ودورها في تحقيق استراتيجية تمكين العاملين جاء هذا الفصل لمعالجة الإطار النظري والاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، وتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: عموميات حول القدرات المعرفية وتمكين العاملين

المبحث الثاني: الدراسات السابقة والمقارنة بينهما.

المبحث الأول: عموميات حول القدرات المعرفية وتمكين العاملين

سنحاول في هذا المبحث التعرف على أهم المفاهيم المتعلقة بالجانب النظري وذلك من خلال مطلبين، الأول تم تخصيصه لتعريف بالقدرات المعرفية والذي من خلاله سيتم توضيح مفهوم القدرات المعرفية وأهميتها، ثم سنتناول أبرز أبعاد القدرات المعرفية وأهدافها بالنسبة للمؤسسات، أما في المطلب الثاني فيوضح مفهوم التمكين بشكل عام وتطوره في الفكر الإداري، ثم توضيح مفهوم تمكين العاملين أبعاده وأهميته، والتعقيب على أبرز أسباب اهتمام المؤسسة بتمكين عاملها والمعوقات التي يمكن مواجهتها أثناء القيام بتمكين العاملين.

المطلب الأول: ماهية القدرات المعرفية

سنترك في هذا المطلب إلى أبرز المفاهيم التي تناولت القدرات المعرفية ومن ثم نبرز أهميتها وأبعادها ونتعرف أيضا على أهم أهداف القدرات المعرفية بالنسبة للمؤسسة.

الفرع الأول: مفاهيم أساسية حول القدرات المعرفية وأهميتها

أولا: مفهوم المعرفة

لقد حاول الكتاب والباحثين وضع مفهوم محدد للمعرفة لكن لم يستطع أحد إعطاء تعريف شامل لها، ومع ذلك فإن الجميع يتفقون على حقيقة أن المعرفة هي مورد ثمين وأنها ثروة حقيقية. لقد كان الاهتمام بالمعرفة منذ القدم فهي موجودة منذ ظهور الانسان وقد سعى إلى اكتسابها والبحث عنها وتطويرها. وبتطور العلوم والتكنولوجيا تسرت السبل لتبادل المعرفة وتجديدها حيث تضاعف حجم المعرفة وكمها في خلال بضعة سنوات بعد أن كانت استحداثها يستغرق قرنا من الزمن. ولم يتم الاتفاق على تعريف موحد للمعرفة¹. فقد تعددت تعاريف المعرفة ونذكر منها ما يلي:

" على أنها محصلة المعلومات التي تجمعت وتكاملت فيما بينها لتشكيل معاني، ومعتقدات، ومفاهيم،

وأحكام وتصورات فكرية تعبر عن فهم الظواهر المحيطة به"².

¹ معمر عقيل عبيد، دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسات العامة دراسة حالة جامعة واسط، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، المجلد 11، العدد 29، العراق، 2015، ص 270.

² هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار رضوان النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 45.

✚ وعرفت على أنها: " نتيجة معالجة البيانات التي تخرج بمعلومات، إذ تصبح معرفة بعد فهمها، واستيعابها

وتكرار التطبيق في الممارسات يؤدي إلى الخبرة التي تقود إلى الحكمة".¹

✚ فهي أيضا: " مزيج من عناصر الخبرات، التجارب، القيم، المعلومات، والبصيرة التي تشكل إطار للتعامل

مع الحياة الجديدة. فهي نتاج العارفين، نتاج ما يملكونه من ثروة فكرية وعقلية".²

✚ وعرفت أيضا بأنها: " الاستخدام الكامل للمعلومات، والبيانات مع إمكانية المزوجة مع المهارات،

والأفكار والتبصر، والحدس، والدوافع الكامنة في الفرد. وبالتالي فإن المعرفة ضرورية لاستمرار المؤسسة، إذ

تزودها بالقدرة على الاستجابة للأوضاع الجديدة والإبداع".³

ومن كل ماسبق نستنتج أن المعرفة هي الاستخدام الأمثل للمعلومات والبيانات والتي ترتبط بقدرات

الإنسان الأصلية والمكتسبة، حيث توفر له الإدراك والفهم والتعلم وتحليل المعلومات التي توصل إليها.

ثانيا: مفهوم القدرات المعرفية

منذ آلاف السنين، كان البشر يناقشون معنى المعرفة، وما معنى أن يعرفوا شيئا وكيف يمكن للعاملين توليد ومعرفة

معارف جديدة، لذلك من المثير للاهتمام أن نأخذ بعين الاعتبار أنه على الرغم من انتشار المناقشات المعرفية عبر

التاريخ، إلا أنه في السنوات القليلة الماضية فقط بدأ عالم الأعمال يدرك أهمية المعرفة الفردية والتنظيمية وكيفية تنميتها،

فظهرت على شكل مصطلح القدرات المعرفية ولها مرادفات عديدة منها القدرات الدينامية والقدرات الاستيعابية

واستراتيجية المعرفة.⁴

¹ إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم ، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 28-29.

² سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص 215.

³ مصطفى ربحي عليان، إدارة المعرفة، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 56.

⁴ ندى إسماعيل جبوري، دعاء عبد الكريم خلف، العلاقة بين القدرات المعرفية وتمكين العاملين، بحث تحليلي في هيئة رعاية ذوي الإعاقة والاحتياجات

الخاصة - بتصرف، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 68، العراق، 2022، ص 149

✚ عرف Teece (1995): "القدرات الدينامية على أنها قدرات جوهرية ومجموعة من المهارات المختلفة،

والموجودات المكتملة والروتينات التي تزود القدرات التنافسية الأساسية للمنظمة لتحقيق الميزة التنافسية".¹

✚ وعُرفت القدرات المعرفية على أنها: " أهم القابليات المتعلمة لدى الانسان، وتتمثل في المهارات التي من خلالها

يتعلم الفرد كيف يوظف عملياته العقلية المعرفية الداخلية في التعلم والتذكر والتفكير وحل المشكلات، وهناك

فروقا فردية في الاستراتيجيات المعرفية بين الأفراد، فبعض الفروق التي يملكها البعض تكون أفضل منها لدى

البعض الآخر، وهذه الفروق ترجع إلى مستوى التعلم والتفكير لديهم ولذا فإن التحدي الذي يواجه المؤسسة

اليوم هو كيف نحسن أو نزيد من فعالية استجابة الفرد في التعلم والتفكير والتذكر وحل المشكلات".²

✚ كما عُرفت أيضا: " أن المهارات والقدرات المعرفية من المحددات الأكثر أهمية للإنتاجية في الوظائف المعقدة

منها في الوظائف البسيطة. علاوة على ذلك، تعد المهارات والقدرات المعرفية أكثر أهمية للنجاح الوظيفي من

العديد من السمات الأخرى للأداء الوظيفي"³

على ضوء ما سبق يمكن تعريف القدرات المعرفية على أنها: " مجموعة من المهارات والقدرات يتميز بها الفرد والتي

تساعده في القيام بمهامه بشكل فعال، وتعتبر هذه القدرات من أهم أسباب النجاح الوظيفي للأفراد، ويكمن

رهان المؤسسة في كيفية المحافظة على هذه القدرات المعرفية وتنميتها لدى العاملين والاستفادة منها".

ثالثا: أهمية القدرات المعرفية

وتتضح أهمية القدرات المعرفية أيضا من خلال ما يأتي:⁴

○ تعزز القدرات المعرفية الاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة، وتحسينه؛

¹ محمد جمال محمد عبد الهادي، أثر القدرات الدينامية على تحسين الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 51، العدد1، مصر، ابريل 2021، ص 105.

² فتحى الزيات، الأسس المعرفية للتكوين العقلي وتجهيز المعلومات، دار النشر للجامعات، مصر، 2006، ص 325.

³ RICHARD E . HECKE And Others, **High Schools And The Changing Workplace; The Employers View**, National Research Council, 1984,p37.

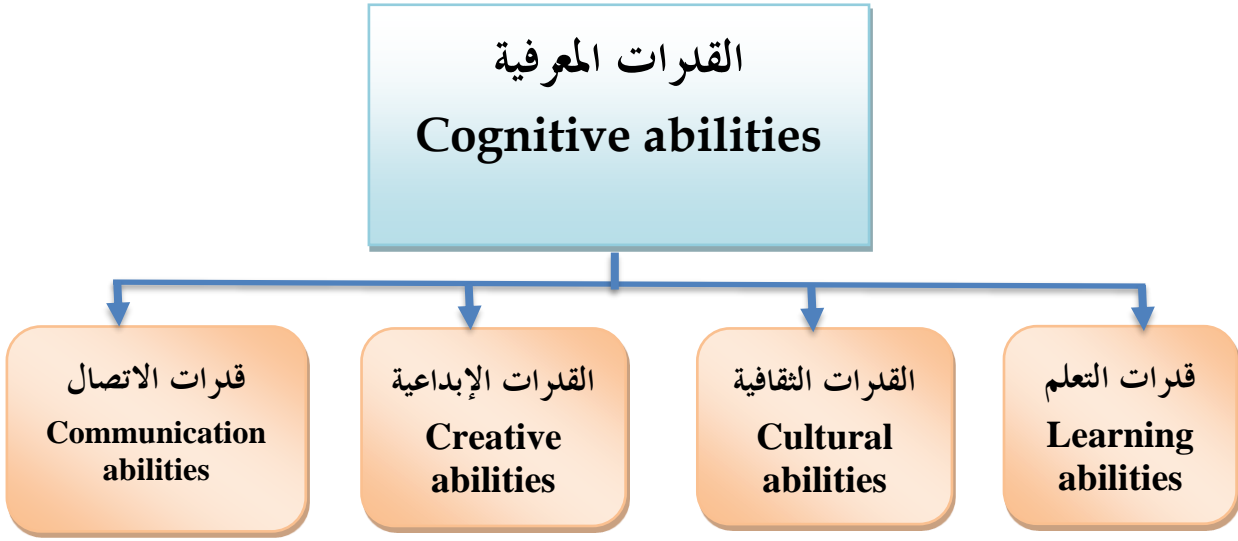
⁴ ندى إسماعيل جبوري، دعاء عبد الكريم خلف، مرجع سبق ذكره، ص 150.

- تتيح القدرات المعرفية للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها؛
- يمكن للقدرات المعرفية أن تساعد في تقديم الخدمات للعاملين؛
- تشجع القدرات المعرفية الإدارات المختلفة على التعاون فيما بينهم؛
- تقوم القدرات المعرفية بتطوير القدرة التنافسية وفرص العمل الجديدة والتعاون؛
- يمكن تعزيز الاستجابة من خلال ممارسات القدرات المعرفية؛
- تعمل القدرات المعرفية على تقليل التكلفة الإدارية؛
- يمكن تطوير قدرات ومهارات رأس المال البشري من خلال ممارسات إدارة المعرفة؛
- تلعب القدرات المعرفية دورا مهما في الأداء الثابت الحالي والمستقبلي، من خلال آليات الاستغلال والاستكشاف لقدرات العاملين؛
- تتوافق القدرات المعرفية مع قدرة المؤسسات على توفير الموارد بمختلف أنواعها، لتحقيق غاية معينة.
- ونستنتج مما سبق أن للقدرات المعرفية دور كبيرة في تحسين أداء المؤسسة من خلال مساعدتها في مواجهة متغيرات بيئتها الخارجية وهذا باستغلال واستكشاف قدرات العاملين لديها وتدعيمهم بمختلف الموارد اللازمة التي تمكنهم من تنفيذ مهامهم على أكمل وجه.

الفرع الثاني: أبعاد القدرات المعرفية

تشير أبعاد القدرات المعرفية إلى مجموعة من القدرات العقلية التي يستخدمها الأفراد كقدرة التعلم والقدرات الثقافية للأفراد وقدرات الاتصال والقدرات الإبداعية، وتستخدم هذه القدرات من أجل فهم طبيعة العمل وحل المشكلات التي تواجه العاملين داخل المؤسسة، وفي الآتي شرح للأبعاد الخاصة بالقدرات المعرفية والموضحة في الشكل الموالي:

الشكل (02) : أبعاد القدرات المعرفية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة.

1- قدرات التعلم (Learning abilities):

إن التعلم هو طريقة أساسية قائمة ومتطورة في عصر اقتصاد المعرفة، فكلما ازدادت اللاتأكد في البيئة التنافسية زادت أهمية قدرات التعلم. وتحاول المؤسسات على زيادة التعلم، وعُرِّفت قدرات التعلم على أنها قدرة المؤسسة على معالجة المعرفة، أي القدرة على إنشاء واكتساب ونقل ودمج المعرفة وأيضاً تعديل السلوك ليعكس الوضع المعرفي الجديد، بهدف تحسين التنظيم، وتُعرف أيضاً أنها قدرة المؤسسة على استيعاب وتحويل المعرفة الجديدة وتطبيقها لتطوير منتجات جديدة ذات ميزة تنافسية وزيادة الإنتاجية.¹

2- القدرات الثقافية (Cultural abilities):

ويمكن اعتبار القدرات الثقافية عاملاً مهمًا في تحقيق التعايش السلمي بين الثقافات المختلفة، وتتضمن القدرات الثقافية قدرة الفرد على التوافق مع الحقائق التي يحملها عن ثقافة أخرى مع اتساع نطاق الأعمال المشتركة بين الأشخاص الذين ينتمون إلى ثقافات متباعدة ومع ظهور الاختلافات في الثقافات الفرعية سواء في الشرق أو الغرب، ظهرت الحاجة

¹ جهان سلمان علاوي، تأثير القدرات المعرفية في تحقيق استراتيجية المحيط الأزرق- دراسة استطلاعية في شركة بغداد للمشروبات الغازية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 127، العراق، 2021، ص 77.

الملحة إلى دراسة وتنمية القدرات اللازمة للعاملين لاكتساب نوع من الحساسية للاختلافات الثقافية وللتفاعل البناء مع هذه الاختلافات.¹

3- القدرات الإبداعية (Creative abilities):

وتمثل القدرات الإبداعية أيضا انعكاس للقدرات التي تشمل القدرة على الإبداع الإداري، والقدرة على الإبداع الهيكلي والقدرة على إبداع القيمة. وتشمل ابتكار الأفكار الإدارية، والابتكار في الأسلوب الإداري، والابتكار في التكتيكات الإدارية، وابتكار النظام الإداري... إلخ. ويمكن أن يؤثر الهيكل على القدرة المعرفية بشكل مباشر، إذ يمكن للهيكل المرن أن يجعل القدرة المعرفية أكثر كفاءة وبالتالي يمكن تعزيز الميزة التنافسية بسهولة أكبر.²

وتوجد القدرات الإبداعية بدرجات متفاوتة عند الأفراد على اختلافهم في النشأة والثقافة والتعليم والخلفيات. ويرى البعض أن هناك غريزة لتحقيق الذات وتحصيل الامتياز عند الانسان، وأن هذه القدرات يمكن اكتسابها سواء عن طريق التعلم الرسمي أو التدريب المنظم أو التوجيه والخبرة العملية في المجال الذي يعمل فيه الفرد.³

4- قدرات الاتصال (Communication abilities):

وتعرف قدرات الاتصال على أنها العملية التي يتم فيها توصيل أو نقل معرفة أو فكرة أو مهارة من شخص لآخر أو لمجموعة من الأشخاص أو بالعكس أو من مجتمع لآخر حيث تؤدي في النهاية إلى مشاركة في المعلومات والخبرات والأفكار والمهارات بين الأفراد ومن ثم يحدث تغيير مرغوب أو غير مرغوب في سلوك الفرد أو الجماعات ويتم ذلك من خلال الاتصال المباشر أو غير المباشر أو الاستعانة بأجهزة الاتصالات المتنوعة كالمذياع والتلفاز وشبكات الحاسب الآلي وغير ذلك.⁴

¹ زينب عماد رشيد النوري، أثر الذكاء الثقافي في قدرات الابتكار الإداري، دراسة تطبيقية في فنادق الخمس نجوم، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014، ص ص 13-14.

² جهان سلمان علاوي، مرجع سبق ذكره، ص 77.

³ زرودي أسماء، إدارة رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية في المنظمات الحديثة، ورقة بحثية مقدمة في المبتقى الدولي الخامس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة يومي 13-14 ديسمبر، 2011.

⁴ محمود فتوح محمد سعدات، مهارات الاتصال الفعال، دار الألوكة للنشر، مصر، 2016، ص 9.

يعد الاتصال أساس حياتنا اليومية، فنحن نتبادل العديد من البيانات والمعلومات يوميا، فمن السؤال عن الأحوال إلى تبادل المشاعر، ونقل الأفكار، واستعراض الأخبار، وتناقل وجهات النظر، وتوفير المعلومات الغير الرسمية وغيرها الكثير، وتوجد عدة وسائل وأساليب للاتصال من ضمنها : الوسائل الشفهية، الوسائل الكتابية، الوسائل غير اللفظية.¹ مما سبق نتوصل إلى أن أغلب الكتاب والباحثين اتفقوا إلى تقسيم أبعاد القدرات المعرفية إلى أربع أبعاد وهي: القدرات الإبداعية والقدرات الثقافية وقدرات التعلم وقدرات الاتصال، بحيث ضمان توافر هذه الأبعاد في المؤسسة يساعدها في إستحداث بيئة إيجابية مشجعة من شأنها أن تسهل من عملية تبادل المعارف والأفكار بين العاملين، مما يساهم في تحقيق الانسجام والتناسق فيما بينهم ومنه القضاء على الصراعات الداخلية والحفاظ على الميزة التنافسية للمؤسسة.

الفرع الثالث : أهداف القدرات المعرفية.

تسعى القدرات المعرفية أن تواكب زيادة حدة المنافسة، وسرعة وازدياد الابتكارات والاكتشافات الجديدة، فضلا عن تقليص التوظيف، ما أدى إلى ظهور المعرفة التقنية بدلا من المعرفة الفردية، فضلا عن أن التقاعد المبكر وانتقال الأيدي العاملة إلى الخارج أدى إلى نقصان معرفة الفرد. وأوضح العديد من الباحثين بأن معظم عمليات القدرات المعرفية لها أحد الأهداف التالية:²

- تطوير ثقافة تشجع على اكتساب القدرات وتقاسمها؛
- بناء بنية تحتية ، والتي تشمل نظام تكنولوجيا المعلومات والشبكة لتمكين الاتصال وتشجيع التعاون.
- تسهيل وتبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة، أو غير الضرورية والحد منها؛

- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية، والتخلص من الضغط النفسي؛

¹ المرجع السابق، ص ص 10-12.

² ندى إسماعيل جبوري، دعاء عبد الكريم خلف، مرجع سبق ذكره، ص 151.

○ تفعيل القدرات المعرفية و رأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات، و تحسين صورة المؤسسة، وتطوير علاقاتها بممثلياتها؛

○ إيجاد بيئة تفاعلية للتجميع و للتوثيق، ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من خلال الممارسة اليومية.

نستنتج مما سبق أن القدرات المعرفية تهدف إلى إيجاد المؤسسة للطريقة المثلى لاستغلال واستكشاف قدرات العاملين لديها ومحاولة المحافظة على هذه القدرات وتطويرها، وهذا عبر تشجيع العاملين على التفكير بطريقة إبداعية ومكافئتهم على أفكارهم، مما يعزز فيهم روح الانتماء للمؤسسة وتحمل مسؤولياتهم، كونهم يؤثرون بشكل مباشر في تحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الثاني: ماهية تمكين العاملين

أصبح تمكين العاملين من أهم الأساليب الإدارية التي تتميز بها المؤسسات الناجحة في القرن الحالي، إذا أن التمكين المدروس يعطي العاملين المزيد من الثقة في اتخاذ القرارات وتحمله للمزيد من المسؤوليات أثناء أداء مهامه.

الفرع الأول: مفاهيم عامة حول تمكين العاملين وأهميته.

1- تطور التمكين في الفكر الإداري:

التمكين مفهوم إداري قديم، تم التأسيس له مع بداية القرن العشرين وازدادت أهميته والكتابة عنه في بداية التسعينات استجابة لفكرة أن التنافس سيزداد في المستقبل، وتم تبني هذا المفهوم نتيجة التطور المستمر في المحيط والتعقيدات المتزايدة التي تواجه المؤسسة وذلك للتكيف والتأقلم مع شتى الظروف، بالإضافة إلى رغبة المؤسسة في التوجه إلى زبائنها وإعادة بعث نشاطها من جديد.¹

ومن هنا بدأ مفهوم التمكين المعاصر يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسات بعض المؤسسات في البيئة الغربية بعد التسعينات من القرن العشرين، حيث نجد أن عملية التمكين لم تظهر هكذا، وإنما جاءت نتيجة لتراكم المعارف والتطورات

¹ كرمية توفيق، تمكين العاملين دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008، ص 62.

التي ظهرت عبر العديد من السنين وذلك في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة المتعلقة بالموارد البشرية وإدارة العلاقات مع الإنسان داخل المؤسسة (العاملين) وخارج المؤسسة (الزبائن).¹

2- تعريف تمكين العاملين:

ولقد اختلفت وتعددت تعاريف مصطلح تمكين العاملين ومن أهمها:

✓ يعني التمكين (Empowerment) "منح العاملين القدرة والاستقلالية في اتخاذ القرارات، وإمكانية التصرف

كشركاء في العمل من التركيز على المستويات الإدارية الدنيا، ولا يعني تفويض العاملين لصلاحيات اتخاذ القرار

فقط وإنما وضع الأهداف والسماح لهم بالمشاركة".²

✓ ويعرف التمكين أيضا بأنه "إتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف للعاملين، فتوكل إليهم مهام يؤديها بدرجة

من الاستقلالية مع مسؤولياتهم عن النتائج، معززين بنظام فاعل للمعلومات يهيم تدفقا سريعا لها، مع التركيز

في ذلك على العاملين الذين يمارسون عمليات ترتبط مباشرة بالزبائن والعملاء".³

✓ وانطلق Daft Richard في تعريف التمكين على "أنه أداة ربط بين الرئيس والمرؤوسين في تنفيذ المهام في

المؤسسات، فرأى أن التمكين هو محاولة نشر ومشاركة القوة في كل مكان في المؤسسة، وأضاف إلى أن هناك

أربعة عناصر تمكن العاملين من التصرف بحرية أكثر لإنجاز أعمالهم وهي: المعلومات، المعرفة، القوة، والمكافأة".⁴

✓ ويُعرف أيضا بأنه: "مجموعة من الممارسات التي تجمع بين مشاركة المعلومات وتفويض السلطة وزيادة استقلالية

العاملين، وتشجيع الأفراد والسماح لهم بتحمل المسؤولية الشخصية لتحسين الطريقة التي يؤديون بها وظائفهم".⁵

¹ يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 13.

² حسين قاسم البنا، أثر استراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص 16، 17.

³ رزق الله حنان، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، الجزائر، 2010، ص 23.

⁴ Daft, richard L: **Orgazination theory and design**, 7th Edition, South Westren College Publication, New york- USA, 2001, P 502.

⁵ Mostafa Marghany, **Effects of Empowerment on Employee Performance in the Workplace**, Murray State University, Kentucky-USA, 2015, P 2.

- ✓ وعرفه الكبيسي عامر بأنه "زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحيتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أدائهم".¹
- ✓ إن تمكين العاملين يتمثل في "منح الموظف حرية التصرف لتغيير اجراءات العمل وتوفير الفرص لاكتساب المهارات المتعلقة بالوظيفة، مما يشجع العاملين على الإبداع والابتكار، وفي إطار التعاريف المذكورة أنفا يستخلص الباحث بأن تمكين العاملين يشير إلى منح العاملين داخل المنظمة حرية واسعة في العمل الوظيفي من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة، وتدريب وتنمية العاملين، والتحفيز الذاتي، وتوافر اتصالات فعالة تضمن تدفق وتبادل المعلومات بين العاملين، مما يشجع على الابداع التنظيمي".²
- ✓ ويعرف أيضا: "إن فكرة تمكين العاملين تقوم على إشراكهم في وضع القرارات وتعزيز الثقة بنفس العاملين، وإشعاره بأنه عامل هام في تحقيق أهداف المؤسسة ونمائها، وأن العاملين على اختلاف مواقفهم إنما هم شركاء لهم قيمة وأهمية رفيعة في رسم رسالة المؤسسة وتحقيق هذه الرسالة"³
- ومن خلال ما سبق من التعاريف التي حاولت أن تتناول مصطلح تمكين العاملين من عدة جوانب نستنتج أن مفهوم تمكين العاملين يتمحور حول "إعطاء العاملين صلاحية أكبر في اتخاذ القرارات ومشاركتهم في وضع الأهداف، ويعد تمكين العاملين من أهم أسباب تحسين جودة الخدمة وزيادة الرضاء الوظيفي لدى العاملين".

¹ شائع بن سعد مبارك القحطاني، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية دراسة مقارنة ، الدار الجزائرية، الجزائر، 2015، ص14

² إبراهيم بلقاسم بلحاج، دور تمكين العاملين في الإبداع التنظيمي دراسة ميدانية في عبادة الأسنان المركزية بمدينة الزاوية، مجلة الأكاديمية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد19، ليبيا، 2020، ص77.

³ بختة بطاهر، أمين مخفي، إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة كلور وشركة توزيع الأدوية، مجلة الآفاق للدراسة الاقتصادية، العدد4، الجزائر، ص04.

3- علاقة تمكين العاملين ببعض المفاهيم الأخرى

تختلف نظرة الباحثين حول تحديد مفهوم التمكين وذلك رغم مرور مراحل إدارية مهدت لظهور مفهوم التمكين، ولازال بعض الغموض يلف هذا المفهوم وعلاقته ببعض المفاهيم الإدارية الأخرى مثل: التفويض، المشاركة، الإثراء الوظيفي، القيادة، الجودة الشاملة، حيث تعد هذه المفاهيم أشكال مختلفة للتمكين¹، وفيما يلي توضيح لهذه العلاقات:

1-3 التمكين والتفويض:

هناك اعتقاد كبير بأن تفويض السلطة هو مرادف للتمكين، غير أن التمكين يختلف عن التفويض لأن تفويض السلطة يعني نقل الرئيس لجانب من اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه ليمارسوها دون الرجوع إليه مع بقاء مسؤوليته على هذه الاختصاصات أمام رؤسائه²، فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل، كما أنه حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها، عكس التمكين الذي يتحمل فيه الأفراد الذين تم تمكينهم النتيجة النهائية وهي حالة دائمة نسبياً³.

وفي هذا الصدد أشار Lashley أن عملية التفويض تفتقد لمتطلبات أساسية لا تتوفر إلا في التمكين، مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية، الثقة بالنفس، وقيمة الواجب المناط بالعامل، ومستوى تأثير العمل في تحقيق نتائج للمؤسسة وشعور العامل بالاستقلالية وحرية التصرف⁴، والجدول التالي يوضح أهم الفروق الرئيسية بين التفويض والتمكين:

¹ عبد الكريم محمود ضوء دفعوس، أثر العاملين في الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على فروع مصرف الصحاري، رسالة ماجستير، إدارة الدراسات العليا، كلية الاقتصاد، جامعة الزاوية، ليبيا، 2020، ص 41.

² الضمور صفاء، العوامل المؤثرة على التمكين الإداري دراسة حالة مراكز الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، الأردن، 2008، ص 32.

³ مساعدي عماد، مرجع سبق ذكره، ص 17.

⁴ أحمد المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 190.

الجدول رقم (01): أبرز الفروق بين التفويض والتمكين.

أساس المقارنة	التفويض	التمكين
الصلاحيات	نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس.	إتاحة الفرصة للمرؤوس ليقدر فيقرر.
السلطة	تفويض السلطة في مجالات محددة بدرجة عمق محددة.	تتاح صلاحيات للعاملين للمبادأة في نطاق أوسع ومتفق عليه.
المسؤولية	تظل المسؤولية مسؤولية من قام بالتفويض.	تتاح صلاحيات للعاملين للمبادأة في نطاق أوسع ومتفق عليه.
القيادة	في التفويض يقاد العامل.	تتاح للعامل قيادة ذاتية.
المعلومات	المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض.	المعلومات متاحة ومتوفرة للرئيس والمرؤوس.
المحاسبة الأخطاء	على إن أخطأ الفرد قد يسحب التفويض منه.	إن أخطأ الفرد يتحرى عن السبب ويعالج.
الزمن	التفويض قد يكون مؤقتا، وقد يلغى أو يعدل نطاقه أو عمقه.	التمكين يمثل قناعة وخيارا استراتيجيا مستمرا.

المصدر: مساعدية عماد، مرجع سبق ذكره، ص 18.

2-3 التمكين والمشاركة:

المشاركة عبارة عن السماح للعامل بالتعبير عن وجهات نظره أمام المسير في القرارات والقضايا التي تم نطاق عمله، وليس من الضروري أن يأخذها الرئيس أو المسير بعين الاعتبار¹، ونرى أن التمكين يختلف عن المشاركة، إذ أن عملية المشاركة تعتبر المفتاح الأول والركن الرئيسي في عملية التمكين الإداري، كما يمكن أن تكون درجة المشاركة كبيرة بحيث يكلف المشاركون بإعداد مشروع القرار ويتم تحويلهم صلاحية اتخاذ القرار النهائي بشأنه.² الجدول التالي يوضح أهم الفروق بين المشاركة وتمكين العاملين:

¹ مساعدية عماد، مرجع سبق ذكره، ص 18.

² مريم شرع، الإدارة التمكينية كمدخل حديث في تحقيق جودة الخدمات التعليمية الجامعية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلوي الشلف، الجزائر، 2015، ص 94.

الجدول (02): الفروق الرئيسية بين المشاركة وتمكين العاملين.

البعد	المشاركة	تمكين العاملين
أسلوب العمل التنظيمي	الهرمية.	فرق العمل المستقلة.
طرق المشاركة	برنامج المقترحات، دوائر الجودة.	الفرق منسقة في تحليلها.
أسلوب اتخاذ القرار	من أعلى إلى أسفل.	صنع القرارات، جهودهم بمثابة مدخلات للقرارات الإستراتيجية.
الانطباع نحو المرؤوسين	المقترحات مقبولة، أداء العمل الفردي	الاعتراف بالجهود الجماعي.
تركيز الإدارة	الإشراف.	إيجاد بيئة لفرق العمل

المصدر: رضا صاحب أبو أحمد، كاضم الموسومي، مفاهيم إدارية معاصرة - نظرة عامة، دار وراقة، الأردن، 2002، ص 139.

3-3 التمكين والإثراء الوظيفي:

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه: "إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة، بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لإعماله، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتائج وظيفته"¹.

ومن هذا المنطلق نفهم أن الإثراء الوظيفي هو مقدمة أو أسلوب داعم لفكرة التمكين، أي أن الإثراء الوظيفي هو عملية يجب أن تسبق فكرة التمكين، بل هي عملية أساسية لتطبيق وإنجاح عملية تمكين العاملين.²

4-3 التمكين والقيادة:

إذا تكلمنا عن كلمة القيادة فإننا ندرج هذا المفهوم البسيط والواضح لكل من يقرأه ألا وهو أن القيادة هي الوسيلة التي يستخدمها أو يمارسها أي شخص من أجل إدارة شيء معين من مجموعة معينة من الأشخاص، ويبدى المنظرون الحاليون الذين يدرسون القيادة اهتماما بالتمكين، حيث ناقش الكثير منهم مصطلح التمكين في سياق مفهوم وتطبيقات القيادة المتميزة (super leadership) والقيادة الذاتية (self-leadership)، حيث يرون أن التمكين

¹ صراب نور الدين، مستويات التمكين وعلاقتها بأتماط القيادة الإدارية - دراسة تطبيقية بمديرية الري لولاية أم البواقي، رسالة ماجستير علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012، ص 33.

² المرجع السابق، ص 34.

هو المحصلة الجماعية للقيادة، ويؤكد الباحثان koh و lee أنه في المنشآت التي تضم قادة فاعلين يبرز التمكين في أربعة جوانب:¹

- ✓ يشعر العاملون بأنهم يلعبون دور في تحقيق نجاح المؤسسة؛
- ✓ يعرف القادة قيمة التعلم والمقدرة وكذلك يفعل العاملون في المؤسسة؛
- ✓ يشعر العاملون بأنهم جزء من مجتمع معين؛
- ✓ يتصف العمل بكونه تحفيزي ومثير للتحدي ويدفع العامل نحو الأداء الأفضل.

3-5 التمكين و إدارة الجودة الشاملة:

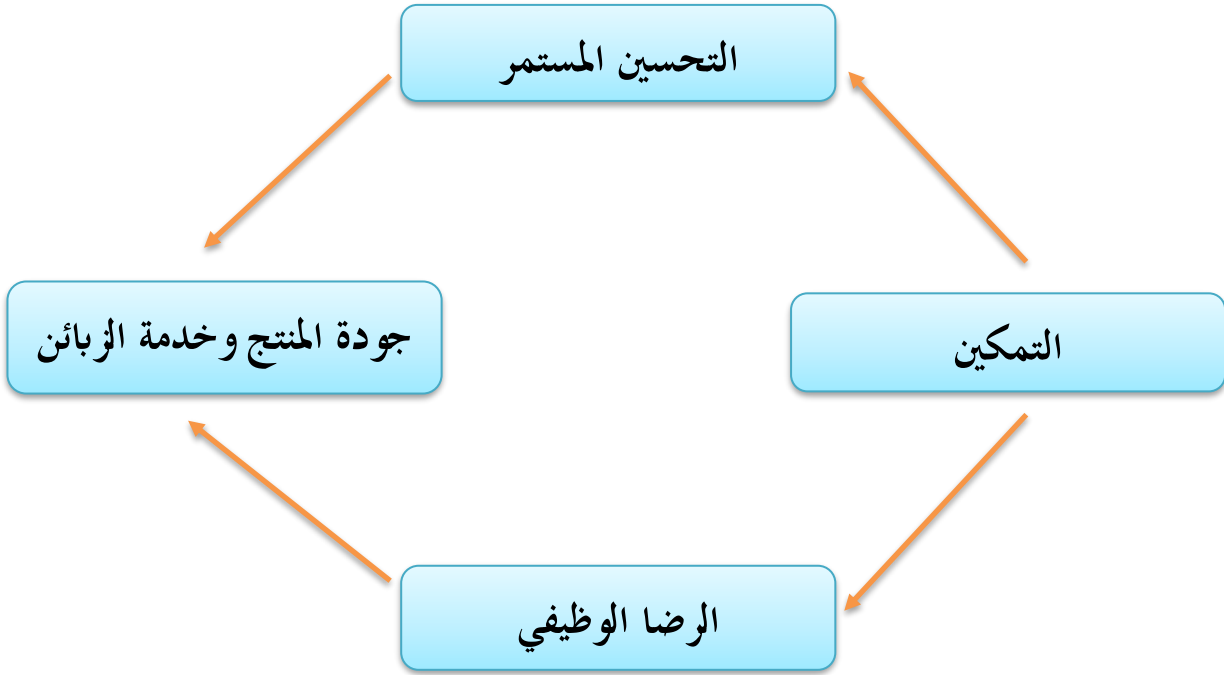
ويمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة تؤثر بالتمكين بالقدر الذي تأثر به من خلال العوامل المشتركة بينها وبينه، فلا يمكن تحسين الجودة باستمرار دون تفاني العاملين و انتمائهم لفكر الجودة، ولا يمكن تمكين العاملين إلا بعد ارتفاع درجات انتمائهم وولائهم للمؤسسة وقناعتهم ببرامج الجودة، وتعاونهم مع المنظمة لتحقيقها، لذلك هناك علاقة متبادلة بين إدارة الجودة الشاملة والتمكين، لأن التحسين المستمر وزيادة قدرة العاملين على مواجهة المشكلات وأداء العمل بشكله الصحيح منذ البداية يعد من أولويات التمكين والجودة.

وبالتالي فإن التمكين يلعب دورا خاصا في تحسين الجودة، كون تحقيق الجودة يتطلب أشخاص قادرين على التغيير في طرق العمل، مما يجعل القيادة ملتزمة بتحقيق رضا العاملين كجزء مكمل لإدارة الجودة، ويمكن للجودة بالمقابل أن تعيد الدائرة حيث تحقيقها سيشرح الإدارة العليا على تعميق إيمانها بضرورة تمكين العاملين باعتبار أن الغاية النهائية هي التحسين المستمر²، الشكل الموالي يوضح العلاقة الدائرية بين التمكين والجودة:

¹ رامي جمال أندراوس وعادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص 61.

² عبد الكريم محمود ضوء دعفوس، مرجع سبق ذكره، ص 46.

الشكل رقم (03): العلاقة الدائرية بين التمكين والجودة



المصدر: أحمد المعاني وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 213.

4- أهمية تمكين العاملين

يعود التمكين بفوائد كثيرة على كافة المستويات في التنظيم (مستوى الأفراد، مستوى المجموعة، مستوى المؤسسة) حيث يساعد التمكين على توفير النمو التنظيمي، وتعزيز قدرة المؤسسة في اتخاذ القرارات، وعليه يمكن تصنيف هذه الأهمية حسب المستويات التنظيمية إلى ثلاث وهي:

4-1 على مستوى الأفراد:

إن للتمكين فوائد كثيرة تعود على الأفراد في التنظيم ويمكن عرضها كالاتي:¹

- زيادة مسؤوليات الأفراد مما يعزز انتماءهم لعملهم ويقلل معدلات الدوران الوظيفي؛
- زيادة الرضا الوظيفي للأفراد والتقليل من مقاومة التغيير؛
- زيادة مشاركة العاملين، فالأفراد يمكنهم تقدير ما تحتاجه المؤسسة وبالتالي العمل على تحقيقه؛

¹ مساعدي عماد، أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات، أطروحة دكتوراه في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 01، الجزائر، 2020، ص 21.

■ التوجه من عقاب العامل المخطئ إلى ضرورة السماح له ودعمه وجعل الخطأ المرتكب فرصة للتعلم وتطوير الذات؛

- التمكين يعطي للفرد مزيداً من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسؤول عنه أي إعطاء الفرد الأقرب للمشكلة مسؤولية كاملة وحرية للتصرف في المشكلة لأنه أكثر احتكاكاً وتأثيراً بها من باقي الأفراد؛
- تنبع أهمية تمكين العاملين من كونهم أهم الضمانات الحيوية لاستمرار المؤسسة، إذ يسهم التمكين في رفع معنويات ورضا العاملين ويشعرهم بإتاحة الفرصة لإثبات قدراتهم.

2-4 على مستوى المجموعة:

يمكننا ملاحظة أهمية عملية تمكين العاملين على مستوى عمل المجموعات من خلال ما يأتي:¹

- استغلال الوقت، وتفرغ الإدارة لأداء الأعمال التي يتعين عليها القيام بها؛
- مساعدة الفريق على اكتساب مهارات جديدة وإثراء معرفتهم؛
- تطوير فرق العمل من خلال فعالية تفويض أداء العمل بما يتناسب وقدراتهم؛
- بناء فريق قوامه الثقة وزيادة قدرة الأفراد على الإبداع والمخاطرة؛
- التعاون على حل المشكلات ورفع القدرات الابتكارية.²

3-4 على مستوى المؤسسة:

- تتعدد أهمية تمكين العاملين على مستوى المؤسسة فتظهر في عدة جوانب منها:³
- تؤدي إستراتيجية التمكين إلى تسهيل التخطيط الإستراتيجي طويل المدى؛
- توفير فرص التطور التنظيمي وزيادة التنافس في المستويات التنظيمية المختلفة؛
- تعمل إستراتيجية التمكين على توفير فرص أكثر لنمو المؤسسة؛

¹ عطية حسن أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص 43.

² STEVEN TOLKON, **The Payoff Of Employee Empowerment**, Plastic News, Vol.16, No.2, 2004, P 13.

³ كرمية توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 71-70.

■ المساعدة على تطوير والتحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات من خلال التعلم المستمر من الأخطاء والتغذية الراجعة على السلوك؛¹

■ زيادة رضا الزبون الخارجي من خلال رضا العمال عن وظيفتهم ومرؤوسيتهم.²

فالأفراد الممكّنين والذين يملكون المعلومات والسلطة في اتخاذ القرار يسعون إلى استخدام كل الوسائل المتاحة لهم لتقديم أفضل مستويات الأداء وهذا بدوره يزيد من التنافس بين المستويات التنظيمية داخل المؤسسة.

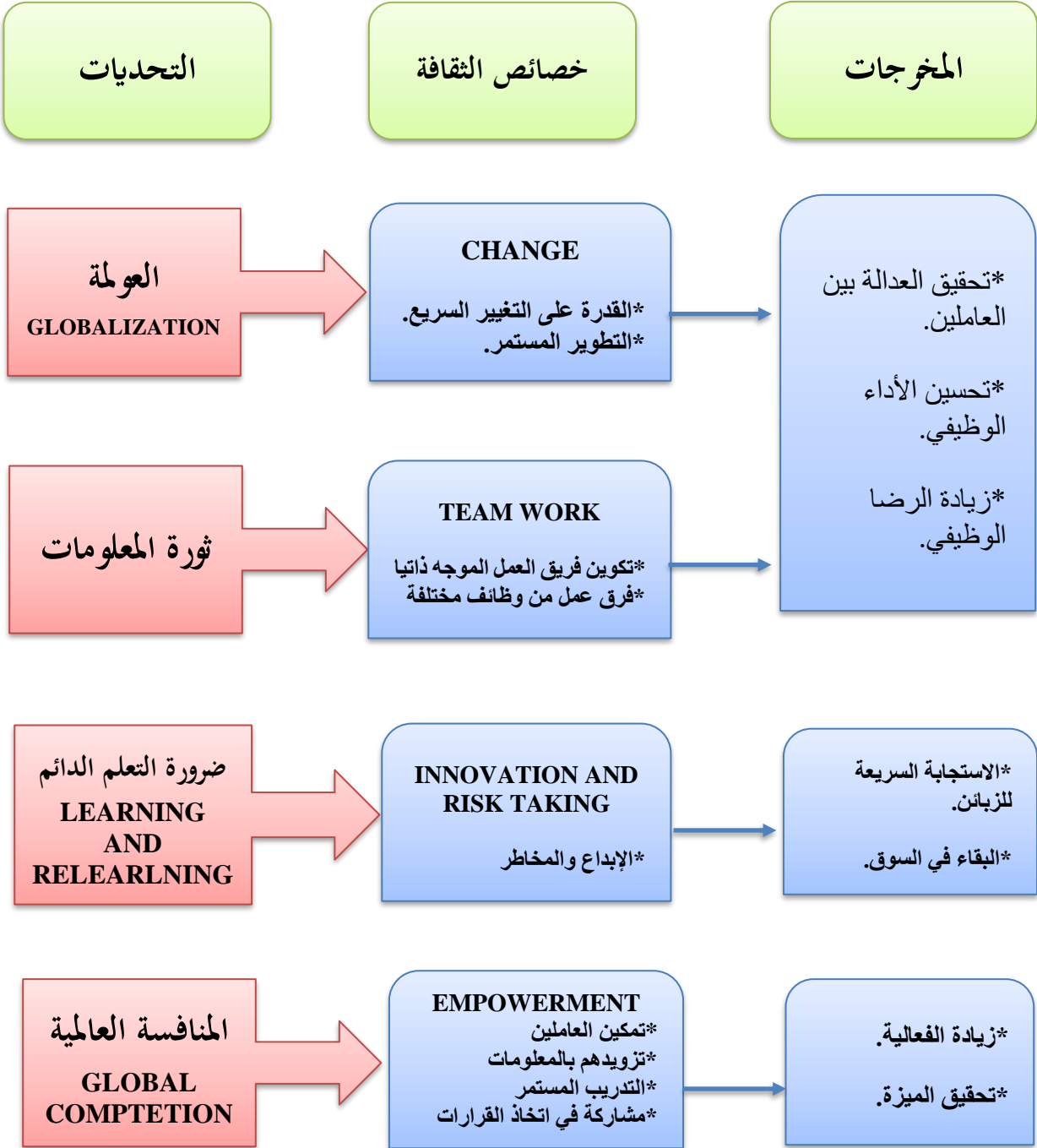
ومما تم استعراضه سابقاً حول فوائد وأهمية تمكين العاملين على المستويات الثلاثة المختلفة وأبرز مفاهيم المتعلقة بتمكين العاملين، نتوصل إلا أن معظم النجاحات التي تحقّقها المؤسسات كانت جراء اتباعها لاستراتيجية التمكين والتي تمدّ الأفراد العاملين الثقة اللازمة والاندفاع نحو العمل والولاء لقيم المؤسسة والإيمان بأهدافها والتعاون بين العمال من أجل حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة.

ويمكن إيضاح أهمية التمكين حسب الشكل الموالي:

¹ CONRAD LASHLEY, **Employee In Services: A Framework For Analysis**, Personal Review, Vol 29, No 6, MCB UP Limited, 2000, P 124.

² مساعدة عماد، مرجع سبق ذكره، ص 20.

الشكل رقم (04): أهمية التمكين



المصدر: كرمية توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 75.

الفرع الثاني: أساليب التمكين ومستوياته

1- أساليب تمكين العاملين:

تطرق عدد كبير من الباحثين إلى تقنيات وأساليب في التمكين نذكر منها مايلي:¹

1-1 أسلوب القيادة: يعد تمكين العاملين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة فأسلوب

القيادة يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين العاملين. وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي: " تلك

المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة العاملين مقارنة بنسبة المديرين تكون عالية بالنسبة للمؤسسات

التقليدية، وتتضمن أيضاً منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص

على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

1-2 أسلوب تمكين الأفراد: يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات". ويبرز التمكين هنا عندما

تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار.

هذا وقد توصل الباحثون إلى أن العاملين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات

الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له

على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هنالك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي

وتمكين الفريق.

1-3 أسلوب تمكين الفريق: إن عمل الفريق يعد أسلوباً يستخدم لتمكين العاملين ومسوغاً لتطوير قدراتهم وتعزيز

الأداء المؤسسي، وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف

والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط (Flat Structures) بدلا من التنظيمات الهرمية. هذا وإن منح التمكين

للفريق يعطي للفريق دوراً أكبر في تحسين مستويات الأداء؛ لأن الاعتمادية المتبادلة (Interdependency) بين

¹ يحي سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، صص 40-41.

أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد (Dependency). كما تتحقق القيمة المضافة (Added Value) من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق، عندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي بدلا من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ والقصور.

1-4 الأسلوب الهيكلي أو التمكين الهيكلي:

إن المنشأة المتمكنة يكون لها هيكل واضح ومناسب مع عدد أقل من المستويات الإدارية، وذلك يسهل عملية انسياب وتدفق للمعلومات في اتجاهين.¹

وينصب تمكين العاملين هنا على إجراء التغييرات في الهيكل والعمليات الخاصة بالمنشأة وينسب هذا الاتجاه إلى رواد الجودة الشاملة وفي مقدمتهم Edward Deming ويرى أن هذا التوجه في التمكين له ثلاث عناصر مهمة هي:²

✓ الوضوح والتناسق في الأهداف الخاصة بالإنتاج والتطوير وتوجيه كل مستويات النظم والإدارة والعاملين اتجاه تلك الأهداف؛

✓ التقسيم والتطوير المستمر للاحتياجات المهنية للعاملين مع تعظيم إحساسهم بالملكية وتحمل المسؤولية؛

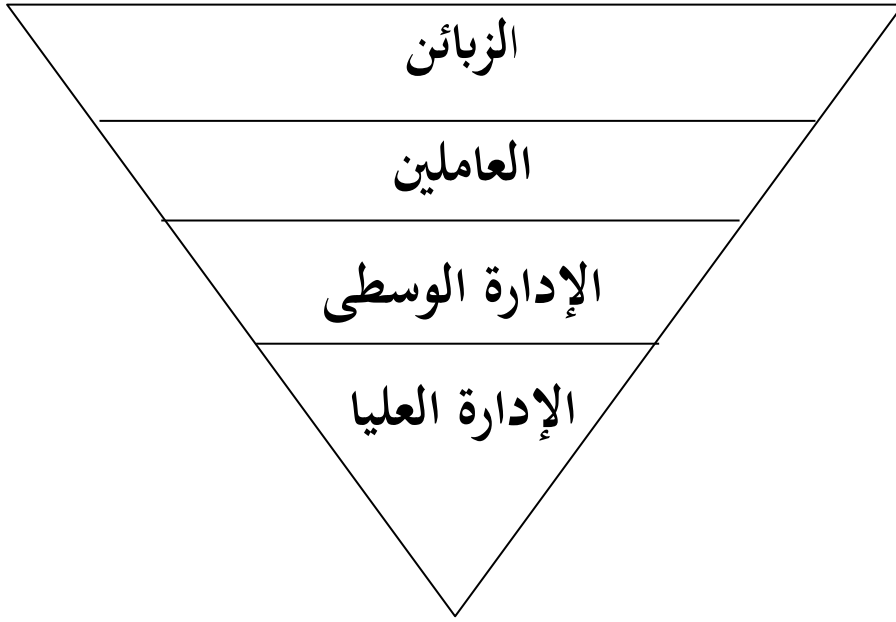
✓ ضمان التوافق بين أهداف الإدارة وأهداف العاملين.

ومنه نقدم وصفا للهيكل التنظيمي المعاصر الملائم لتطبيق أسلوب التمكين في المؤسسات والموضح في الشكل الآتي:

¹ عماد علي المهيرات ، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان، عمان ، 2014، ص 43.

² صراب نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص45.

الشكل رقم(05): الهيكل التنظيمي المعاصر لتمكين العاملين.



المصدر: عماد علي المهيرات، مرجع سبق ذكره، ص 44

2- مستويات تمكين العاملين:

لقد قسم Mc.Shame et Glinow تمكين العاملين إلى ثلاث مستويات تعكس درجة السلطة التي يمارسها

العاملون من خلال المشاركة في صنع القرارات، وتمثل هذه المستويات في:¹

■ **المستوى الأدنى:** في هذا المستوى يطلب من العاملين، وبشكل فردي معلومات محددة، أو آراء حول بعض

جوانب القرارات، وهنا لا يقدم العاملون الحلول، بحيث قد لا يعرفون تفاصيل المشكلة التي تستخدم من أجلها

المعلومات.

■ **المستوى المتوسط:** في هذا المستوى يتم استشارة العاملين بشكل أوسع، سواء بشكل فردي أو جماعي، بحيث

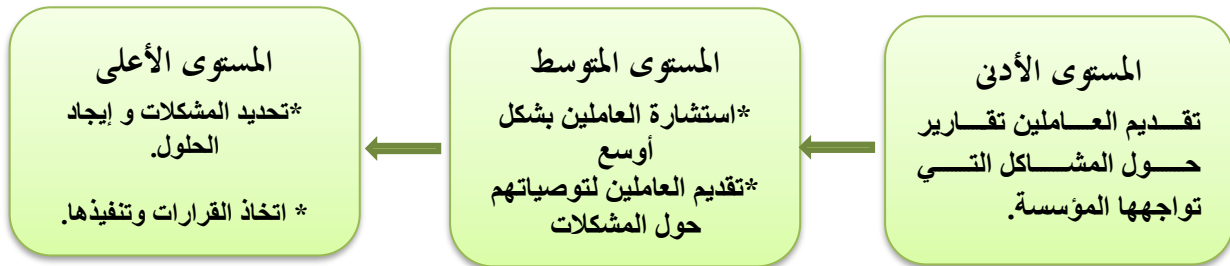
تقدم لهم تفاصيل المشكلة، وعندها يقدمون تشخيصهم للمشكلة وتوصياتهم، يكون القرار النهائي لا يندرج

ضمن نطاق سلطتهم، ويدخل هذا المستوى ضمن دوائر الجودة.

¹ أندراوس رامي جمال، عادل سالم معاينة، مرجع سبق ذكره، ص 136-137.

- **المستوى الأعلى:** يتسم المستوى الأعلى بامتلاك العاملين زمام السيطرة الكاملة على عملية صنع القرارات، حيث نجدهم يعملون على اكتشاف وتحديد المشكلات، إيجاد الحلول، اختيار البديل الأفضل، ومراقبة نتائج القرار الذي يتخذونه ويدخل ضمن هذا المستوى فرق عمل ذاتية التوجيه. هذه الأخيرة، هي عبارة عن مجموعات عمل تقوم بإكمال جزء معين من العمل وهي تتمتع باستقلالية عالية في ما يتعلق بتنفيذ المهام.

الشكل رقم (06) : مستويات التمكين حسب Mc.Shame et Glinow



المصدر: من إعداد الطالب بناء على المراجع السابقة.

الفرع الثالث: نماذج وأبعاد تمكين العاملين

1- نماذج التمكين

من خلال مراجعة للأدبيات تتجلى عدة نماذج للتمكين التي يمكن أن تساعد على تحليل وفهم التمكين، وبالرغم من تعدد هذه المداخل إلا أنها تصب في مدخلين أساسيين هما¹:

1-1 نموذج Conger & Kanungo

قدم كل منهما التمكين على أنه مفهوم تحفيزي باعتباره عملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية بين أعضاء التنظيم، من خلال الوقوف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل الغير رسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية، وقد حدد الكاتبان خمسة مراحل للعملية التمكينية في المؤسسة، انطلاقاً من تشخيص الظروف التي تسبب الشعور بفقدان القوة بين العاملين، ثم استخدام الأساليب الإدارية المناسبة كالإدارة بالمشاركة والمكافآت المرتبطة بالأداء، بعد ذلك يتم تقديم معلومات عن

1 كيسري مسعود، دايرة عبد الحفيظ، الثقافة التنظيمية وأثرها على تمكين العاملين-دراسة ميدانية بمؤسسة أرسلور متال-الجزائر، مجلة المؤسسة، الجزائر العدد06، 2017، صص262-263

الفاعلية الذاتية للعاملين، ونتيجة لاستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشعرون بالتمكين، وأخيرا التغيير في السلوك من خلال الإصرار ومبادأة المرؤوسين لإنجاز الأهداف.

2-1 نموذج Velthouse & Thomas

قام كل منهما بتبني نموذج التمكين الإدراكي، ومن خلال هذا التوجه يعتبر التمكين الحافز الداخلي الجوهرى الذي يبرز من خلال عدة مدارك: المعنى الذي يشمل مقارنة بين متطلبات العمل ومعتقدات الفرد وإعطاء معنى العمل هو أن الفرد يشعر بالفرصة بممارسته لمهام لأغراض نبيلة والكفاءة المتمثلة في درجة أداء الفرد لمهامه بمهارة عالية، أما الاستقلالية فهي اختياره الشخصي الذي يقصد به درجة مساهمة السلوك في إنجاز الأهداف كما اعتبرا أن أصل هذا التحفيز الذي يحصل عليه الفرد في المؤسسة هي الظروف العامة للفرد المرتبطة بصفة مباشرة بالمهمة التي يقوم بها والتي قد تخلق له حالة من الرضا، وأشارا إلى أن التمكين يبدأ من الذات ومن نظام المعتقدات الذي يحمل تصور ونظرة للعالم الخارجي والذي يشجع السلوكيات الهادفة.

الجدول (03) : أهم مبادئ النموذجين Velthouse & Thomas و Conger & Kanungo

نموذج Velthouse & Thomas	نموذج Conger & Kanungo
<ul style="list-style-type: none"> ● إعطاء معنى للعمل بالنسبة للفرد وإحساسه بقيمة مكانته في المؤسسة. ● التمكين سلوك يبدأ من الذات. ● استقلالية الفرد ما يعني مساهمته بواسطة سلوكه داخل المؤسسة في إنجاز الأهداف المسطرة وخلق حالة من الرضا بالنسبة للعامل. ● مقارنة بين متطلبات العمل ومعتقدات العامل. 	<ul style="list-style-type: none"> ● التمكين عملية تحفيزية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية بين العاملين داخل المؤسسة. ● تشخيص الظروف التي تسبب شعور العاملين بفقدان القوة والتخلص منها. ● استخدام الأساليب الإدارية المناسبة وتقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية لدى العاملين. ● مبادأة المرؤوسين لإنجاز الأهداف.

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المراجع السابقة.

ومن خلال ما سبق نجد أنه بالرغم من اختلاف المفاهيم الإدارية المتعلقة بالتمكين على غرار التفويض والمشاركة والإثراء الوظيفي و القيادة وإدارة الجودة الشاملة إلا أن جميع هذه المفاهيم تتفق على ضرورة تمكين العاملين بما له من أثر إيجابي على أداء المؤسسة، كذلك هناك أساليب وتقنيات متعددة لتمكين العاملين نذكر منها أسلوب القيادة، أسلوب تمكين الأفراد، أسلوب تمكين الفريق، واتضح لنا أيضا أنه يوجد مستويات محددة للتمكين، إبتداء من المستوى الأدنى حيث في هذا المستوى لا يستطيع العاملون تقديم الحلول بسبب عدم معرفتهم بتفاصيل المشكلة بينما في المستوى المتوسط من التمكين يقدم العاملون تشخيصهم للمشكلة وتوصياتهم بعدما تم تزويدهم بتفاصيل المشكلة، إلا أن القرار النهائي لا يندرج ضمن سلطتهم، وبأقي أخيرا المستوى الأعلى من التمكين حيث يمتلك العاملون زمام السيطرة على الأمور في عملية اتخاذ القرار.

2- أبعاد التمكين:

هناك مواصفات إذا توافرت لدى العامل وامتلكها، أحس بأنه ممكن ومجموع هذه المواصفات تدعى بأبعاد التمكين، وقد اختلف الباحثون في وضع أبعاد للتمكين، فمنهم من يجد أن للتمكين بعدين، هما:¹

- **البعد المهاري:** ويقصد به اكتساب العاملين مهارات العمل الجماعي، من خلال التدريب على مهارات التوافق، وحل النزاع، والقيادة وبناء الثقة، بمعنى منح العاملين ما يحتاجونه من تدريب في مجال العلاقات التبادلية مع الآخرين، من أجل ضمان نجاح المشاركة الإدارية، وصور تكوين فرق العمل المختلفة، وهذا ما ينتج عنه توافق وانسجام وثقة في العمل.

- **البعد الإداري:** ويقصد به إعطاء حرية وصلاحيات اتخاذ القرار لكل أعضاء المؤسسة، بمعنى منح العاملين استقلالية اتخاذ القرارات التي تؤثر على أعمالهم بشكل مباشر، هذه الاستقلالية لا يجب أن تكون فقط مع المستويات الإدارية الدنيا، بل هي مطلوبة في كافة المستويات التنظيمية.

¹ رزق الله حنان، مرجع سبق ذكره، ص 49

وهناك من الباحثين من يجد أن للتمكين ثلاث أبعاد:¹

- **الكفاءة:** وهنا يعتقد بأن العاملين يمكن أن يؤديوا عملهم في نطاق كفاءتهم مع حد أدنى من الإشراف.
- **الثقة:** ليس من الضروري الاعتقاد بكفاءة الأفراد فحسب، بل الثقة بما يؤديونه من وظائف.
- **عمل الفريق:** في السابق كان العمل فردي، وبالتالي يمكن أن تحل المشاكل التنظيمية من خلال الشخص بمفرده، ولكن وفي ظل التحديات الكبرى، والمتمثلة في المنافسة، جودة الأداء وتميزه، حيازة رأس المال الفكري، تعزيز المعرفة التراكمية.... إلخ كان لابد أن يجتمع الأفراد كفريق مرنة دون حواجز لحل المشكلات في نطاق أهداف وقيم المؤسسة.

وهناك من يجد أن للتمكين أربعة أبعاد:²

- أ- **معنى العمل:** ويقصد بمعنى العمل، أن يحس الفرد بأن المهام التي يؤديها ذات قيمة ومعنى بالنسبة له وللآخرين وللمؤسسة.
- ب- **المقدرة:** تشير المقدرة إلى أن الأفراد يعتقدون بأنهم يمتلكون المهارات والخصائص اللازمة لأداء عملهم، بشكل جيد، وهي أيضا اعتقاد الفرد بقدرته على أداء فعاليات المهام وبمهارة وهذا البعد يتماثل والإنقان الشخصي.
- ج- **حق الإرادة الشخصية:** ويقصد بها درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد العامل من خلال اختيار طرق تنفيذ عمله، فالعامل يشعر أنه ممكنا عندما تمتحنه المؤسسة التي يعمل بها فرصا للنمو والتطور المهني فيعمل من خلال ذلك على اختيار الطريقة الملائمة لتنفيذ عمله.
- د- **التأثير:** ويقصد به، إدراك الدرجة التي يمكن من خلالها للفرد العامل أن يؤثر على النتائج في العمل، فمثلا الأفراد العاملين في المؤسسة يشعرون بأنهم أكثر تمكينا، عندما تكون لهم مشاركة أوسع في صنع القرارات المتعلقة بقضايا بالغة

¹ رامي جمال اندراوس واخرون، مرجع سبق ذكره، ص135.

² رزق الله حنان، مرجع سبق ذكره، ص50.

الأهمية بالنسبة لهم ولعملهم، واعتقادهم أن هذه المشاركة حقيقية، وأن آرائهم تشكل عنصرا أساسيا فيما يتعلق بمحصول القرارات، وهنا يشعر العاملون بمستوى أعلى من التمكين عندما يدركون بأنهم لهم تأثيرا على أهداف المؤسسة.

وبعد عرض مختلف أبعاد التمكين وفقا للعديد من الدراسات، سيتم فيما يلي تسليط الضوء على الأبعاد التي تم الاعتماد عليها في تشكيل عبارات الاستبيان الخاصة بمحور تمكين العاملين، وتم تحليلها بالتفصيل وهذا ما سنراه في الجانب التطبيقي من هذه الدراسة، وهذه الأبعاد تتمثل في: حرية التصرف (الاستقلالية)، المشاركة في اتخاذ القرار، فرق العمل، توفير فرص التدريب.

1-2 حرية التصرف (الاستقلالية) "Self-Determination": وتعني درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله¹، ودرجة السماح له بتغيير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المؤسسة، كما أن الحرية تعني الاستقلالية في الشروع في السلوكيات وعمليات العمل ومواصلتها، حيث أن حرية التصرف المدركة لدى الأفراد تؤدي إلى زيادة المرونة والابتكار وروح المبادرة، إن إدراك الفرد بأن الأحداث و الأشخاص من حوله تقوم بتقييد اختياره أو حرية تصرفه، يؤدي إلى مشاعر سلبية تؤثر في عمله وتؤدي إلى انخفاض احترام وتقدير الفرد لذاته.²

2-2 المشاركة في اتخاذ القرار "Participation In Decision Making": تعرف المشاركة في اتخاذ القرار بأنها تقاسم الآراء مع الآخرين لتحقيق أهداف المؤسسة، حيث يوضح العديد من الباحثين أن المشاركة في اتخاذ القرار ترفع من دافعية العاملين، الرضا الوظيفي والالتزام وتنسب هذه النتائج إلى تمكين العاملين.³

فعلى المدراء أن يتعلموا من تجارب التوازن الجديد، فتمكين العاملين يعد الأساس في تحقيق الجودة وإن إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات سيكون فاعلا في إزالة الموانع المرتبطة بالأداء، ويضيف القيمة والدعم لجودة المنتجات، وعلى

¹ حكمت فليح، قاسم أحمد، غسان فيصل، دور استراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي - دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 04، العدد 12، جامعة تكريت، العراق، 2008، ص 103.

² أبو بكر بسام، دور التمكين النفسي في القابلية لتوظيف العاملين في عقود الإدماج المهني بولاية الأغواط - الجزائر، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 47، 2016، ص 401.

³ دنيا ضيف، أثر تطبيق استراتيجية تمكين العاملين على الأداء البشري في قطاع الاتصالات بالجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسويق، جامعة تلمسان، الجزائر، 2022، ص 134.

المدراء أيضا توفير الفرص للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات، حيث يشير الباحثون إلى وجود طريقة واحدة لتفويض عدم التأكد، وهي استعمال الفرق الممكنة ومنحها السلطة والمسؤولية في اتخاذ القرارات السريعة المستندة على المعلومات الموضوعية، وبالتالي خلق مرونة في التعامل مع حالة عدم التأكد، وبهذا يكون التمكين مناسبا في ظل الظروف المتسمة بعدم التأكد والعلاقة بين التمكين والأداء ستكون قوية متى كانت درجة عدم التأكد عالية.¹

3-2 فرق العمل "Teamwork": هو "مجموعة من الأشخاص تتكون من اثني عشر فأكثر، حيث يتفاعلون ويؤثرون في بعضهم البعض، ولديهم مسؤولية متبادلة لتحقيق أهداف مشتركة و المرتبطة بالأهداف التنظيمية . إن اعتماد أسلوب فرق العمل في حل المشاكل والتحسين، يتميز عن أسلوب الفرد الواحد في الآتي:²

- القدرة على التعامل مع أنواع عديدة من المشاكل المعقدة (التي هي خارج قدرة فرد واحد وحتى قسم معين واحد) من خلال تحشيد ذوي الاختصاص والموارد اللازمة؛
- توفير التنوع في المعارف والمهارات والخبرات لمواجهة المشكلة وحلها بكفاءة أكبر؛
- إمكانية حل المشاكل التي لها أبعاد تتعلق بعدة أقسام أو وظائف في المؤسسة؛
- إن فرص تنفيذ التوصيات الصادرة من مجموعة أكبر من فرص تنفيذ التوصيات أو المقترحات أو وجهات النظر الفردية؛
- يساهم أسلوب الفريق في رفع الروح المعنوية وتعزيز الشعور بالملكية من خلال المشاركة في حل المشكلة واتخاذ القرار.

4-2 التدريب "Training": ويعتبر التدريب على أنه " تلك العملية التي عن طريقها يمكن مساعدة العامل أيا كان مستواه في الحصول على خبرات كافية في العمل الذي يمارسه في الوقت الحاضر أو الذي ينتظر منه إنجازه في

¹ المرجع السابق، ص ص 134-135.

² المرجع السابق، ص 137.

المستقبل¹ ويعرف أيضا بأنه " نشاط منظم مستمر يركز على الفرد لتحقيق تغيير معارفه ومهاراته وقدرته الفنية المقابلة لاحتياجات محددة في الأوضاع الراهنة والمستقبلية في ضوء متطلبات العمل الذي يقوم به وتطلعاته المستقبلية لدوره في المؤسسة"².

ومن خلال ما تم تناوله فيما سبق، وعرضنا لأبرز نموذجين في عملية التمكين يتضح لنا أن كلا منهما يتفق على أن التمكين عملية تحفيزية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية بين العاملين وأنه سلوك يبدأ من الذات، وبالتطرق لمختلف أبعاد تمكين العاملين نجد أنها تصب في مدخل واحد وهو إعطاء معنى للعمل بالنسبة للفرد وإحساسه بقيمة مكانته في المؤسسة واثمين عمل الفريق داخل المؤسسة.

الفرع الرابع: خطوات ومعوقات تمكين العاملين.

1- خطوات تمكين العاملين:

إن الخطوات التالية هي الخطوات الأساسية لتنفيذ عملية تمكين العاملين وتتمثل في³:

- **الخطوة الأولى:** تحديد أسباب الحاجة للتغيير: إذ يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامجا لتمكين العاملين وماهي الأسباب التي تدعوه لتبني ذلك البرنامج؟ وعليه توضيح تلك الأسباب وشرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين لدى العاملين.
- **الخطوة الثانية:** التغيير في سلوك المديرين: إذ تعتبر أحد التحديات التي يجب أن يتغلب عليها المديرون لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن جزء من السلطة والقوة الممنوحة للمديرين ومنحها للمرؤوسين.
- **الخطوة الثالثة:** تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين: فعلى الإدارة أن تحدد طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي.

¹ جلال فاروق أحمد الأسناوي، إبراهيم جابر السيد، التدريب الإداري سلسلة الإدارة الحديثة - ، الطبعة الأولى، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دسوق، مصر، 2020، ص 116.

² المرجع سابق -بتصرف، ص 117.

³ فانتن محمود عبد الرحمن الملفوح، تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في "القيادة و الإدارة"، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، 2016، ص 34-35.

- **الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل:** لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، فالعاملين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من تلك الفردية، فيجب على المؤسسة أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.
- **الخطوة الخامسة المشاركة في المعلومات:** لكي يمكن للعاملين اتخاذ القرارات السليمة فإنهم يحتاجون لمعلومات كافية تمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة، وكلما توفرت معلومات أكثر للعاملين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم في اتخاذ القرارات المناسبة.
- **الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين:** يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي وبالتالي يفضل أن تتوافر للمؤسسة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المناسبين.
- **الخطوة السابعة: توفير التدريب:** فالتدريب يعتبر أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، ولا بد للمؤسسة من توفير برامج تدريبية كافية للعاملين.
- **الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات:** يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين وماهي واجبات العاملين ومتطلبات وظائفهم، ويمكن استخدام خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للعاملين.
- **الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير:** لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير الذي يحصل عليها العاملين بأهداف المؤسسة ولا بد للمؤسسة من تصميم نظام مكافآت يتلاءم مع منهج التمكين لديها.
- **الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج:** لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، ويجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم العاملون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما

أن برنامج التمكين سيضيف تغييرا فعلى الإدارة عدم الاستعجال للحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتا طويلا وتتضمن جميع الأطراف في المؤسسة.

2- معوقات تمكين العاملين:

هناك بعض المعوقات التي تحد من تطبيق تمكين العاملين بالشكل الفعال، ومن بينها ما يلي¹:

- إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين؛
- تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة؛
- زيادة التكاليف التي تتحملها المؤسسة نتيجة تدريب وتعليم الأفراد؛
- زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان؛
- إقبال الأفراد على المفاهيم النظرية والشكلية أكثر من إقبالهم على الموضوعية وفعالية التطبيق؛
- زيادة الصراع وتفشي النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي؛
- عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة؛
- اتخاذ قرارات بناء على أسس شخصية، وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية.

ومما لا شك فيه بأن أي عملية تغيير يقابلها مقاومة. هذه المقاومة قد تتأتى من العاملين الذين يخشون التغيير بحد ذاته، أو أنهم يتوقعون فقدان امتيازاتهم، وقد تتأتى هذه المقاومة من الهيكل التنظيمي التقليدي الذي يكبح المشاركة ويحدد مراكز القرار وفيد الاتصالات، فهناك العديد من العقبات أمام المضي قدما باتخاذ التمكين كاستراتيجية تنظيمية.

¹ مراد بومنقار، فلة عيساوي، تمكين العاملين مدخل للتحسين المستمر والتطوير التنظيمي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد7، جامعة عنابة، الجزائر، 2014، ص73.

ومن خلال استعراضنا لأبرز خطوات التمكين وأهم المعوقات المصادفة لهذه الاستراتيجية، يتضح لنا أن تطبيقه ليس اختياراً سهلاً بأي حال من الأحوال، وإنما هو عملية متشابكة في عناصرها ومتداخلة في مكوناتها وأبعادها، لذلك فإن المؤسسة تحتاج إلى تضافر الجهود لتذليل تلك العقبات.

تم التطرق في هذا المبحث إلى أبرز المفاهيم المتعلقة بالقدرات المعرفية بأبعادها، أين أبرزنا من خلاله أهمية وأهداف هذه القدرات وما لها من أثر إيجابي على أداء المؤسسة، ثم حاولنا توضيح مفهوم تمكين العاملين بمختلف أبعاده وأهميته وعرض لأبرز أساليبه ومستوياته والمعوقات التي يمكن أن تواجهها المؤسسات أثناء قيامها بتمكين عاملها.

في المبحث التالي سوف نعالج فيه الدراسات السابقة باللغة العربية وباللغات الأجنبية التي تناولت موضوع القدرات المعرفية وتمكين العاملين، وعرض أبرز ما توصلت إليه هذه الدراسات من نتائج وتوصيات ومن ثم المقارنة بين هاته الدراسات والدراسة الحالية.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة والمقارنة بينهما.

وستتطرق في هذا المبحث لعرض الدراسات السابقة المختلفة التي تتعلق بمتغيري الدراسة ألا وهما القدرات المعرفية وتمكين العاملين بمختلف أبعدهما، من أجل التعرف على أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة ومقارنتها مع الدراسة الحالية، وقد تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب.

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية.

وستتطرق في هذا المطلب لعرض الدراسات السابقة المختلفة باللغة العربية التي تتعلق بمتغيري الدراسة بمختلف أبعدهما وأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات.

1- دراسة دعاء عبد الكريم خلف، ندى إسماعيل جبوري بعنوان: العلاقة بين القدرات المعرفية وتمكين العاملين بحث تحيلي في هيئة رعاية ذوي الإعاقة والاحتياجات الخاصة، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 68، 2022، ص 141-168.

هدفت الدراسة الى اختبار العلاقة بين القدرات المعرفية وتمكين العاملين في احدى تشكيلات وزارة العمل والشؤون الاجتماعية وهي هيئة رعاية ذوي الاعاقة والاحتياجات الخاصة لكونها من المنظمات الخدمية الحيوية التي لها دور اساسي في خدمة شريحة مهمة وهم ذوي الاعاقة والاحتياجات الخاصة، ولذا فأن تبني مفاهيم إدارية حديثة كالقدرات المعرفية ومعرفة دورها في تحقيق تمكين العاملين يمكن أن يساعدها في مواجهة هذه التغيرات، وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على بيانات البحث والتي تم اعدادها بالاستناد الى عدد من المقاييس الجاهزة بعد أن تم إخضاعها لاختبارات الصدق والثبات، وتم اختيار عينة البحث بطريقة العينة العشوائية والمكونة من 140 عامل، واختبار صحة الفرضيات والاجابة على تساؤلات البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاختبارات الإحصائية والتي من بينها: الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسب المئوية والتكرارات ومعامل ارتباط بيرسون، الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، وبالاعتماد على البرنامج الاحصائي (SPSS v24).

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مستوى القدرات المعرفية وتمكين العاملين في هيئة رعاية ذوي الإعاقة والاحتياجات الخاصة كان بدرجة أكثر من متوسط لكلا المتغيرين وأن هناك علاقة ارتباط قوية بين القدرات المعرفية وتمكين العاملين.

2- دراسة دنيا ضيف بعنوان أثر تطبيق استراتيجية تمكين العاملين على الأداء البشري في قطاع الاتصالات

بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف،

المسيلة الجزائر، 2022.

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى مساهمة تطبيق استراتيجية تمكين العاملين في تحسين الأداء البشري في قطاع الاتصالات بالجزائر بالتطبيق على متعاملي الهاتف النقال (موبيليس، أوريدو، جازي)، ولتحقيق هذا المسعى، تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، إضافة إلى استخدام المقاربة الكمية في الجانب التطبيقي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS v26) والتي سمحت بالوصول إلى عدة نتائج تتمحور أساسا حول وجود تطبيق نسبي لاستراتيجية تمكين العاملين من خلال شقيها النفسي والهيكلية.

كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن المؤسسات محل الدراسة تتبنى استراتيجية تمكن العاملين كأداة لاكتشاف الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية والاستفادة منها وتأكدت الدراسة من وجود أثر إيجابي لكل من التمكين النفسي والتمكين الهيكلي على كل بعد من أبعاد الأداء البشري، مع التأكيد على أن هذا الأثر لا يعزى إلى العوامل الديموغرافية والوظيفية.

وعليه واستنادا إلى مخرجات الدراسة فُدمت مجموعة من التوصيات نذكر منها: بذل المزيد من الجهود من أجل زيادة مستوى تمكين العاملين في قطاع الاتصالات لاسيما فيما يتعلق بالتمكين النفسي والذي يسجل مستويات ضعيفة بالمقارنة مع التمكين الهيكلي، فإنه من الضروري على هذه المؤسسات أن تقوم بتوسيع استخدام وتوجيه استراتيجية تمكين العاملين وفق ما يخدم أهداف الأداء البشري بها.

3- دراسة جهان سلمان علاوي بعنوان: تأثير القدرات المعرفية في تحقيق استراتيجية المحيط الأزرق ، دراسة استطلاعية في شركة بغداد للمشروبات الغازية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 127، 2021، ص ص

. 91-72

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير القدرات المعرفية في تحقيق استراتيجية المحيط الأزرق، وتم استخدام استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات التي تم توزيعها على عينة البحث المتمثلة بالمديرين ومسؤولي الأقسام والشعب البالغ عددهم 32 فردا في شركة بغداد للمشروبات الغازية، وباستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS.V23) لتحليل نتائج البحث.

وقد تم التوصل إلى عدة نتائج منها، وجود علاقة ارتباط معنوية وتأثير بين القدرات المعرفية واستراتيجية المحيط الأزرق، وجود القدرات الإبداعية بمستوى عال وأن عملية الابتكار والابداع حظيت بالتشجيع من قبل إدارة الشركة وأظهرت الدراسة وجود القدرات المعرفية بمستوى عال مرتبة كالتالي (قدرات الاتصال، القدرات الإبداعية، قدرات التعلم، القدرات الثقافية) ومن أهم توصيات هذه الدراسة زيادة اهتمام الشركة بالقدرات الثقافية، وتشجيع روح الإبداع ومشاركة المعلومات والعمل الجماعي وعدم محاسبتهم عند الخطأ.

وأن يكون توجهها نحو الابتكار المستمر من أجل تحقيق النمو والخروج من المحيطات الحمراء والمنافسين، وأن تعزيز القدرات المعرفية وفهم تأثير الثقافة التنظيمية سيعزز استجابة الشركة للتعقيدات البيئية.

4- دراسة مساعدي عماد بعنوان: أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بغزة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف في القيادة والإدارة، الجزائر، 2020 .

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف وبرج بوعريبيج (06 مؤسسات)، وتمثلت متغيرات الدراسة في استراتيجية تمكين الموارد البشرية

كمتغير مستقل بأبعاده المتمثلة في: المشاركة في المعلومات، الحرية والاستقلالية، قوة فرق العمل، المكافآت، والأداء المستدام بمكوناته الاقتصادية، البيئية والاجتماعية كمتغير تابع.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستمارة كأداة لجمع البيانات من العينة التي بلغ عددها 333 فرد، وتم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v26) لتحليل البيانات، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية.

وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى إستراتيجية تمكين العاملين في المؤسسات محل الدراسة قوي، وذلك راجع لأن معظم أبعادها (المشاركة في المعلومات، الحرية والاستقلالية، قوة فرق العمل) المتبناة في الدراسة قوية، ماعدا بعد المكافآت الذي أظهرت النتائج أنه متوسط، وهذا يؤكد أن المؤسسات الجزائرية محل الدراسة لا تمنح المكافآت بالقدر المرضي لزيادة تمكين العاملين، كذلك هناك أثر لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالموارد البشري وتمكينه وفق منظور إستراتيجي لتحسين الأداء المستدام للمؤسسات وتوفير مناخ تنظيمي يساعد على تمكين الموارد البشرية والحد من المعوقات التي تقف حاجزا في تطبيقه، وتوفير فرص التطوير الذاتي للعمال وتحديث وسائل الاتصال والعمل، وتحسين الاتصالات داخل هذه المؤسسات للسماح بتدفق وانتقال المعلومات واستخدامها بين جميع الأفراد العاملين على اختلاف مستوياتهم بما يعود بالنفع على المؤسسة.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغات الأجنبية.

وستتطرق في هذا المطلب لعرض الدراسات السابقة الأجنبية والتي تتعلق بمتغيري الدراسة والأمر يتعلق بالقدرات المعرفية وتمكين العاملين بمختلف أبعادهما وعرض أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات.

1- A Study SM Hammami ,et AI, Impact of Knowledge Capabilities on Organisational Performance in the Private Sector in Oman: An SEM Approach Using Path Analysis, International Journal of Knowledge Management, Volume 17, 2021, p 15-32.

دراسة سمير مروان حمامي وآخرون (2021) بعنوان " تأثير القدرات المعرفية على الأداء التنظيمي في القطاع الخاص في عمان: نهج التسويق عبر محرك البحث باستخدام تحليل المسار (مقال):

يهدف البحث إلى دراسة تأثير القدرات المعرفية على الأداء التنظيمي للشركات الخاصة في عمان. تم تطوير عشر فرضيات تربط أبعاد القدرات المعرفية التنظيمية (التكنولوجية والثقافية والإدارية والتعاونية) بجوانب الأداء، واستخدام أسلوب تحليل المسار لاختبار الفرضيات.

وتوصلت الدراسة بأن القدرات المعرفية تلعب دوراً مهماً وذات تأثير إيجابي على تحسين الأداء، ومن توصيات هذا البحث ضرورة تطوير نظام لإدارة المعرفة الإنتاجية في بيئة الأعمال وتسهيل الضوء على الاستثمار الجيد لتكنولوجيا المعلومات لتحقيق أهداف العمل.

2- A study Brittany E. Loy, The Impact Of Employee Engagement And Empowerment On Performance Managment In Non-Profit And Community Theater, Doctorate Of Business Administration, Franklin University, United States, 2021.

دراسة برييتني لوي (2021) بعنوان " تأثير مشاركة الموظفين وتمكينهم على إدارة الأداء في المسرح المجتمعي وغير الربحي " (أطروحة دكتوراه):

تناولت هذه الدراسة الثغرات البحثية المتعلقة بتأثير مشاركة الموظفين وتمكينهم على إدارة الأداء في المؤسسات غير الربحية والمسرح المجتمعي. وعالجت كل من مفهوم المشاركة والتمكين وإدارة الأداء والحاجة إلى التواصل والدعم والتشجيع في المنظمة لتحقيق الأهداف التنظيمية. تم اختيار ثلاثة مسارح في كولومبوس بولاية أوهايو لفحص العلاقة بين ممارسات الأعمال القياسية في الصناعة الإبداعية وتأثير هذه المفاهيم على هذه المؤسسات.

من خلال سلسلة من 24 مقابلة فردية شبه منظمة مع مجموعة من العاملين والمتطوعين من كل مساح ، تم جمع المعلومات لاستكشاف تأثير المشاركة والتمكين على أداء العاملين من خلال وجهات نظر القادة والعاملين. كشفت المقابلات عن الحاجة إلى تلبية الاحتياجات العاطفية للعاملين والمتطوعين للحصول على مستوى الإنتاجية والالتزام الذي تتطلبه صناعة الأداء لنجاح المسرح. أدى هذا الوحي إلى تطوير نظرية جديدة محتملة ، وهي نظرية الأداء العاطفي متأثرة بالتسلسل الهرمي لنظرية الحاجات لآبراهام ماسلو. حاولت الدراسة أن تفهم بشكل أفضل كيف ترتبط مفاهيم الأعمال الشائعة بالصناعة الإبداعية ، وتحديدًا مسرح الأداء وتوفر المزيد من الأبحاث لمجالات إدارة الأداء في بيئة عمل مدعومة عاطفياً.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها: أهمية تلبية احتياجات العاملين للحفاظ على ارتباطه بالمؤسسة وأدائها، بالنظر إلى أن هذه المؤسسات غير الربحية تعمل بأموال محدودة أو معدومة، فإنها تعتمد على العاملين تأدية مهامهم بدون مقابل أو أن يكونوا متطوعين ما يؤدي إلى قيام هذه المؤسسات بتحفيز العاملين لديها من أجل الاستمرار في تأدية هاته المهام، بالمقابل توفير فرصا لهم للتطوير الشخصي والتعلم ومساحة آمنة تمكن هؤلاء الأفراد من استكشاف شيء جديد يعطيهم سببا للمواصلة والعودة لهذه للمؤسسات غير الربحية.

3- A Study Vu Minh Hieu, Employee empowerment and empowering leadership: A literature review, Technium Vol. 2, , 2020, p p 20-28.

دراسة فو مين هيو (2021) بعنوان " تمكين العاملين وتمكين القيادة مراجعة نظرية" (مقال):

الهدف من هذه الدراسة هو فحص العلاقة بين تمكين العاملين وتمكين القيادة ، وفهم تأثير تمكين الرؤساء ومرؤوسيههم على النتائج التنظيمية للمؤسسة، استخدمت هذه الدراسة البيانات والنتائج التاريخية للدراسات السابقة من أجل صياغة الأبعاد وبناء الجانب النظري.

أظهرت نتائج هذه الدراسة أن تمكين العاملين يعزز من أداء الموظف والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ورضا العملاء والإنتاجية ونمو الأعمال، وتم فحص أبعاد تمكين القيادة من منظور هيكلي وتحفيزي، بحيث تضيء العديد من الدراسات مصداقية أكبر على التأثير الإيجابي لتمكين القيادة على التمكين النفسي للموظفين.

وتم اقتراح بعض التوصيات منها: ضرورة تزويد المديرين العاملين بالمزيج الصحيح من المعلومات والمعرفة وتحفيزهم من أجل أداء أفضل، وأيضاً تزويد الموظفين بفرص التدريب والتطوير لزيادة كفاءته وقدراتهم على التعامل مع الوظائف الصعبة، ويجب السماح للعاملين بالاستقلالية قصد تعزيز ثقتهم، كما اقترح الباحث على المؤسسات أن تتبنى أسلوب إداري تشاركي حيث يشارك فيه العمال المسؤولون عن المهام في عملية صنع القرار، ويجب على المديرين تقديم الدعم والتقدير والفرص للعاملين حيث يمكن أن يدفعهم ذلك لبذل الجهد والوقت والطاقة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

المطلب الثالث: مقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية.

في هذا المطلب سنتطرق فيه إلى مقارنة أبرز ما جاء في الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية حيث سنوضح فيه أهم ما تم الاستفادة منه من هذه الدراسات وأوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية.

الجدول (04): مقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية.

أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية.	أهم ما تم الاستفادة منه من الدراسات السابقة.	الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية.
دراسة دعاء عبد الكريم و ندى إسماعيل جبوري هدفت لاختبار العلاقة بين القدرات المعرفية وتمكين العاملين في هيئة رعاية الاحتياجات الخاصة، بينما جاءت دراستنا لاختبار هذه العلاقة في مؤسسة اقتصادية جزائرية ومعرفة أثر القدرات المعرفية في تمكين العاملين.	تم الاستعانة بهذه الدراسة من أجل ضبط المفاهيم المتعلقة بالقدرات المعرفية في صياغة العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة الحالية.	دراسة دعاء عبد الكريم خلف، ندى إسماعيل جبوري (2022) بعنوان: العلاقة بين القدرات المعرفية وتمكين العاملين بحث تحليلي في هيئة رعاية ذوي الإعاقة والاحتياجات الخاصة.

<p>دراسة دنيا ضيف هدفت لمعرفة أثر تطبيق استراتيجية تمكين العاملين على الأداء البشري في قطاع الاتصالات، بينما جاءت دراستنا لاختبار العلاقة ومعرفة أثر القدرات المعرفية في تمكين العاملين.</p>	<p>الاطلاع على منهج الدراسة والاستفادة منها والتعرف أكثر على الوسائل الإحصائية المستخدمة في الدراسات السابقة.</p>	<p>دراسة دنيا ضيف (2022) بعنوان: أثر تطبيق استراتيجية تمكين العاملين على الأداء البشري في قطاع الاتصالات بالجزائر</p>
<p>هدفت دراسة جهان سلمان علاوي لمعرفة أثر القدرات المعرفية في تحقيق استراتيجية المحيط الأزرق بأبعاده المختلفة، بينما ركزت دراستنا في اختبار العلاقة بين القدرات المعرفية وتمكين العاملين.</p>	<p>تم الاستفادة من هذه الدراسة في بناء الجانب النظري المتعلق بمتغير القدرات المعرفية وصياغة أبعاد المتغير المستقل.</p>	<p>دراسة جهان سلمان علاوي (2021) بعنوان: تأثير القدرات المعرفية في تحقيق استراتيجية المحيط الأزرق، دراسة استطلاعية في شركة بغداد للمشروبات.</p>
<p>هدفت دراسة مساعدة عماد لتقصي أثر إستراتيجية تمكين العاملين في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية، بينما تناولت دراستنا تمكين العاملين على أساس أنه متغير تابع يتأثر بالقدرات المعرفية في المؤسسة الاقتصادية.</p>	<p>تم الاستفادة من هذه الدراسة في بناء الجانب النظري المتعلق بمتغير التابع تمكين العاملين وتسليط الضوء على أبرز المفاهيم الأخرى المتعلقة بتمكين العاملين على غرار التفويض والمشاركة والإثراء الوظيفي.</p>	<p>دراسة مساعدة عماد (2020) بعنوان: أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية.</p>
<p>ركزت هذه الدراسة على معرفة تأثير القدرات المعرفية على الأداء التنظيمي في القطاع الخاص، بينما ركزت دراستنا على اختبار العلاقة بين القدرات المعرفية وتمكين العاملين ومعرفة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع على مستوى مؤسسة اقتصادية جزائرية.</p>	<p>أسهم الاطلاع على هذه الدراسة في تتبع ما توصل إليه الباحثون السابقون لمجال متغير المستقل والتعرف على أهم أبعاده والتي تم الاعتماد عليها في صياغة فروض الدراسة الحالية .</p>	<p>A Study Hammami ,et (2021): Impact of Knowledge Capabilities on Organisational Performance in the Private Sector in Oman. دراسة سمير مروان حمامي وآخرون (2021) بعنوان " تأثير القدرات المعرفية على الأداء التنظيمي في القطاع الخاص في عمان: نهج التسويق عبر محرك البحث باستخدام تحليل المسار" (مقال).</p>

<p>اعتمدت هذه الدراسة على الجانب النظري ونتائج الدراسات السابقة وأداة المقابلة لوصف أثر تمكين ومشاركة العاملين على إدارة أداء المؤسسات غير الربحية، بينما استخدمنا في دراستنا الأدبيات النظرية و أسلوب دراسة حالة وتم اختيار عينة عشوائية لمؤسسة اقتصادية من أجل تحقيق أهداف دراستنا والمتمثل في اختبار العلاقة بين القدرات المعرفية وتمكين العاملين ومعرفة طبيعة الأثر الموجود بين متغيري دراستنا الحالية.</p>	<p>ساهمت هذه الدراسة في صياغة العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة الحالية، وأبانت على أهمية مشاركة وتمكين العاملين على إدارة الأداء في المؤسسات غير الربحية.</p>	<p>A study Brittany E. Loy (2021): The Impact Of Employee Engagement And Empowerment On Performance Managment In Non-Profit And Community Theater دراسة بريتي لوي (2021) بعنوان " تأثير مشاركة الموظفين وتمكينهم على إدارة الأداء في المسرح المجتمعي وغير الربحي" (أطروحة دكتوراه).</p>
<p>اعتمدت هذه الدراسة على الجانب النظري ونتائج الدراسات السابقة لوصف الأثر بين تمكين العاملين وتمكين القيادة، بينما استخدمنا في دراستنا الأدبيات النظرية و أسلوب دراسة حالة وتم اختيار عينة عشوائية لمؤسسة اقتصادية من أجل تحقيق أهداف دراستنا والمتمثل في اختبار العلاقة بين القدرات المعرفية وتمكين العاملين ومعرفة طبيعة الأثر الموجود بين متغيري الدراسة الحالية.</p>	<p>ساهمت هذه الدراسة في صياغة العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة الحالية، وأبانت على أهمية تمكين القيادة في المؤسسات وأثرها الإيجابي على تمكين العاملين.</p>	<p>A Study Vu Minh Hieu (2020) Employee empowerment and empowering leadership: A literature review دراسة فو مين هيو (2021) بعنوان " تمكين العاملين وتمكين القيادة - مراجعة نظرية" (مقال).</p>

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة

من خلال هذا المبحث قمنا بالاطلاع على الدراسات السابقة المشابهة لموضوع الدراسة وهذا لأهميتها

المنهجية باعتبارها مكمل للمنهج الوصفي، تم توضيح أهم ما تم الاستفادة منه من هذه الدراسات، بعدها تم القيام

بعملية المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة وإظهار أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية.

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل الإلمام بالجانب النظري لدراستنا حيث تطرقنا فيه إلى المفاهيم المتعلقة بالقدرات المعرفية، أهميته، أهدافه و أبعاده المختلفة ، حيث توصلنا إلى أن امتلاك المؤسسات لهذه القدرات يساعدها في تحسين أدائها الحالي والمستقبلي ، كذلك تطرقنا إلى الأدبيات النظرية المتعلقة بتمكين العاملين والمفاهيم الإدارية المختلفة المتعلقة به، وحاولنا إظهار أبرز خطوات تمكين العاملين والمعوقات التي تحول دون تحقيقه، إذ يسهم التمكين في رفع معنويات ورضا العاملين ويشعرهم بإتاحة الفرصة لإثبات قدراتهم ما ينعكس إيجابا على أداء المؤسسة، كذلك تم التطرق إلى مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، كما تم إدراج جدول يضم مقارنة بين الدراسات السابقة ودراستنا الحالية.

أما في الفصل الثاني فسوف نتطرق فيه للجانب التطبيقي للدراسة وهذا من خلال الإعتماد على أسلوب دراسة حالة، حيث تم الإعتماد على أداة الاستبيان والقيام بتحليل المعلومات والبيانات التي تم جمعها من خلال برنامج الحزم الإحصائية SPSS V.26.

الفصل الثاني:

دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة

ALFA PIPE الأنابيب الحلزونية

بغرداية

تمهيد:

بعد استعراضنا في الفصل الأول الأدبيات النظرية المتعلقة بالقدرات المعرفية وتمكين العاملين، وذلك من خلال التعرف على أهم المفاهيم الأساسية لمتغيري الدراسة، بالإضافة إلى عرض الدراسات السابقة ومقارنتها مع الدراسة الحالية، في هذا الفصل سنحاول إسقاط الجانب النظري على واقع مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية بغرداية وذلك من خلال اختبار العلاقة والأثر الموجود بين القدرات المعرفية وتمكين العاملين في هذه المؤسسة.

وسوف نتناول في هذا الفصل كل ما يتعلق بالدراسة الحالية من خلال تقديم نبذة عن المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية والتطرق لهيكلها التنظيمي وكذلك توضيح منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات ومجتمع وعينة الدراسة والأداة المتبعة في الدراسة ومن ثم اختبار صدق وثبات أداة الدراسة وأخيرا الوصف الإحصائي وتحليل نتائج واختبار الفرضيات.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالتالي:

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية.

المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات وتحليل محاور الدراسة ومناقشة النتائج.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية "ALFA PIPE":

تعتبر مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز من أهم المؤسسات بالجنوب الجزائري وذلك لكبر حصتها السوقية وارتفاع رقم أعمالها بالإضافة الى حساسية النشاط الذي تعمل فيه والمحتكر من طرف الدولة وتعاملاتها مع الخارج، الأمر الذي دفع المؤسسة الى استغلال كل طاقتها من اجل المحافظة على هذه المكانة، ولمعرفة الظروف الأخرى التي تعمل من خلالها المؤسسة خصص هذا المبحث وفق ثلاثة مطالب وهي:

المطلب الأول: النشأة التاريخية للمؤسسة¹

المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFA PIPE":

تمثل صناعة الحديد والصلب الركيزة الأساسية وتحديث الاقتصاد الوطني لما توفره من منتجات مصنعة أو شبه مصنعة ، تستعمل في مختلف القطاعات الاقتصادية كالزراعة ، النقل ، البناء و في الصناعات الأخرى كالصناعة الميكانيكية و البترولية وزيادة على تامين الثروات الطبيعية وتوفير فرص العمل ، ومن أهم مؤسسات هذه الصناعة نجد المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFA PIPE" والتي حصلت مؤخرا على شهادة الجودة المتمثلة في ISO 9001 وشهادة جودة المنتجات البترولية API-Q1 بالإضافة الى السعي للتسجيل في المواصفة ISO 14001 ، و تسجيلها في مواصفة ISO 18001 الخاصة بنظام الرعاية الصحية والسلامة .

اولا :النشأة التاريخية للمؤسسة :

تعود نشأة المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية ALFA PIPE الى الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS التي تعتبر أول شركة أسستها الجزائر في ميدان صناعة الحديد والصلب ، ولقد بدأت هذه الشركة نشاطها بعد الاستقلال وأخذت في التوسع خصوصا بعد إعادة تأميم الوحدتين SOTUABL و ALTUMEL وتمت عملية التأميم بعد إمضاء وثيقة التعاون التقني لثلاثة سنوات من عام 1968 الى عام 1972 مع مؤسسة VOLLOVEC بغرض المساعدة في التسيير التقني ، كما تم إنشاء مركب الحجار الذي يعتبر الركيزة الأساسية لصناعة الحديد والصلب في الجزائر .

وفي هذا الإطار إعادة هيكلة الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS الى عدة شركات وهي :

- ✓ شركة SIDRE التي تشرف على مركب الحجار بعنابة .
- ✓ شركة EMB من اختصاصها صناعة منتجات الخاصة بالتغليف.
- ✓ شركة ENIPL تقوم بإنتاج الحديد الموجه للبناء والأشغال العمومية.

1 وثائق مقدمة من مصلحة المستخدمين بالمؤسسة.

- ✓ شركة ENGL متخصصة في صناعة الغازات الصناعية .
- ✓ شركة ANABIB وهي الشركة الوطنية للأنابيب و تحويل المنتجات مختصة في إنتاج الأنابيب بمختلف أنواعها بالإضافة الى المنتجات المسطحة و زوايا الأنابيب الفلاحية PIOUSUT ومختلف تجهيزات الري كنتيجة الطلب الداخلي والخارجي على الحديد والصلب وفي هذه الفترة وخاصة في القطاع البترولي.
- وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية وبعد إصدار القانون رقم : 01/88 تمت إعادة هيكلة الشركة حتى أصبحت تسمى " المؤسسة العمومية الاقتصادية أنابيب " والتي استقلت بمجلس إدارة خاص و رأس مال تابع للدولة حيث تفرعت عنها عدة وحدات و هي :
- ✓ وحدة أنابيب الغاز - تبسة - TGT.
- ✓ وحدة الصفائح المفتوحة الناقلة للماء - وهران - TON.
- ✓ وحدة الأنابيب الصغيرة - الرغاية - PTS.
- ✓ وحدة الأنابيب الكبيرة - الرغاية - GTR
- ✓ وحدة أنابيب و تجهيزات الري - برج بوعرييج - TMIA.
- ✓ وحدة الأنابيب الحلزونية بغرداية TUSGH ، و التي صارت بعد ذلك تسمى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية للأنابيب الناقلة للغاز PIPE GAZ.

وفي إطار إعادة الهيكلة لسنة 2000 تم تقسيم هذه الوحدات الى مدربات مشكلة لمجمع أنابيب هي :

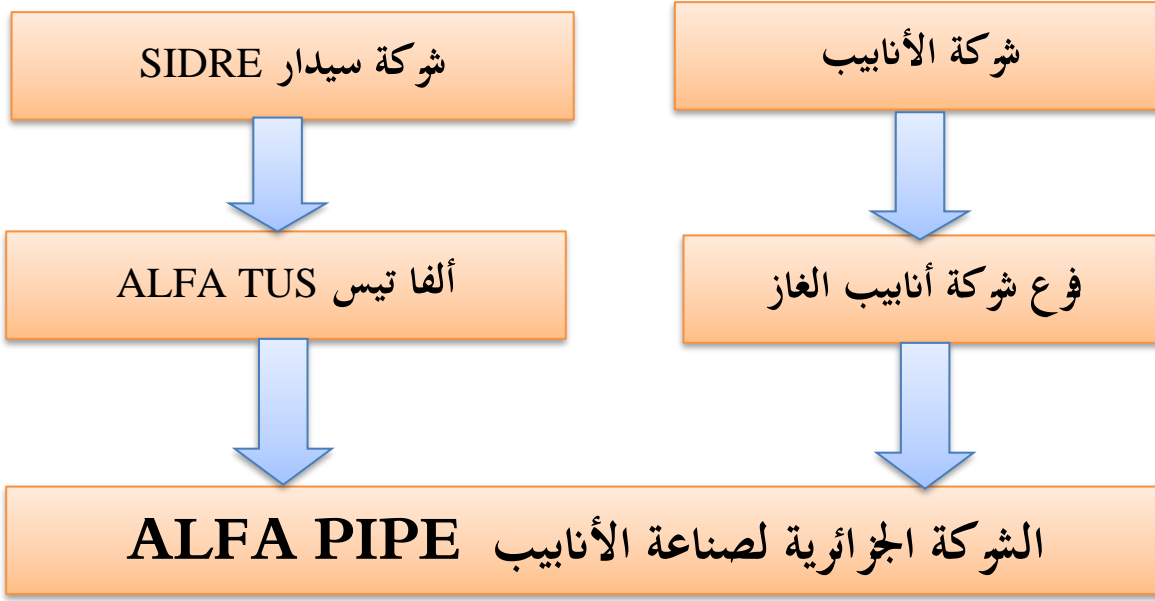
- مديرية غرداية PIPE GAZ
- مديرية الرغاية TUPELONGITUDINAL وتضم وحدتي GTR و PTS.
- مديرية الثالثة تضم كل من تبسة ، وهران ، برج بوعرييج .

هذا فيما يخص شركة الحديد و الصلب بصفة عامة ومختلف فروعها وأهم محطات مسارها الإنتاجي.

وأما عن مؤسستنا محل الدراسة فقد تم إنشاؤها بغرداية سنة 1974 برأس مال قدره (7.000.000.000 دج) وقد تم إنجاز هذه الوحدة على يد الشركة الألمانية HOCH بالمنطقة الصناعية بنورة و التي تبعد 10 كلم عن وسط الولاية وتربع على مساحة 23000 متر مربع و 969 عامل ، كما قامت بتقديم مساعدة لها لمدة 10 سنوات بعد تسليمها للمشروع ، وقد مرت هذه الوحدة بعدة مراحل الى أن أصبحت مؤسسة اقتصادية مستقلة والتي سوف نوضحها فيما يلي :

- في 05 نوفمبر 1983: تم إعادة هيكلتها حسب الجريدة الرسمية رقم 46 بتاريخ 1983/11/13 م
- في سنة 1986 : تم إنشاء ورشة التغليف بالزفت في إطار توسيع نشاطها .
- في سنة 1992 انقسمت وحدة غرداية الى وحدتين هما :
 - وحدة الأنابيب والخدمات القاعدية ISP والتي كانت تضم حوالي 390 عامل.
 - وحدة الخدمات المختلفة UPD والتي كانت تضم حوالي 350 عامل.
- وفي سنة 1993 تم إنشاء ورشة الحديد للتغليف الخارجي للأنابيب بمادة البوليتيلان .
- وفي سنة 1994 تم ضم الوحدتين الجديدتين نظرا لفشل التسيير في وحدة الخدمات المختلفة وبعدها أعيدت الوحدة الى حالتها السابقة أصبحت تسمى وحدة الأنابيب الحلزونية والخدمات القاعدية؛
- وفي سنة 2000 م : وبعد إعادة الهيكلة للمجموعة أصبحت الوحدة عبارة عن مؤسسة إقتصادية عمومية تحمل اسم مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز PIPE GAZ مستقلة ماليا و تابعة إداريا لمجمع الأنابيب "GROUP ANABIB" ؛
- في 20 جانفي 2001 م : تحصلت مؤسسة الأنابيب على شهادة الجودة العالية ISO 9001 وعلى شهادة المعهد الأمريكي البترولي APIQ 1 ؛
- في 15 أوت 2003 م : تم تجديد هذه الشهادة من طرف المختصة بعد إعطاء ملاحظات على ما يجب تغييره في المؤسسة للمحافظة على هذه الشهادة وقامت بمراقبة مدى دقة المؤسسة في الالتزام بهذه الملاحظات بعد سنتين عند تجديد الشهادة في المرة الثانية؛
- في سنة 2006 م: فكرت المؤسسة PIPE GAZ في مشروع الشراكة مع مؤسسة أنابيب غاز بالرغاية ALFA TUS لزيادة رأس مالها؛
- في سنة 2007 م : اندماج شركة أنابيب الغاز مع ألفا تيس.

الشكل رقم (07): يوضح اندماج شركة أنابيب الغاز مع ألفا تيس



المصدر: مصلحة المستخدمين بالمؤسسة.

وتعتبر وحدة أنابيب الغاز ALFA PIPE بغرداية وحدة إنتاجية بالدرجة الأولى و يكون الإنتاج فيها حسب الطلبات وإبرام العقود كما تسعى إلى جلب المستثمرين الصغار لاستغلال الفضلات والمهملات قصد التخلص منها وتوفير السيولة المالية .

تقوم هذه المؤسسة بصناعة الأنابيب الخاصة بنقل المحروقات وخاصة البترول والغاز ، إضافة إلى الأنابيب الخاصة بنقل المياه ، عن طريق تحويل المادة الأولية والمتمثلة في لفائف الحديد الخام بالدرجة الأولى والتي تحصل عليها إما من مجمع الحديد و الصلب بالحجار أو عن طريق استيراد من ألمانيا أو فرنسا أو اليابان مروراً بثلاث ورشات وهي على الترتيب :

- ✓ ورشة الإنتاج : والتي تحوي أربع آلات للإنتاج ، وينتج عنها منتج نصف مصنع وأحياناً يكون تام الصنع إن كانت الطلبية تتطلب ذلك .
- ✓ ورشة التغليف الخارجي : وهي الورشة المختصة بالتغليف الخارجي بمادة البوليثلان ، ينتج عنها منتج نصف مصنع ويكون تام بالنسبة للأنابيب الموجه لنقل البترول .
- ✓ ورشة التغليف الداخلي : ويكون التغليف بطلاء غازي إذا كان الأسلوب موجه لنقل المحروقات، وبطلاء المائي إن كان موجه لنقل المائي .

تشتغل المؤسسة بطاقتها الكاملة عن طريق 04 مناوبات بأسلوب عمل مستمر وبدون عطل إن كانت الطلبات بالحجم الكبير ، أما إن كانت غير ذلك فتشغل المؤسسة بجزء من طاقتها باستخدام مناوبتين فقط بأسلوب عمل مستمر يكفي للإيفاء بالطلبية ، وتبلغ القدرة الإنتاجية للمؤسسة حوالي 120 ألف طن ، وأما الصافية فتبلغ 100 ألف طن ، ويتراوح حجم الأنبوب المصنوع من 508 ملم الى 1625 ملم وطوله من 07 أمتار الى 13 متر .

المطلب الثاني : الأهمية الاقتصادية و الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة¹:

أولاً: الأهمية الاقتصادية للمؤسسة:

إن الأهمية الاقتصادية لهذه المؤسسة تتمثل في الدور الاقتصادي الذي تلعبه على مستوى المحلي أو الوطني أو حتى الدولي وذلك من خلال مايلي :

❖ المساهمة في تدعيم عدد من القطاعات المهمة في الاقتصاد الوطني كقطاع الفلاحة و الري ، وقطاع المحروقات فهي تتعامل مع كل من سونا طراك و سونلغاز ومحاور الرش الخاصة بقطاع الري... الخ، حيث تقوم بتغطية حوالي 60 % من احتياجات السوق الوطنية.

❖ على الصعيد الداخلي فهي تساهم في تشغيل حوالي 930 عامل ما يعني امتصاص جزء من البطالة الموجودة على مستوى المنطقة ، والتشغيل يشمل جميع المستويات كسائقين و رجال الأمن الداخلي للمؤسسة ، والمسيرين العمال داخل الورشات، المهندسين... الخ ، كما تساهم في فك العزلة عن مناطق الجنوب بصفة عامة ومنطقة غرداية بصفة خاصة ، ومما يزيد من فعالية دورها موقعها الاستراتيجي والقريب من أهم مناطق الحقول البترولية كحاسي الرمل و حاسي مسعود و عين أميناس.

❖ المساهمة في زيادة إيرادات الولاية من خلال الضرائب التي تقوم بدفعها الى مصلحة الضرائب التابعة للولاية.

❖ أما على مستوى الصعيد الدولي لعبت وما زالت تلعب دورا فعالا في نشر السمعة الحسنة على مستوى الجودة منتجات المؤسسات الوطنية وخاصة بعد تحصلها على شهادتي ISO 9001 و APIQ1 وعملها على التسجيل في شهادة الإيزو 14001 من خلال العمل على تحقيق متطلبات نظام الإدارة البيئية والمراجعة البيئية مع تنفيذها لنظام الرعاية الصحية والسلامة البيئية HSE.

¹ مصلحة المستخدمين، مرجع سبق ذكره

ثانيا: الأهداف الإستراتيجية :

تعد الأهداف الإستراتيجية سببا لتمييز المؤسسة واستمرارها ودفعتها نحو البقاء ، من هذه الأهداف التي تبنتها المؤسسة وتسعى الى تحقيقها بكل ما لها من طاقة :

- ❖ المساهمة في تغطية الاحتياجات الوطنية (قطاع المحروقات و الري)؛
- ❖ السعي لجلب الكفاءات البشرية والعمل على استقرارها من خلال التدريب والتكوين المستمر؛
- ❖ تخفيض التكاليف لتتمكن من بيع منتجها بسعر تنافسي يضمن لها حصتها السوقية وبالتالي تحقيق معدلات الربحية المطلوبة؛
- ❖ العمل على تخفيض الديون لتفادي العوائق الناجمة عنها؛
- ❖ المساهمة في تنمية المنطقة ، والعمل على امتصاص البطالة وذلك بخلق مناصب شغل جديدة؛
- ❖ تطبيق مقاييس الجودة العالمية لمنتجاتها؛
- ❖ العمل على الاحتكاك بالمؤسسات الأجنبية من أجل اكتساب التكنولوجيا الجديدة في مجال عملها؛
- ❖ المساهمة في التنمية الوطنية وذلك من خلال تمويل الخزينة العمومية؛
- ❖ محاولة كسب مستثمرين أجانب من خلال التسويق الالكتروني؛
- ❖ العمل على تطوير نظام المعلومات يساعد على اكتساب التقنيات الجديدة في مجال تخصصها؛
- ❖ توفير رؤوس الأموال الأجنبية (العملة الصعبة)؛
- ❖ إيجاد أسواق داخلية و خارجية لتصريف منتجاتها وللحصول على المادة الأولية.

المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي¹ :

تتجلى أهمية الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تحديد مختلف المسؤوليات وكذا توزيع المهام وهذا من أجل المساعدة على الرقابة والتنظيم من جهة و التسيير الحسن لمختلف العمليات والأنشطة من جهة أخرى ، بالإضافة الى محاولة التنسيق بين مختلف الوظائف لبلوغ الأهداف ، وسنحاول من خلال هذا المطلب دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية الناقلة للغاز ALFA PIPE ، و التطرق لمختلف المديرات والدوائر و المصالح المكونة لها الموضحة على النحو التالي :

¹ مصلحة المستخدمين، مرجع سبق ذكره

● مدير الوحدة:

وهو أعلى سلطة في المؤسسة ، المسؤول عن إستراتيجياتها العامة ، يعمل على التنسيق بين جميع المديريات لتحقيق الأهداف العامة ، يصدر الأوامر ويتخذ القرارات اللازمة وهو الواصل بين المؤسسة ومجموعة أنابيب التابعة لها إداريا.

❖ مساعدو المدير العام:✓ مساعد المدير العام للأمن :

وهو الشخص المختص بتوفير الأمن الداخلي اللازم للمؤسسة وعمالها ، يسهر على تطبيق قواعد الأمن ، مسؤول على التعرف على أي دخيل للمؤسسة ، له جميع الوسائل التي تمكنه من ذلك ، مع تفويض من قبل الإدارة العامة باتخاذ القرارات الخاصة بمجال عمله وله فريق عمل تابع له يساعده على القيام بهذه الوظائف .

✓ مساعد المدير العام لمراقبة الجودة :

وهو الذي يسهر على تطبيق كل المواصفات العالمية للجودة على جميع الأعمال التي تقام في المؤسسة ، بمراقبة مدى تطبيق المديريات المختلفة للتعليمات الواجب إتباعها للقيام بعملها ، والحرص على أن يكون مقرات العمل مؤهلة للقيام بذلك العمل .

✓ مساعد المدير العام لمراقبة التسيير :

وهو المسؤول عن مراقبة المديريات المختلفة في المؤسسة ومدى احترامها لتحقيق أهدافها وتتبع الانحرافات أثناء حدوثها للتقليل من الأخطار التي يمكن أن تنتج عنها ، خاصة المحاسبة العامة والمالية .

✓ مساعد المدير العام القانوني:

وهو الذي من اختصاصه جميع المعاملات القانونية المتعلقة بالمؤسسة كالعقود المبرمة مع المؤسسات الأخرى ، الإنشاءات الجديدة ، مختص بحل المنازعات و القضايا المرفوعة في المحكمة سواء مع المؤسسات الأخرى أو مع المؤسسة و موظفيها

✓ مساعد المدير العام للمراجعة :

المديريات:**1. المديريات الفنية:** ولها دور مهم يتمثل في:

- تحديد مواصفات المواد الأولية وقطع الغيار ؛
- تعمل على تصليح الأعطاب على مستوى الآلات أو وسائل النقل؛
- تقوم بإنتاج بعض أنواع قطع الغيار الخاصة بالطلبات المقدمة للمؤسسة ، كما أنها مسؤولة عن جميع عمليات الرقابة لضمان جودة منتجات المؤسسة تشمل (دائرة الإنتاج التغليف، دائرة الصيانة، دائرة رقابة النوعية، مصلحة البرمجة).

2. مديرية الموارد البشرية: تهتم هذه المديرية بمختلف الشؤون العاملين خاصة الإدارية و الاجتماعية منها

حيث تقوم بالسهر و الإشراف على مختلف عمليات التوظيف و التكوين التأهل و التحفيز الترقية و توزيع الأجور و المكافآت و العطل الوضعية الاجتماعية اتجاه الضمان الاجتماعي كما تقوم بإعداد التقارير التي تتعلق بتطور عدد العمال و معدل دورانهم و الغيابات و..... الخ. و تحرص أيضا على ربط العمل بالمؤسسة أكثر فأكثر و ذلك على أساس المعلومات المحصلة من مختلف المديريات الأخرى يلخص هذا كله ضمن مهمة كل دائرة من دوائر المديريات التالية :

❖ **دائرة المستخدمين:** حيث تسهر على كل ما يرتبط بالمستخدمين و المشاكل و النزاعات

التي تواجههم كما تقول بالإعداد و التخطيط للسياسات المتعلقة بالأفراد و تنميتهم و الإشراف على تنفيذها بالتنسيق مع دوائر الأخرى.

❖ **دائرة التسيير :** تسهر على السير الحسن للعمل في المؤسسة و ذلك بتسيير كل مايتعلق

بالعمال من خلال العمل على راحتهم و الحفاظ على أمنهم و حقوقهم .

❖ **دائرة الاعلام الالي :** تتكفل بمختلف العمليات المرتبطة بالجانب الإداري للعاملين من

جداول و وثائق إدارية وما شابه.

3. مديرية التموين: تعتبر هذه المديرية بمثابة الوسيط بين المؤسسة و المورد حيث تقوم بالتفاوض مع هذا

الأخير سواء كان محليا أو أجنبيا لتوريد، ما تحتاج إليه (مواد أولية، مواد ولوازم، قطع الغيار.... الخ) وذلك بعد إعداد برامج التموين و تحديد الاحتياجات العامة و المختلفة للمؤسسة كما تعمل على

التسيير الحسن لعمليات الاستيراد و كل ما يتعلق بها إضافة الى حرصها على التسيير الأمثل للمحزونات و تضم هذه المديرية :

❖ دائرة الشراء : تهتم بشراء كل المواد التي تحتاج إليها المؤسسة بناء على طلب مركز التخزين أو أي جهة من الجهات الأخرى الممثلة في إحدى المديريات و الملفات أو البرامج الخاصة بالمشتريات .

4. مديرية المالية : تعد من المديريات الرئيسية و ذلك لان عملها حساس نوعا ما إذا ما قورن بباقي المديريات الأخرى ، إذ تهتم بمختلف العمليات المالية ، و المحاسبية حسب طبيعتها ، و ذلك من خلال تحليل مختلف الحسابات و مراقبة جميع التصريحات المالية ، كما تقوم بإعداد مختلف الدفاتر و التسجيلات المحاسبية ، إضافة الى القيام بإعداد مختلف الميزانيات و مراقبتها ، و هذا كله بهدف تحديد الوضعية أو الحالة المالية للمؤسسة و متابعة سير النشاط فيها و تضم هذه المديرية الدوائر التالية :

❖ دائرة المحاسبة العامة: تقوم هذه الدائرة بتسجيل العمليات المحاسبية (شراء و بيع) التي تقوم بها المؤسسة في إطار ممارسة نشاطها و من ثم مراقبتها

❖ دائرة الخزينة : تقوم هذه الدائرة بالتكفل بكل ما يهم المصالح المالية للمؤسسة و نعمل على حفظ التوازن المالي لها

5. المديرية التجارية : و تعتبر بمثابة الوسيط بين المؤسسة و الزبون ، حيث تقوم بالتفاوض مع هذا الأخير على الصفقات التي تريد إبرامها معه فيما يخص الطلبات ، السعر و الوقت..... الخ ذلك بعد الاطلاع على العرض المقدم من طرفه و دراسته ، كما تعمل على تلبية أكبر عدد ممكن من الطلبات إضافة الى الاهتمام بكل ما يتعلق بعمليات البيع و التسويق المرتبطة بالمنتج و هذا بالتنسيق مع مختلف المديريات الأخرى ، و تضم دائرتين هما:

❖ دائرة التجارة : تشرف على العمليات المتعلقة بمتابعة عمليات البيع الخاصة بالمنتج من بداية التعاقد وحتى خروجه من المؤسسة.

❖ دائرة التسويق : تعد الأساس في عمليات التعاقد وإعداد الصفقات ، إذ إن عملها يتركز على عرض وإشهار وترويج المنتج لتلقي الطلبات من الزبائن ، ومن ثم العمل على دراستها لتحديد بنود الاتفاق كالمدة والسعر والمواصفات المطلوبة.

المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات وتحليل محاور الدراسة ومناقشة النتائج.

سنتناول في هذا المبحث وصف الإجراءات المتبعة في تنفيذ الدراسة، من خلال بيان أسلوب الدراسة ومنهجيتها، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة المستخدمة في جمع المعلومات بالإضافة إلى التحقق من صدق الأداة وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

المطلب الأول: الطريقة والإجراءات

سنعرض في هذا المطلب المنهجية المتبعة لإجراء الدراسة والتعريف بمجتمع وعينة الدراسة وكذلك الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وأخيرا اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة (الاستبيان).

الفرع الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة

أولا: منهج الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القدرات المعرفية وتمكين العاملين في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية، وبلوغ هدف هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على أسلوب دراسة حالة من خلال تصميم استبيان وتوزيعه على عينة الدراسة لاستطلاع آرائهم بغرض جمع البيانات التي تفيد في حل إشكالية الموضوع، حيث تم تجميعها وتفريغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.v 26: Statistical Package For The Social Sciences ، والاستعانة أيضا ببرنامج EXCEL.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

يضم مجتمع الدراسة العاملين بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية موزعين كالاتي (الإدارة العليا، إدارات ساميين، الإداريين، الموظفين) ، والذين يملكون المؤهلات والمقدرة على فهم و الإجابة على فقرات الاستبيان، حيث يمثل حجم مجتمع الدراسة (93) عاملا، و تم توزيع (70) استبيان على أفراد العينة المختارة،

تم استرجاع (68) إستبيان ما يمثل 73.11% من مجتمع الدراسة، عملية التوزيع كانت مركزة لذلك فإن جميع الاستبيانات المسترجعة كانت صالحة للدراسة والمعالجة الإحصائية.

الفرع الثاني: أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والحصول على النتائج المراد الوصول إليها تم استخدام أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان، وتم بناء استبيان أولي بالاعتماد على الجانب النظري لموضوع الدراسة وكذا استبيانات أخرى من الدراسات السابقة والتي تخص الموضوع، ومن ثم عرض الاستبيان للتحكيم على مجموعة من الأساتذة (أنظر الملحق رقم 01)، وقدم تم تعديله أكثر من مرة من قبل توزيعه على أفراد عينة الدراسة (أنظر الملحق رقم 02) من خلال تعديل ما وجب تعديله وإضافة كل ما قد يفيد لبلوغ أقصى عدد من المعلومات عن مجتمع الدراسة، وأخيرا تم إخراجه في شكله النهائي وذلك بعد الموافقة عليه من طرف المشرفة واتفق كلي بين المحكمين على صحة بناء الاستبيان.

تم تقديم هذا الاستبيان بفقرة تعريفية تحفيزية للعاملين للتعاون والاجابة بصدق على فقرات الاستبيان من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية لإشكالية الدراسة، حيث تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين:

القسم الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة والمتمثلة في :

- الجنس وله مستويان: ذكر وأنثى.
- العمر له أربع مستويات: أقل من 30 سنة، من 30-40 سنة، من 41-50 سنة، من 51 سنة فما فوق.
- المؤهل العلمي وله خمسة مستويات: ثانوي فأقل، تقني سامي، ليسانس، ماستر، دراسات عليا.
- المستوى الوظيفي وله ستة مستويات: مدير، مساعد مدير، رئيس قسم، رئيس مصلحة، رئيس دائرة، موظف.
- الخبرة ولها ثلاث مستويات: أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات.

القسم الثاني: ضم محاور الاستبيان حيث تم تقسيمه إلى محورين:

المحور الأول: فقرات الاستبيان الخاصة بالمتغير المستقل والمتمثل في القدرات المعرفية والتي تم قياسها بأربعة أبعاد:

- قدرات التعلم تم تمثيلها بالفقرات من (1-5) في الاستبيان.
- القدرات الثقافية تم تمثيلها بالفقرات من (6-10) في الاستبيان.
- قدرات الاتصال تم تمثيلها بالفقرات من (11-15) في الاستبيان.
- القدرات الإبداعية تم تمثيلها بالفقرات من (16-20) في الاستبيان.

المحور الثاني: فقرات الاستبيان الخاصة بالمتغير التابع والمتمثل في تمكين العاملين تم قياسها بأربعة أبعاد:

- الاستقلالية تم تمثيلها بالفقرات من (1-5) في الاستبيان.
- المشاركة في اتخاذ القرار تم تمثيله بالفقرات من (6-10) في الاستبيان.
- فرق العمل تم تمثيلها بالفقرات من (11-15) في الاستبيان.
- التدريب تم تمثيله بالفقرات من (16-20) في الاستبيان.

ومنه الشكل النهائي للاستبيان تكون من جزئين، الجزء الأول تم تمثيله بخمسة مستويات ديموغرافية منقسمة بين

المعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، بينما الجزء الثاني تم تقسيمه لمحورين، المحور الأول والمتعلق بالمتغير المستقل

(القدرات المعرفية) وتم تمثيله بـ 20 فقرة، بينما في المحور الثاني والمتعلق بالمتغير التابع (تمكين العاملين) تم تمثيله بـ 20

فقرة أيضا، أي بمجموع 40 فقرة تعبر عن كلا المتغيرين (أنظر الملحق رقم 03).

والجدول التالي يوضح الإحصائيات الخاصة باستمارات الاستبيان القابلة للدراسة:

الجدول رقم (05) يوضح الإحصائيات الخاصة بتوزيع استمارة الاستبيان على أفراد العينة

النسبة المئوية	العدد	الاستبيانات
100%	70	الاستبيانات الموزعة
97.1%	68	الاستبيانات المسترجعة
00.0%	00	الاستبيانات الملغاة
97.1%	68	الاستبيانات القابلة للدراسة

المصدر: من إعداد الطالب.

تشكيل عبارات الاستبيان:

ارتبطت عبارات الاستبيان بمقياس سلم ليكرت الخماسي والذي يعبر من خلاله أفراد العينة عن مدى موافقتهم (اتجاه ورأي إيجابي لأفراد العينة) أو عدم موافقتهم (اتجاه ورأي سلبي لأفراد العينة) لكل عبارة من عبارات الاستبيان ضمن خمس درجات كما يلي:

الجدول رقم (06): درجات مقياس ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
5	4	3	2
1			

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعلومات المجمعة.

ولتحديد مستويات الموافقة استخدمنا الأدوات الإحصائية التالية:

1. المتوسط الحسابي بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات المقياس ومقارنتها.
2. والانحراف المعياري ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركز الإجابات حول درجة المتوسط الحسابي وعدم تشتتها.

3. المدى لتحديد طول الفئة = (أعلى درجة (موافق بشدة) - أدنى درجة (غير موافق بشدة)) / عدد المستويات، وهذا لتحديد درجة الموافقة لكل عبارة : موافقون بدرجة مرتفعة جدا، مرتفعة، موافق نوعا ما، منخفضة، منخفضة جدا.
4. تحديد طول الفئة باستخدام المدى حيث: $0.8 = 5/(1-5)$ حيث نحصل على مجالات كما يلي:

جدول رقم (07): مجالات مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	مقياس ليكرت	مجال المتوسط الحسابي	
درجة منخفضة جدا	غير موافق بشدة	من 01 إلى 1.79 درجة	[1.79 - 1]
درجة منخفضة	غير موافق	من 1.80 إلى 2.59 درجة	[2.59 - 1.80]
درجة متوسطة	محايد	من 2.60 إلى 3.39 درجة	[3.39 - 2.60]
درجة مرتفعة	موافق	من 3.40 إلى 4.19 درجة	[4.19 - 3.40]
درجة مرتفعة جدا	موافق بشدة	من 4.20 إلى 5 درجة	[5 - 4.20]

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعلومات المجمعة

الفرع الثالث : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS وتم الاعتماد على بعض الأساليب المعالجة الإحصائية في هذه الدراسة وهي كما يلي:

جدول رقم (08): الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

وصفها	الأداة الإحصائية
لوصف أفراد عينة الدراسة وإجاباتهم على عبارات الاستبيان.	التكرار والنسبة % والرسوم البيانية
لاختبار ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) والوقوف على مدى صلاحيته واعتماده في الدراسة الميدانية للوثوق بنتائج الدراسة.	معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)
ويستخدم لقياس مدى صدق اتساق فقرات الاستبيان وأيضا لقياس اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين ومن خلال قيمة معامل الارتباط يمكن إقرار أو عد إقرار وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، وإستخدامها في إختبار فرضيات الدراسة الخاصة بالعلاقة بين المتغيرين.	معامل الارتباط بيرسون (Pearson)

<p>وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدر ب (03) لأن التنقيط يتراوح من (01) إلى (05)، والمتوسط يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى قيمة له.</p>	<p>المتوسط الحسابي</p>
<p>وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة أو بعد، والتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، وبالتالي تكون النتائج أكثر مصداقية وجودة، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو العبارات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينها.</p>	<p>الانحراف المعياري:</p>
<p>تم استخدامه لإختبار أثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.</p>	<p>معامل الإنحدار المتعدد</p>
<p>تم استخدامه من أجل إختبار فرضية الفروق بين الجنسين.</p>	<p>إختبار T لعينتين مستقلتين T-Test</p>
<p>تم استخدامه من أجل إختبار فرضية الفروق بين الأفراد التي تعزى للمتغيرات الوظيفية.</p>	<p>تحليل التباين الأحادي (ANOVA)</p>
<p>تم استخدام هذا الاختبار لمعرفة طبيعة توزيع بيانات عينة الدراسة ومعرفة إذا ما كانت تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.</p>	<p>اختبار التوزيع الطبيعي كولجروف-سمرنوف Kolmogorov Smirnov Test</p>

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعلومات المجمعة.

الفرع الرابع: إختبار ثبات وصدق الاستبيان.

بغرض الوقوف على صدق وثبات الاستبيان اتبعنا الخطوات التالية:

تحكيم الاستبيان (الصدق الظاهري): للتأكد من صدق محتوى أداة الدراسة عرضنا الاستبيان على مجموعة من

المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، لإبداء رأيهم من حيث عدد

العبارات وشموليتها وصحة بنائها، وبلغ عددهم 3 محكمين، وقد تم الاستجابة لأرائهم ومقترحاتهم فيما يتعلق بالحذف والتعديل، حتى خرج الاستبيان في صورته النهائية ومن تم توزيعه على عينة الدراسة.

1- ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات الاستبيان: أن يكون الاختبار قادرا على أن يحقق دائما النتائج نفسها في حالة تطبيقه مرتين على نفس المجموعة. وتوجد عدة معادلات وطرق إحصائية لحساب ثبات الاستبيان. وفي دراستنا تم التحقق من ثبات عبارات محاور الاستبيان، من خلال استخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ.

➤ **طريقة معامل ألفا كرونباخ:** تعد من أكثر مقاييس الثبات استخداما من طرف الباحثين، حيث يقيس درجة

ثبات عبارات الاستبيان، بمعنى ما نسبة الحصول على نفس النتائج أو الاستنتاجات فيما لو أعيد تطبيق

نفس الأداة وفق ظروف مماثلة.¹ وهناك مجالات مختلفة لدرجة الثبات ل **معامل Cronbach's**

: Alpha

جدول رقم (09): يوضح المجالات المختلفة لدرجة الثبات (Alpha)

قيمة (Alpha)	دلالة (Alpha)
$0.6 > \text{Alpha}$	غير كافية
$0.65 > \text{Alpha} > 0.6$	ضعيفة
$0.70 > \text{Alpha} > 0.65$	مقبولة نوعا ما
$0.85 > \text{Alpha} > 0.70$	حسنة
$0.90 > \text{Alpha} > 0.85$	جيدة
$0.90 < \text{Alpha}$	ممتازة

المصدر: Mana carricano et Fanny Poujol ,Analyse de données avec spss ,Edition PERSON ,2009,

p53

¹ - مصطفى طويطي، التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج Excel -، دار النشر الجامعي، تلمسان، الجزائر، 2018، ص 149.

وفي دراستنا تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (10): يبين قيمة معامل الثبات Cronbach's Alpha لمحاور الإستبيان

أبعاد ومحاور الإستبيان	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
بعد قدرات التعلم	5	0.768
بعد القدرات الثقافية	5	0.758
بعد قدرات الاتصال	5	0.790
بعد القدرات الابداعية	5	0.843
محور القدرات المعرفية	20	0.921
بعد الاستقلالية	5	0.769
بعد المشاركة في إتخاذ القرارات	5	0.855
بعد فرق العمل	5	0.802
بعد برامج التدريب	5	0.856
محور تمكين العاملين	20	0.913

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 04).

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ ذات قيم مرتفعة في جميع محاور الاستبيان وهي أكبر

من الحد الأدنى 0.70 ، وتعبر النتائج على مستوى ممتاز من الثقة والثبات، وتجدر الإشارة أن قيمة معامل ألفا

كرونباخ كلما اقتربت من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة.

2- صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة مدى إتساق كل فقرة من فقرات مع مجال التي تنتمي إليه هذه

الفقرة، ولقد تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بحساب معامل الإرتباط بيرسون بين درجات كل فقرة

من فقرات المحورين لأداة الدراسة.

1-2 صدق الاتساق الداخلي لمحور القدرات المعرفية:

الجدول رقم (11): نتائج صدق الاتساق الداخلي لمحور القدرات المعرفية

الدرجة الكلية لمحور القدرات المعرفية			البعد
القرار	الدلالة الاحصائية	قيمة الارتباط	
دال	0.000	0.817	بعد قدرات التعلم
دال	0.000	0.859	بعد القدرات الثقافية
دال	0.000	0.891	بعد قدرات الاتصال
دال	0.000	0.856	بعد القدرات الابداعية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 04).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الدلالة الإحصائية أقل من مستوى المعنوية 0.05 في جميع أبعاد المحور،

ومن هنا نقول أن جميع فقرات المحور الأول متسقة داخليا مع الدرجة الكلية للمحور الأول، ومنه يمكننا القول أن محور

القدرات المعرفية يتمتع بدرجة عالية من الصدق، ويقاس ما وضع لقياسه.

2-2 صدق الاتساق الداخلي لمحور تمكين العاملين

الجدول رقم (12): نتائج صدق الاتساق الداخلي لمحور تمكين العاملين

الدرجة الكلية لمحور تمكين العاملين			البعد
القرار	الدلالة الاحصائية	قيمة الارتباط	
دال	0.000	0.826	بعد الاستقلالية
دال	0.000	0.795	بعد المشاركة في إتخاذ القرارات
دال	0.000	0.727	بعد فرق العمل
دال	0.000	0.856	بعد التدريب

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 04).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الدلالة الإحصائية أقل من مستوى المعنوية 0.05 في جميع أبعاد المحور،

ومن هنا نقول أن جميع فقرات المحور الثاني متسقة داخليا مع الدرجة الكلية للمحور الثاني ومنه يمكننا القول أن محور

تمكين العاملين يتمتع بدرجة عالية من الصدق، ويقاس ما وضع لقياسه.

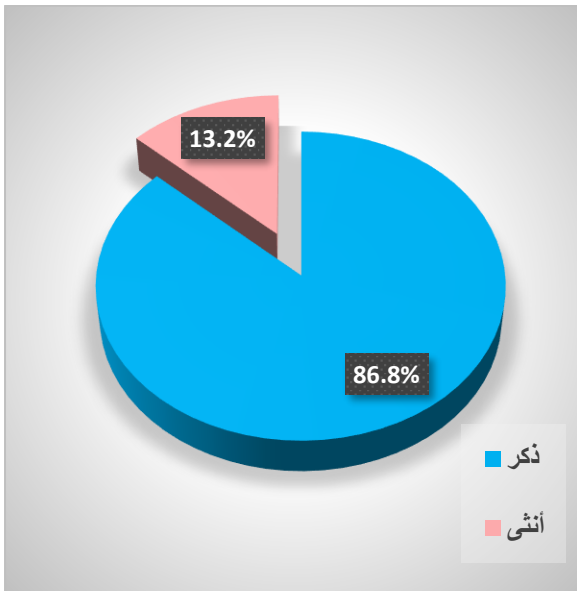
المطلب الثاني : عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة ومناقشتها

يتضمن هذا المطلب عرضا للوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة، وذلك من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة على الأسئلة المتعلقة بالدراسة، وكذلك إستعراض أبرز النتائج التي تم التوصل إليها من تحليل جميع فقرات الاستبيان، والتعرف على مختلف العوامل الديموغرافية المتعلقة بمتغيرات الدراسة وتشمل المعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

الفرع الأول : عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

أولا: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس الشكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	59	86,8
أنثى	9	13,2
المجموع	68	100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS
(أنظر الملحق رقم 04)

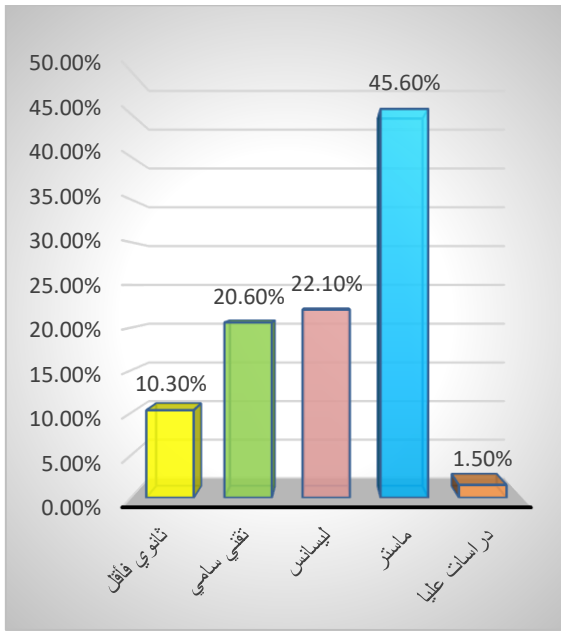
من خلال الجدول رقم (13) والشكل رقم (08) يتضح لنا بأن فئة الذكور كانت لهم النسبة الأكبر من حيث المشاركة في هذه الدراسة، حيث بلغت نسبة الذكور في العينة 86.8% أي ما يعادل 59 ذكرا، بينما بلغت نسبة الإناث 13.2% أي ما يعادل 9 إناث، وهذا ما يدل على أن فئة الذكور هي الفئة الطاغية في دراستنا، نظرا لطبيعة

الوظائف في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية، حيث يتركز عمل فئة الإناث في الإدارة فقط.

ثانيا: توزع أفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي:

الشكل رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل

العلمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL

الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل

العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
ثانوي فأقل	7	10,3
تقني سامي	14	20,6
ليسانس	15	22,1
ماجستير	31	45,6
دراسات عليا	1	1,5
المجموع	68	100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 04)

من خلال الجدول رقم (14) والشكل رقم (09)؛ يتضح لنا بأن أغلبية أفراد العينة هم حملة شهادة الماجستير

بنسبة 45.6%، يليها حملة شهادة الليسانس بنسبة 22.1%، فيما يشكل حملة شهادة تقني سامي 20.6%

من العينة، بينما يمثل مستوى أقل من ثانوي 10.3% من العينة، وحاملو درجات الدراسات العليا بنسبة 1.5%،

وهذا يدل على أن معظم أفراد العينة يمتلكون مؤهلات علمية من جيدة إلى جيدة جدا تمكنهم من فهم عبارات

استمارة الاستبيان ومنه الحصول على إجابات دقيقة يمكن الاعتماد عليها في تحقيق أهداف الدراسة، ومن جهة

أخرى نجد أن المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية، تحتاج إلى عدد كبير من حاملي

شهادة الماستر بحيث هذه الفئة لديها مؤهل علمي جيد ويتميزون أيضا بقدراتهم المعرفية، بحيث أن اعتماد المؤسسة على هذه الفئة بشكل كبير، يُسهل على الإدارة من عملية تمكينهم وتدريبهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

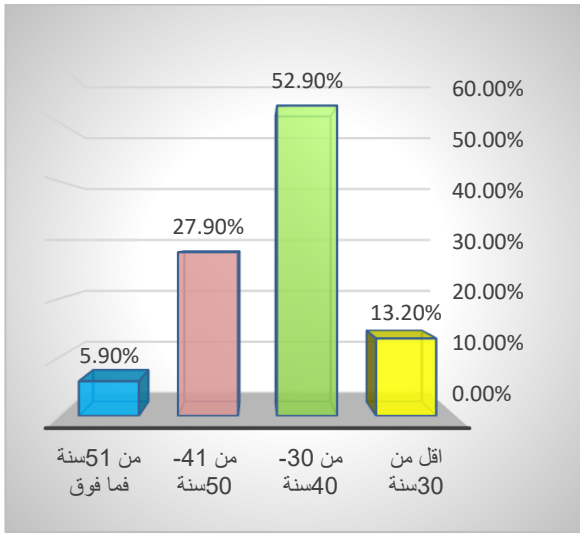
ثالثا: توزيع أفراد العينة وفق متغير الفئة العمرية:

الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية

النسبة %	التكرار	الفئة العمرية
13,2	9	اقل من 30 سنة
52,9	36	من 30-40 سنة
27,9	19	من 41-50 سنة
5,9	4	من 51 سنة فما فوق
100,0	68	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 04)

العمرية

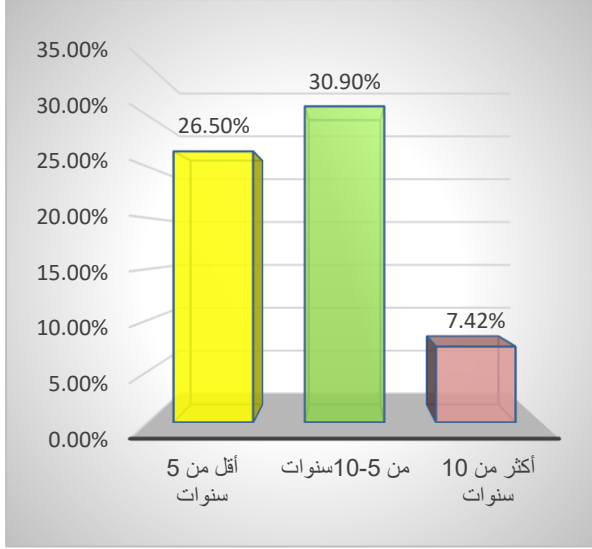


المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL

من خلال الجدول رقم (15) والشكل رقم (10) كذلك؛ يتضح لنا أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً في العينة هي الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بنسبة 52.9%، تليها الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة بنسبة 27.9%، ثم نجد فئة العينة الأقل من 30 سنة حيث يمثلون نسبة 13.2%، بينما نجد أن الفئة العمرية الأقل تمثيلاً هم الأفراد الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة بنسبة 5.9%، يتضح لدينا أن المؤسسة محل الدراسة، تعتمد بشكل كبير على شريحة الشباب كونهم يتميزون بحس إبداعي يمكنهم من إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجهها المؤسسة، ومن جهة أخرى نجد أن المؤسسة تعتمد بشكل أقل على الأفراد الذين تتراوح أعمارهم فوق 40 سنة وهذا يوضح توجه المؤسسة نحو الاحتفاظ بالأفراد أصحاب الخبرات بصفتهن حاملين للمعرفة الضمنية، بحيث تعتمد عليهم في تعليم شريحة العاملين من الشباب مهارات العمل التي تساعدهم في تأدية مهامهم بشكل أفضل.

رابعاً: توزيع أفراد العينة وفق متغير الخبرة المهنية:

الشكل رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL

الجدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	18	26,5
من 5-10 سنوات	21	30,9
أكثر من 10 سنوات	29	42,7
المجموع	68	100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 04)

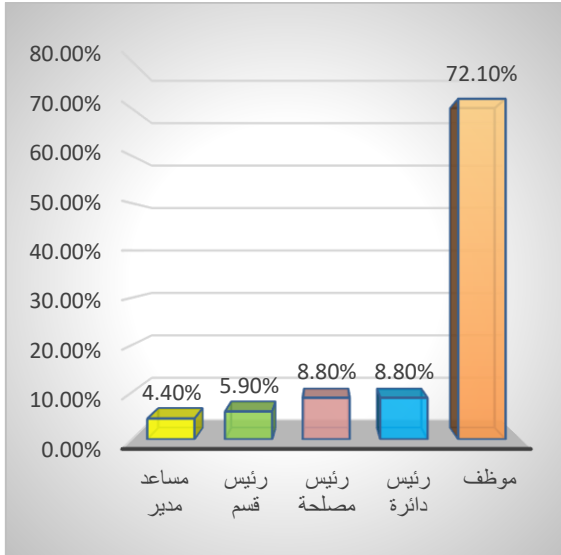
من خلال الجدول رقم (16) والشكل رقم (11) كذلك؛ يتضح لنا أن 26.5% من أفراد العينة لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، في حين أن 30.9% منهم لديهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات، وأكثر من نصف العينة 42.7% لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات، وبناء على النتائج التي تم التوصل إليها يتضح أن معظم أفراد عينة الدراسة من ذوي الخبرات العالية في مجال عملهم مما يزيد من قدرتهم على الإجابة بموضوعية على عبارات الاستمارة، ومن جهة أخرى نلاحظ أن المؤسسة تعتمد على عامل الخبرة لدى عاملها، مما يخول لهم حرية أكبر واستقلالية في تأدية مهامهم على أكمل وجه كونهم يتمتعون بالخبرة اللازمة .

خامسا: توزيع أفراد العينة وفق متغير المستوى الوظيفي:

الجدول رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي الشكل رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

الوظيفي

الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة %
مساعد مدير	3	4,4
رئيس قسم	4	5,9
رئيس مصلحة	6	8,8
رئيس دائرة	6	8,8
موظف	49	72,1
المجموع	68	100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

(أنظر الملحق رقم 04).

من خلال الجدول رقم (17) والشكل رقم (12) كذلك؛ يتضح لنا أن الغالبية العظمى من المشاركين في

الدراسة هم من الموظفين بنسبة 72.1%، في حين تساوت نسبة رؤساء الدوائر ورؤساء المصالح بحيث قدرت

ب 8.8% لكل منهما، في حين نجد أن أفراد العينة الذين يشغلون وظيفة رئيس قسم بلغت نسبتهم 5.9%، فيما

نجد أن أقل نسبة سُجلت هي للأفراد الذين يشغلون وظيفة مساعد مدير والمقدرة ب 4.4%، وبالنظر لتوزيع أفراد

العينة حسب المستوى الوظيفي فنجد أنه أمر منطقي تفرضه طبيعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة ومناقشتها

لغرض الوصف الإحصائي لإجابات أفراد العينة و معرفة مدى توافر القدرات المعرفية بأبعادها (قدرات التعلم،

القدرات الثقافية، قدرات الاتصال، القدرات الإبداعية) في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALFA

PIPE بغرداية من وجهة نظر أفراد العينة، وأيضا معرفة مستوى تمكين العاملين بكل أبعاده (الاستقلالية، اتحاد

القرار، فرق العمل، التدريب) في المؤسسة محل الدراسة، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستنتاج درجة الموافقة لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذه الأبعاد وذلك باستخدام برنامج SPSS .V 25.

أولاً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول من الاستبيان والمتعلق بـ: القدرات المعرفية.

الجدول رقم (18): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمحور: القدرات المعرفية.

الدرجة	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	توظف مؤسستي المعرفة المُخزنة لدعم الأعمال الحالية ومعالجة المشاكل.	3,8971	0,55016	مرتفعة
02	تُوجه مؤسستي العاملين نحو التعلم عبر استحداث بيئة إيجابية مشجعة.	3,7794	0,76968	مرتفعة
03	تنظم مؤسستي دورات تدريبية وورش عمل للعاملين لتنمية قدراتهم.	3,9853	0,70165	مرتفعة
04	تعتمد مؤسستي في انجاز العمل على خبرات العاملين ومهارتهم.	3,8971	0,71529	مرتفعة
05	تشجع مؤسستي العاملين على إكتساب مهارات جديدة.	3,9118	0,80549	مرتفعة
	المتوسط الحسابي الإجمالي لبعده قدرات التعلم	3.888	-	مرتفعة
06	تشجع مؤسستي العاملين بالبحث الدائم عن طرق جديدة لأداء المهام.	3,7647	0,83071	مرتفعة
07	تتعامل مؤسستي مع العاملين على أساس الثقة.	3,7941	0,80221	مرتفعة
08	تشجع مؤسستي العاملين على تبادل خبراتهم بين الأقسام المختلفة.	3,7353	0,76525	مرتفعة
09	تحاول مؤسستي الإجابة على تساؤلات العاملين وإن كانت بعيدة عن اختصاصهم.	3,6029	0,83111	مرتفعة
10	تشجع مؤسستي الأفكار المبدعة المقدمة من قبل العاملين.	3,6912	0,79659	مرتفعة
	المتوسط الحسابي الإجمالي لبعده القدرات الثقافية	3.714	-	مرتفعة
11	تعتمد مؤسستي على التكنولوجيا في تبادلها للمعلومات.	3,8676	0,77082	مرتفعة
12	تستند مؤسستي على وسائل الاتصال الحديثة لتسهيل عملية الاتصال بينها وبين العاملين .	3,8824	0,82007	مرتفعة
13	تشجع مؤسستي العاملين على استغلال التكنولوجيا في عملية الاتصال.	3,9559	0,74180	مرتفعة

مرتفعة	0,85055	3,5882	تنظر مؤسستي إلى العاملين بصفتهم ناقلين للمعرفة أكثر من الوسائل الرسمية.	14
مرتفعة	0,85711	3,6618	توصي مؤسستي العاملين القدامى بتعليم مهارات العمل للعاملين الجدد وتكافئهم على ذلك.	15
مرتفعة	-	3.786	المتوسط الحسابي الإجمالي لبعده قدرات الاتصال	
مرتفعة	0,92224	3,4853	تحفز مؤسستي العاملين لابتكار أساليب جديدة للعمل عبر إعطائهم حرية أكبر في أداء مهامهم.	16
مرتفعة	0,88941	3,5000	تحاول مؤسستي تغيير أسلوب عملها بما يتلائم مع متغيرات بيئتها الخارجية.	17
مرتفعة	0,83637	3,5441	تسعى مؤسستي لتطبيق الأفكار الجديدة المقترحة من طرف العاملين وتكافئهم على ذلك.	18
مرتفعة	0,93793	3,5294	تبتكر مؤسستي أساليب عمل جديدة وتقدم خطط جديدة باستمرار.	19
مرتفعة	0,83071	3,7647	تسعى مؤسستي إلى امتلاك تكنولوجيا متطورة لمواكبة التغيرات المستمرة في البيئة الخارجية.	20
مرتفعة	-	3.560	المتوسط الحسابي الإجمالي لبعده القدرات الإبداعية	
مرتفعة	0,50958	3,7419	مستوى القدرات المعرفية حسب وجهة نظر أفراد العينة.	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 04)

من خلال الجدول السابق نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول والمتعلق بـ: مستوى القدرات المعرفية: بلغ ($\bar{x} = 3.74$) بإنحراف معياري بلغ (0.50) وهذا الأخير أقرب من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الذي ضمن مجال (من 3.40 إلى 4.19) أي أن اتجاهات أفراد العينة حول مستوى القدرات المعرفية في المؤسسة محل الدراسة هو بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم، وفيما يلي ترتيب لأبعاد المحور الأول حسب متوسطاتها الحسابية:

- بعد قدرات التعلم: احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.88) حيث أن جميع المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد جاءت مرتفعة، و تراوحت بين (3.77) و (3.98) وذلك بانحرافات معيارية دالة عند مستوى (0.05).

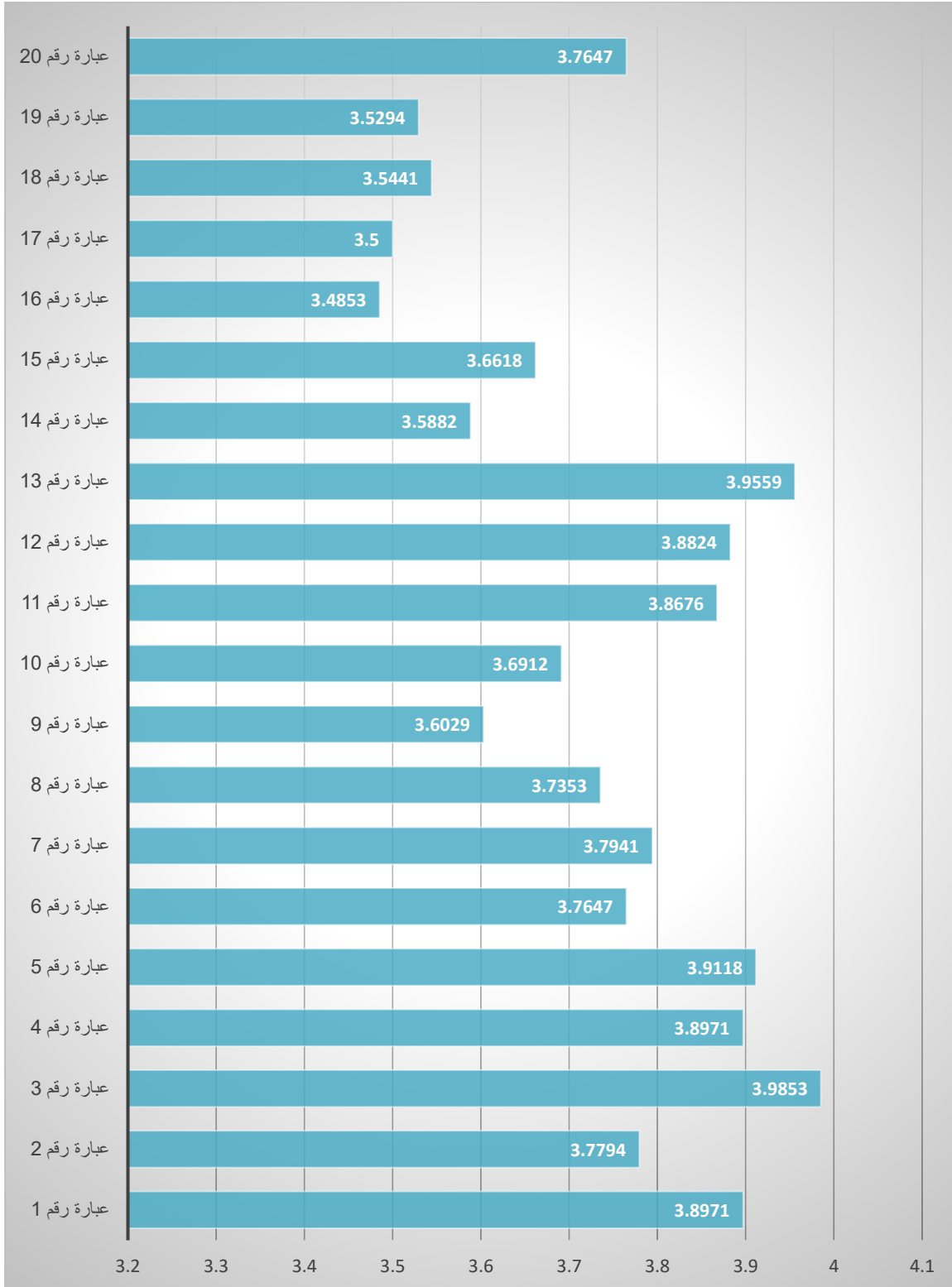
وضم هذا البعد العبارة " تنظم مؤسستي دورات تدريبية وورش عمل للعاملين لتنمية قدراتهم " حيث احتلت المرتبة الأولى من بين جميع عبارات المحور الأول بمتوسط حساب يساوي (3.98) وانحراف معياري (0.70) ، وهذا يعني بأن أفراد العينة يؤكدون بدور المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية في تطوير قدرات العاملين و حرص المؤسسة على اكتساب عاملليها لمهارات جديدة تساعدهم في أداء مهامهم، وهذا عن طريق إشراكهم في برامج ودورات تدريبية بهدف تنمية قدراتهم المعرفية.

- **بُعد قدرات الاتصال:** جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.78) حيث أن جميع المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد جاءت مرتفعة، وتراوح بين (3.58) و(3.95) وذلك بانحرافات معيارية دالة عند مستوى (0.05).

- **بُعد القدرات الثقافية:** احتل المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.71) حيث أن جميع المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد جاءت مرتفعة، وتراوح بين (3.60) و(3.79) وذلك بانحرافات معيارية دالة عند مستوى (0.05)

- **بُعد القدرات الإبداعية:** احتل المرتبة الرابعة والأخيرة من بين جميع أبعاد المحور الأول وذلك بمتوسط حسابي قدر (3.56) حيث أن جميع المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد جاءت مرتفعة ولكن بدرجة أقل من الأبعاد الأخرى للمحور، و تراوحت بين (3.48) و(3.76) وذلك بانحرافات معيارية دالة عند مستوى (0.05)، وضم بعد القدرات الإبداعية العبارة " تحفز مؤسستي العاملين لابتكار أساليب جديدة للعمل عبر إعطائهم حرية أكبر في أداء مهامهم " والتي احتلت المرتبة الأخيرة من بين جميع عبارات المحور الأول وذلك بمتوسط حساب يساوي (3,48) وانحراف معياري قدر ب(0,92). وهذا يعكس رؤية أفراد العينة حول غياب دور المؤسسة في تحفيزهم لابتكار أساليب وطرق جديدة للعمل وهذا بعدم إعطائهم الحرية اللازمة لأداء مهامهم، والشكل التالي يبين ترتيب جميع عبارات محور القدرات المعرفية:

الشكل رقم (13): ترتيب عبارات محور القدرات المعرفية.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL

ثانيا: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني من الاستبيان والمتعلق ب: تمكين العاملين.

جدول رقم (19): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمحور: تمكين العاملين

درجة الموافقة	الخرف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	ترتيب
متوسطة	0,87698	3,3529	أشعر بكامل الحرية لاختيار الأسلوب الذي أعتقد أنه مناسب لعملي.	01
مرتفعة	0,77988	3,7500	تتوفر لدي الفرصة في اتخاذ أي اجراء يضمن قيامي بعملتي بشكل جيد.	02
مرتفعة	0,83755	3,5000	تقدم مؤسستي تصور واضح وشامل عن العمل تاركة الهامش الأكبر لي في التنفيذ.	03
مرتفعة	0,81833	3,4559	تشجع مؤسستي على استقلاليتي عن طريق الحد من التدخل في تفاصيل القيام بمهامي.	04
مرتفعة	0,98094	3,5882	أشعر بكامل الحرية والاستقلالية عند مناقشة متطلبات انجاز مهامي مع مؤسستي .	05
مرتفعة	-	3.526	المتوسط الإجمالي لبعء الاستقلالية	
مرتفعة	0,91471	3,6176	تأخذ مؤسستي بآرائتي ومقترحاتي عند اتخاذ قرارات العمل.	06
مرتفعة	0,84473	3,6324	تولي مؤسستي اهتماما بالأفكار والحلول التي أقوم باقتراحها لحل مشاكل العمل.	07
مرتفعة	0,81739	3,5588	تقوم مؤسستي بتزويدي بشكل مستمر بالمعارف المتعلقة بالعمل لاتخاذ القرارات المناسبة.	08
مرتفعة	0,79396	3,7647	تم عملية المشاركة بالمعارف وتبادل الخبرات بصفة متواصلة بيني وبين زملائي في العمل داخل المؤسسة.	09
مرتفعة	0,83322	3,6912	أستطيع الوصول إلى أصحاب القرار وشرح موقفي ورأيي لهم بدون صعوبة.	10
مرتفعة	-	3.648	المتوسط العام الإجمالي لبعء المشاركة في اتخاذ القرار	
مرتفعة	0,75252	3,9706	تشجع مؤسستي على العمل الجماعي وتحرص على تشكيل فرق عمل متعددة.	11
مرتفعة	0,58120	4,0735	أتحلى بروح الفريق أثناء تأديتي لمهامي داخل المؤسسة.	12
مرتفعة	0,84538	3,8235	تعتمد مؤسستي على فرق العمل في حل المشكلات.	13

مرتفعة	0,71175	3,9706	تشجيع مؤسستي على العمل الجماعي من خلال فرق العمل.	14
مرتفعة	0,72987	3,7206	تدعم مؤسستي فرق العمل بكافة الصلاحيات والتسهيلات اللازمة في أداء مهامهم.	15
مرتفعة	-	3.910	المتوسط الحسابي الإجمالي لبعده فرق العمل.	
مرتفعة	1,01644	3,6618	تضع مؤسستي برامج تدريبية خاصة للعاملين الجدد قبل البدء في العمل.	16
مرتفعة	0,90797	3,7353	تقوم مؤسستي بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بصورة دائمة.	17
مرتفعة	1,04287	3,5441	توفر مؤسستي فرصا متساوية للجميع للمشاركة في البرامج التدريبية.	18
مرتفعة	0,94678	3,6176	تتبنى مؤسستي سياسة واضحة للتدريب.	19
مرتفعة	1,01308	3,5588	تسعى مؤسستي لتدربي بشكل مكثف قصد تطوير مهاراتي وتنمية قدراتي في مجال عملي.	20
مرتفعة	-	3.618	المتوسط الحسابي الإجمالي لبعده التدريب	
مرتفعة	0,5284	3,679	مستوى تمكين العاملين حسب وجهة نظر أفراد العينة	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 04)

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني والمتعلق بـ: مستوى تمكين العاملين: بلغ ($\bar{x} = 3.67$) بإنحراف معياري بلغ (0.52) وهذا الأخير أقرب من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الذي ضمن مجال (من 3.40 إلى 4.19) أي أن اتجاهات أفراد العينة حول مستوى تمكين العاملين هو بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم، وفيما يلي ترتيب لأبعاد المحور الثاني حسب متوسطاتها الحسابية:

- بعد فرق العمل: احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.91) حيث أن جميع المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد جاءت مرتفعة، و تراوحت بين (3.72) و (4.07) وذلك بانحرافات معيارية دالة عند مستوى (0.05).

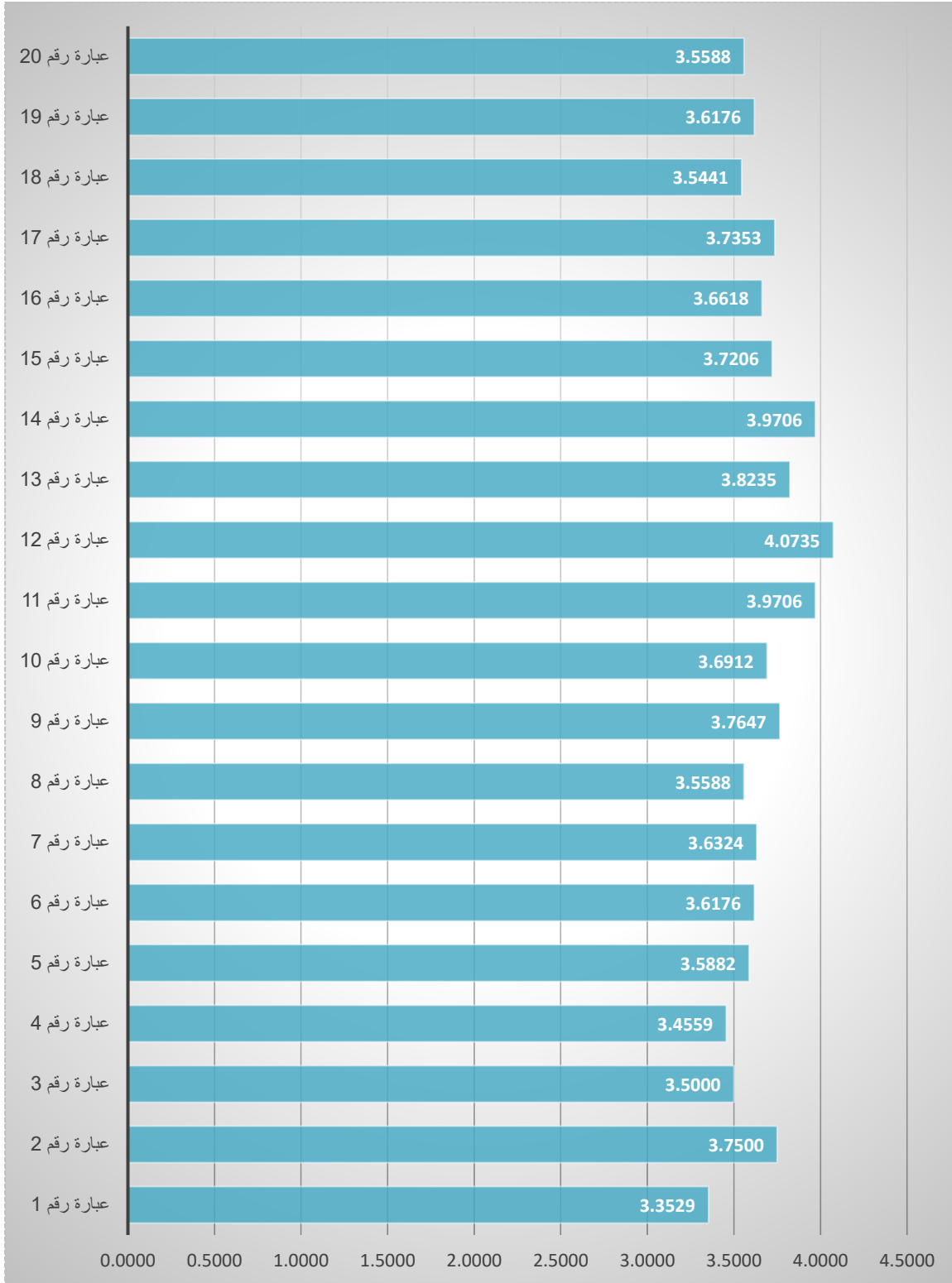
ويضم هذا البعد العبارة " أتحدى بروح الفريق أثناء تأديتي لمهامي داخل المؤسسة " والتي احتلت المرتبة الأولى من بين جميع عبارات المحور الثاني بمتوسط حساب يساوي (4.07) وانحراف معياري (0.58)، وهذا يعني أن أفراد العينة يؤكدون أن إدارة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية تشجع عاملها على العمل الجماعي من خلال تكوين فرق العمل وتدعيمهم بكافة الصلاحيات والتسهيلات اللازمة في أداء مهامهم لحل المشكلات التي تواجه المؤسسة.

- بُعد المشاركة في اتخاذ القرار: جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.64) حيث أن جميع المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد جاءت مرتفعة، و تراوحت بين (3.55) و(3.69) وذلك بانحرافات معيارية دالة عند مستوى (0.05).

- بُعد التدريب: احتل المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.61) حيث أن جميع المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد جاءت مرتفعة، و تراوحت بين (3.54) و(3.73) وذلك بانحرافات معيارية دالة عند مستوى (0.05).

- بُعد الاستقلالية: احتل المرتبة الرابعة والأخيرة من بين جميع أبعاد المحور الثاني وذلك بمتوسط حسابي قدر (3.52) حيث أن معظم المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد جاءت مرتفعة ولكن بدرجة أقل من الأبعاد الأخرى للمحور، و تراوحت بين (3.35) و(3.75) وذلك بانحرافات معيارية دالة عند مستوى (0.05)، وضم بعد الاستقلالية العبارة " أشعر بحرية لاختيار الأسلوب الذي أعتقد أنه مناسب لعملي " والتي احتلت المرتبة الأخيرة من بين جميع عبارات المحور الثاني وبدرجة متوسطة ، وذلك بمتوسط حساب يساوي (3,35) وانحراف معياري قدر ب(0,87). وهذا يعكس وجهة نظر أفراد العينة حول تعامل المؤسسة محل الدراسة مع العاملين لديها بعدم إعطائهم الحرية اللازمة وتقييدهم بطرق معينة لأداء مهامهم، والتدخل المستمر من طرف إدارة المؤسسة في تفاصيل أداء العمل، والشكل التالي يبين ترتيب جميع عبارات محور تمكين العاملين:

الشكل رقم (14): ترتيب عبارات تمكين العاملين.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج EXCEL

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

اختبار توزيع البيانات: Kolmogorov-Smirnova

قبل اختبار فرضيات الدراسة وجب علينا التأكد من التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير المستقل والتابع لموضوع الدراسة، وذلك لتحديد الأساليب الإحصائية اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة، حيث قمنا بتحديد فرضيتين وهما كالأتي:

➤ الفرضية الصفرية H_0 : أقل قيمة مستوى الدلالة SIG أكبر من 0.05 المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي.

➤ الفرضية البديلة H_1 : أقل قيمة مستوى الدلالة SIG أقل من 0.05 المتغيرات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

والجدول الموالي يوضح نتائج توزيع البيانات:

الجدول رقم (20) نتائج توزيع البيانات

Tests of Normality					
Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a		
Sig.	df	Statistic	Sig.	df	Statistic
0,721	68	0,987	0,200*	68	0,082
0,871	68	0,99	0,200*	68	0,069

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 04)

بما أن عينة دراستنا أكبر من 30 شخص، فإننا نعتمد على نتائج اختبار (Kolmogorov-Smirnova)، نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig) لهذا الاختبار أكبر من 0.05، وبالتالي يمكننا أن نستنتج أن البيانات تتبع توزيعا طبيعيا، وبناءا عليه تقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة ومنه سنعتمد في دراستنا على الأساليب الإحصائية المعلمية في اختبار فرضيات الدراسة.

1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: هناك توافر لأبعاد القدرات المعرفية بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها.

الجدول رقم (21): يوضح نتائج اختبار الفرضية الأولى.

المستوى الدلالة	قيمة T	المتوسط الحسابي	الأساليب الإحصائية أبعاد القدرات المعرفية
0,000	0,06236	3,8941	البعد الأول: قدرات التعلم
0,000	14,338	3,7176	البعد الثاني: القدرات الثقافية
0,000	10,304	3,7912	البعد الثالث: قدرات الاتصال
0,000	10,929	3,5647	البعد الرابع: القدرات الإبداعية

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 04)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي لجميع الأبعاد قد كان أكبر من 3.56، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد قدرات التعلم 3.89 في المرتبة الأولى بقيمة (T) تساوي 0.06 وذلك لأن أفراد العينة قد اتفقوا على أن المؤسسة محل الدراسة تشجعهم على اكتساب مهارات جديدة وهذا عن طريق استحداث بيئة ايجابية مشجعة على التعلم، بينما جاء بعد قدرات الاتصال ثانيا بمتوسط حسابي 3.79، واحتل بعد القدرات الثقافية المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.71 ونجد بعد القدرات الإبداعية أخيرا بمتوسط حسابي بلغ 3.56 كأدنى قيمة بين جميع أبعاد القدرات المعرفية وهذا راجع على توجه آراء أفراد العينة على أن المؤسسة محل الدراسة لا تحاول ابتكار أساليب جديدة للعمل ولا تسعى لتطبيق الأفكار المقترحة من طرفهم، ومن الجدول أيضا نلاحظ أن مستوى الدلالة الإحصائية لاختبار (T) قد كانت دالة إحصائيا في جميع الأبعاد، ومنه يمكننا أن نستنتج بأن هناك توافر لأبعاد القدرات المعرفية بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها.

2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: هناك توافر لأبعاد التمكين في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين

بها.

الجدول رقم (22): يوضح نتائج اختبار الفرضية الثانية.

مستوى الدلالة	قيمة T	المتوسط الحسابي	الأساليب الإحصائية أبعاد تمكين العاملين
0,000	7,032	3,5294	البعد الأول: الاستقلالية
0,000	8,040	3,6529	البعد الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار
0,000	13,806	3,9118	البعد الثالث: فرق العمل
0,000	6,541	3,6235	البعد الرابع: التدريب

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 04)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي لجميع الأبعاد قد كان أكبر من 3.52، جاء بُعد فرق العمل في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.91 وكانت قيمة (T) المحسوبة لهذا البعد 13.80، وهذا يدل على اتفاق أفراد العينة بأن المؤسسة محل الدراسة تحرص على العمل الجماعي، بينما جاء بعد المشاركة في اتخاذ القرار في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.65 وقيمة (T) كانت تقدر ب 8.04، بينما جاء بعد التدريب وبعد الاستقلالية في المرتبة الثالثة والرابعة على التوالي بمتوسط حسابي 3.62 و 3.52، ونلاحظ من الجدول (22) أيضا أن مستوى الدلالة الإحصائية لإختبار (T) قد كانت دالة إحصائيا في جميع الأبعاد، ومنه يمكننا أن نستنتج بأن هناك توافر لأبعاد التمكين في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها.

3- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القدرات المعرفية وتمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (23): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط
0.000	0.818

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 04)

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون حيث يبين الجدول رقم (23) أن معامل الارتباط يساوي 0.818، وأن مستوى الدلالة (Sig) يساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01، مما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القدرات المعرفية وتمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

ومن هذه الفرضية الرئيسية يمكننا تقسيمها إلى فرضيات فرعية وهي كالتالي:

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قدرات التعلم وتمكين العاملين بأبعاده في المؤسسة.

الجدول رقم (24): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط
0.000	0.667

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 04)

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون حيث يبين الجدول رقم (24) أن معامل الارتباط يساوي (0.667)، وأن مستوى الدلالة (Sig) يساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.01)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قدرات التعلم وتمكين العاملين بأبعاده في المؤسسة.

- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرات الثقافية وتمكين العاملين بأبعاده في المؤسسة .

الجدول رقم (25): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط
0.000	0.964

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 04)

- ولاختبار هذه الفرضية تم إستخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون حيث يبين الجدول رقم (25) أن معامل الارتباط يساوي (0.964)، وأن مستوى الدلالة (Sig) يساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.01)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرات الثقافية وتمكين العاملين بأبعاده في المؤسسة.

- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قدرات الاتصال وتمكين العاملين بأبعاده في المؤسسة.

الجدول رقم (26): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط
0.000	0.701

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 04)

- ولاختبار هذه الفرضية تم إستخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون حيث يبين الجدول رقم (26) أن معامل الارتباط يساوي (0.701)، وأن مستوى الدلالة (Sig) يساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.01)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قدرات الاتصال وتمكين العاملين بأبعاده في المؤسسة.

- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرات الإبداعية وتمكين العاملين بأبعاده في المؤسسة.

الجدول رقم (27): يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

معامل الارتباط	مستوى الدلالة
0.733	0.000

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 04)

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون حيث يبين الجدول رقم (26) أن معامل الارتباط يساوي (0.733)، وأن مستوى الدلالة (Sig) يساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.01)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرات الإبداعية وتمكين العاملين بأبعاده في المؤسسة.

4- اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة: هناك أثر ذو دلالة احصائية للقدرات المعرفية بأبعاده على تمكين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (28): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة.

معامل التحديد R-deux	معنوية النموذج		الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة اختبار -T-	قيم بيتا β المعيارية	معاملات الإنحدار	الأبعاد
	Sig	F						
0,677	0,00	33,029		0,073	1,825		0,548	(Constant)
			2	0,039	2,107	0,231	0,237	البعد الأول: قدرات التعلم
			—	0,069	1,850	0,213	0,196	البعد الثاني: القدرات الثقافية
			—	0,356	0,929	0,113	0,100	البعد الثالث: قدرات الاتصال
			1	0,001	3,651	0,403	0,308	البعد الرابع: القدرات الإبداعية

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 04)

من خلال الجدول رقم (28) يلاحظ أن قيمة (F) تساوي (33.029) وكانت دالة عند (0.01)، في حين أن معامل التحديد للنموذج بلغ (0.667)، مما يعني أن المتغيرات التنبؤية (أبعاد القدرات المعرفية) تفسر ما نسبته (66.7%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تمكين العاملين) والنسبة المتبقية تعزى لعوامل ومتغيرات أخرى غير مدرجة بالنموذج على غرار المتغيرات الشخصية والوظيفية.

وقد أظهر تحليل الانحدار الخطي المتعدد وباستخدام طريقة "ENTRE" أنه من بين الأبعاد الأربعة للقدرات المعرفية من حيث أهميتها في إحداث الأثر في تمكين العاملين والتي كانت قيم اختبار "ت" الخاصة بها دالة إحصائيا هي كالتالي:

- بعد القدرات الإبداعية جاء في المرتبة الأولى من حيث أهميته في إحداث الأثر في تمكين العاملين وهذا بالرجوع إلى قيمة بيتا المعيارية نجد أنها أعلى قيمة من بقية الأبعاد الأخرى بحيث قدرت ب(0.403=β)

- في حين أن بعد قدرات التعلم جاء في المرتبة الثانية من حيث أهميته في إحداث الأثر في تمكين العاملين وهذا بالرجوع إلى قيمة بيتا المعيارية نجد أنها أعلى قيمة من بقية الأبعاد الأخرى بحيث قدرت ب(0.231=β).

- والنسبة للأبعاد الأخرى (القدرات الثقافية، قدرات الاتصال) أظهرت النتائج عدم أهميتها إحصائيا حيث أن مستويات الدلالة المحسوبة كانت أكبر من مستوى (0.05) مما يدل على عدم وجود اثر دال إحصائيا لهذه الأبعاد في تمكين العاملين.

5- الفرضية الرئيسية الخامسة: هناك فروق ذات دلالة احصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول القدرات المعرفية وتمكين العاملين تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفة.

أولاً: الفروق من حيث الجنس

الجدول رقم (29): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة - الفروق من حيث الجنس -.

مستوى الدلالة	قيمة T	المتوسط الحسابي	الجنس	
0,070	-1,839	3,6983	ذكر	القدرات
		4,0278	أنثى	المعرفية
0,008	-2,758	3,6136	ذكر	تمكين العاملين
		4,1111	أنثى	

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 04)

من خلال الجدول (29) نلاحظ ، أن المتوسط الحسابي للإناث سواء في متغير القدرات المعرفية أو تمكين العاملين كان أكبر من حيث متوسط الذكور، ونلاحظ من الجدول أيضا أن مستوى الدلالة لقيمة T للقدرات المعرفية بلغت (0.07) بينما في تمكين العاملين قدرت ب (0.008) وكانت دالة لأنها كانت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ومنه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول القدرات المعرفية وتمكين العاملين تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، و يمكن إرجاع سبب هذه الفروق في التمكين إلى أن العاملين من الإناث يتمركزون فقط في الإدارة نظرا لطبيعة الأعمال في المؤسسة محل الدراسة ، وأيضا اختلاف التركيبة الفيزيولوجية والنفسية عن العاملين من الذكور.

ثانيا: الفروق من حيث المؤهل العلمي، الفئة العمرية، الخبرة، المستوى الوظيفي
الجدول رقم (30): يوضح نتائج الفرضية الخامسة - الفروق من حيث المؤهل العلمي، الفئة العمرية، الخبرة،
المستوى الوظيفي .

المتغيرات الشخصية والوظيفية	متغيرات الدراسة	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	القدرات المعرفية	0,013	1,000
	تمكين العاملين	0,822	0,516
الفئة العمرية	القدرات المعرفية	1,964	0,128
	تمكين العاملين	1,265	0,294
الخبرة	القدرات المعرفية	0,459	0,712
	تمكين العاملين	1,667	0,183
المستوى الوظيفي	القدرات المعرفية	1,292	0,283
	تمكين العاملين	1,156	0,339

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 04)

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق بين متوسطات الأفراد حسب المؤهل العلمي، الفئة العمرية، الخبرة، المستوى الوظيفي.

ويتضح من خلال الجدول رقم (30) أن قيمة (F) المحسوبة غير دالة إحصائيا بحيث كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول القدرات المعرفية وتمكين العاملين تعزى للمتغيرات التالية: المؤهل العلمي، الفئة العمرية، الخبرة، المستوى الوظيفي.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

- بلغت نسبة الذكور في أفراد العينة 86.8% أي ما يعادل 59 عامل من الذكور وهم النسبة الأكبر من حيث المشاركة في الدراسة بينما بلغت نسبة الإناث 13.2% أي ما يعادل 9 عمال من الإناث، ويمكن إرجاع السبب لطبيعة الوظائف وأساليب العمل داخل المؤسسة محل الدراسة.

- أغلبية أفراد العينة كانوا من حملة شهادة الماستر إذ بلغت نسبتهم 45.6% ما يعادل 31 عاملا من أفراد العينة واعتماد المؤسسة محل الدراسة على هذه الفئة راجع إلى المؤهلات العلمية والمعارف التي يمتلكونها وتمتعهم بالقدرات المعرفية اللازمة لأداء مهامهم .

- كانت الفئة العمرية (30 سنة إلى 40 سنة) الأكثر تمثيلاً في العينة حيث بلغت نسبتهم ما يقارب 53 %، ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد وبشكل أساسي على الشباب لما لديهم من رغبة في العمل وتحقيق النجاح للصعود في السلم الإداري (ترقيات، مكافأة).

- كانت فئة (أكثر من 10 سنوات) بالنسبة للخبرة المهنية الأكثر تمثيلاً بنسبة 42.7%، وتليها فئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة تقارب 31%، أي أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد وبشكل كبير على عنصر الخبرة، مما يخول للعاملين استقلالية وحرية أكبر في تأدية مهامهم بكفاءة وفعالية كونهم يتمتعون بالخبرة اللازمة، الشيء الملفت للإنتباه بالرغم من أن أكثر فئة عمرية ممثلة للعينة كانت من الشباب إلا أنهم يتمتعون بالخبرة والتجربة اللازمة، وهذه تعتبر نقطة قوة بالنسبة للمؤسسة، والرهان الأكبر هو كيفية الحفاظ على هذه الكفاءات.

- في المستوى الوظيفي تمثل فئة موظف أكثر من نصف العينة بنسبة 72.1%، أي ما يعادل 49 عاملا، وهذا أمر منطقي جدا نظرا للهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية.

- كان مستوى القدرات المعرفية في المؤسسة محل الدراسة حسب وجهة نظر أفراد العينة بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لجميع أبعاد القدرات المعرفية (3.74) وبانحراف معياري قدر ب (0.50)، ما يعكس وجهة نظر أفراد العينة بأن المؤسسة محل الدراسة تتم بتنمية القدرات المعرفية لدى عاملها عبر تنظيم دورات تدريبية وورش عمل للعاملين وتشجيعهم لإكتساب مهارات جديدة تساعدهم في مجال عملهم.

- كان مستوى تمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة حسب وجهة نظر أفراد العينة بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لجميع أبعاد تمكين العاملين (3.67) وبانحراف معياري قدر ب (0.52)، ما يعكس وجهة نظر أفراد العينة بأن المؤسسة محل الدراسة تسعى لتمكين عاملها عن طريق تشجيع العمل الجماعي من خلال تشكيل فرق العمل.
- هناك توافر لأبعاد القدرات المعرفية بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها، وهي بالترتيب كالاتي: قدرات التعلم بمتوسط حسابي (3.89)، قدرات الاتصال بمتوسط حسابي (3.79)، القدرات الثقافية بلغ متوسط حسابها (3.71)، القدرات الإبداعية بمتوسط حسابي (3.56)، وكانت قيم **T** لجميع الأبعاد دالة إحصائية، وهذا يفسر المستوى المرتفع للقدرات المعرفية الذي تمتاز به المؤسسة نظرا للكفاءات التي تمتلكها، و الذين يملكون المؤهل العلمي والخبرة اللازمة الذي تمكنهم من التعلم بسرعة وإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التي قد تواجهها المؤسسة.
- هناك توافر لأبعاد تمكين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها، وهي بالترتيب كالاتي: بُعد فرق العمل بمتوسط حسابي (3.91)، بُعد المشاركة في اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (3.65)، بُعد التدريب بلغ متوسط حسابها (3.71)، بُعد الاستقلالية بمتوسط حسابي (3.52)، وكانت قيم **T** لجميع الأبعاد دالة إحصائية، وهذا يفسر المستوى المرتفع لتمكين العاملين الذي تمتاز به المؤسسة باعتمادها على فرق العمل ومشاركة العاملين لخبراتهم فيما بينهم.
- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القدرات المعرفية وتمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة، وبلغ معامل الارتباط (0.81)، و مستوى الدلالة (Sig) يساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.01)، أمر يدعم النتائج التي وصلت إليها الدراسات السابقة على غرار دراسة (دعاء عبد الكريم خلف و ندى إسماعيل جبوري)، وكانت معاملات الارتباط لأبعاد القدرات المعرفية كالاتي: قدرات التعلم (0.66)، القدرات الثقافية (0.94) قدرات الاتصال (0.70)، القدرات الإبداعية (0.73)، و مستوى الدلالة (Sig) لجميع الأبعاد كان يساوي (0.000)، وهو أمر يعبر عن أهمية ممارسة القدرات المعرفية في المؤسسة محل الدراسة ومدى حاجتها لها بما لها من دور في تحقيق تمكين العاملين.

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات المعرفية بأبعادها على تمكين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، حيث قيمة F المحسوبة كانت تساوي (33.029) وكانت دالة عند (0.01)، وبلغ معامل التحديد (0.667) يعني أن المتغيرات التنبؤية (أبعاد القدرات المعرفية) تفسر ما نسبته 66.7% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تمكين العاملين)، وجاء بعد القدرات الإبداعية في المرتبة الأولى من حيث أهميته في إحداث الأثر في تمكين العاملين حيث يمثل أعلى قيمة ل β المعيارية ب (0.40) ويليه بعد قدرات التعلم ب (0.23) وكان مستوى الدلالة لكلا البعدين أقل من (0.05)، أما الأبعاد الأخرى (القدرات الثقافية، قدرات الاتصال) أظهرت النتائج أن مستويات الدلالة المحسوبة كانت أكبر من مستوى (0.05) مما يدل على عدم وجود اثر دال إحصائيا لهذه الأبعاد في تمكين العاملين، وفيما يخص النسبة المتبقية 33.3% فإنها تعزى لمتغيرات أخرى غير مدرجة بالنموذج، على غرار المتغيرات الشخصية والوظيفية، إذ وجدنا أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول القدرات المعرفية وتمكين العاملين تعزى لمتغير الجنس في التمكين لصالح الإناث، فنراه أمر منطقي بالنظر للاختلاف في التركيبة الفيزيولوجية والنفسية ودافعية العاملين من الإناث في إثبات الذات والعمل الميداني مقارنة بالعاملين من الذكور، بينما وجدنا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول القدرات المعرفية وتمكين العاملين، إذ أن قيم (F) المحسوبة غير دالة إحصائيا بحيث كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ويمكن إرجاع السبب لتقارب المؤهلات العلمية بين أفراد العينة وتلقي نفس التعليم والمناهج والخبرات، دون نسيان بيئة المؤسسة التي تساعد في عملية المشاركة بالمعارف وتبادل الخبرات بصفة متواصلة بين العاملين.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة باختبار العلاقة بين القدرات المعرفية وتمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين ، تناول المبحث الأول تقديم عام المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية وعرض لهيكلها التنظيمي، أما المبحث الثاني فيخص الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية حيث تم إظهار المنهج المتبع في الدراسة بالإضافة إلى مجتمع الدراسة وأداة المستخدمة في هذه الدراسة وهي الاستبيان، وتم اختبار صدق وثبات أداة الدراسة حيث تمثل الصدق في الصدق الظاهري للاستبيان وهذا عبر تحكيمه من طرف المحكمين وكذلك صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل الارتباط بيرسون، أما من أجل قياس ثبات الاستبيان تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ، ومن ثم تم التطرق إلى الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة من خلال عرض وتحليل إيجابيات مجتمع الدراسة ومناقشتها، وكذلك تم اختبار توزيع البيانات باستخدام اختبار كولموجروف سمرنوف لمعرفة اعتدالية توزيع البيانات، ومن خلال هذا الاختبار تبين لنا أن بيانات هذه الدراسة تتبع توزيعا طبيعيا مما ساعدنا في تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة ومن ثم تحليلها ومناقشتها، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات سيتم التطرق إليها في خاتمة الدراسة.

خاتمة

أصبح الاهتمام بالموارد البشري من أولويات المؤسسات الاقتصادية الحديثة باعتباره الدعامة الحقيقية التي تستند عليه هذه المؤسسات، و لتحقيق أهدافها وضمان بقائها واستمراريتها لا بد من تبني استراتيجية قائمة على تمكين العاملين و هذا عبر تنمية قدراتهم المعرفية ، لذلك أصبح على عاتق المؤسسات الاقتصادية التركيز على تطوير قدراتها المعرفية والمحافظة عليها، وهذا عبر استحداث بيئة إيجابية مشجعة للعاملين تسمح لهم باكتساب مهارات جديدة باستمرار وتعزيز التواصل وتبادل الأفكار بينهم وتوحيد اتجاهاتهم، وكذلك تقديم أساليب جديدة تسهم في تطوير العمل وبالتالي تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة.

ومن خلال هذه الدراسة حاولنا اختبار العلاقة بين القدرات المعرفية وتمكين العاملين في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية ومعرفة مدى تأثير القدرات المعرفية في تحقيق استراتيجية تمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة، قمنا بالجمع بين الدراسة النظرية والتي تناولنا فيها الأدبيات النظرية حول الموضوع من جهة ودراسة حالة التي شملت مجموعة من العاملين في المؤسسة محل الدراسة من جهة أخرى، وهذا مامكننا للوصول إلى مجموعة من النتائج والتوصيات نستعرضها كالآتي:

أولاً: نتائج الدراسة

أ- نتائج الدراسة النظرية: سمحت الدراسة النظرية بالوصول للنتائج التالية:

- تشجع القدرات المعرفية الإدارات المختلفة على التعاون فيما بينهم.
- تهدف القدرات المعرفية إلى تسهيل وتبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة، أو غير الضرورية والحد منها.
- تطبيق استراتيجية تمكين العاملين تؤدي إلى زيادة مسؤوليات الأفراد مما يعزز انتماءهم لعملهم ويقلل معدلات الدوران الوظيفي، وزيادة الرضا الوظيفي للأفراد والتقليل من مقاومة التغيير.
- يساهم تمكين العاملين في مساعدة الفريق على اكتساب مهارات جديدة وإثراء معرفتهم.

➤ من المعوقات التي تحد من تطبيق تمكين العاملين هي زيادة الصراع وتفشي النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي وتركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة.

ب- نتائج الدراسة التطبيقية: سمحت الدراسة التطبيقية بالوصول للنتائج التالية:

- مستوى القدرات المعرفية بأبعادها بالمؤسسة محل الدراسة كان بدرجة مرتفعة وفق آراء أفراد العينة.
- مستوى تمكين العاملين بأبعاده بالمؤسسة محل الدراسة كان بدرجة مرتفعة وفق آراء أفراد العينة.
- يتحلى العاملين في المؤسسة محل الدراسة بروح الفريق أثناء تأدية مهامهم.
- تنظم المؤسسة محل الدراسة دورات تدريبية وورش عمل للعاملين لتنمية قدراتهم.
- هناك توافر لأبعاد القدرات المعرفية بالمؤسسة محل الدراسة وفق آراء أفراد العينة.
- هناك توافر لأبعاد تمكين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة وفق آراء أفراد العينة.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القدرات المعرفية وتمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد قدرات التعلم وتمكين العاملين بأبعاده في المؤسسة محل الدراسة.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد القدرات الثقافية وتمكين العاملين بأبعاده في المؤسسة محل الدراسة.

الدراسة .

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد قدرات الاتصال وتمكين العاملين بأبعاده في المؤسسة محل الدراسة.

الدراسة.

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد القدرات الإبداعية وتمكين العاملين بأبعاده في المؤسسة محل الدراسة.

الدراسة.

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للقدرات المعرفية بأبعادها على تمكين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وأن الأبعاد المؤثرة على المتغير التابع هي بالترتيب: بُعد القدرات الإبداعية و بُعد قدرات التعلم، وأن باقي الأبعاد لم يكن (قدرات الاتصال، القدرات الثقافية) لهم أثر ذو دلالة إحصائية على تمكين العاملين.
- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول القدرات المعرفية وتمكين العاملين تعزى لمتغير الجنس ولصالح الاناث.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول القدرات المعرفية وتمكين العاملين تعزى للمتغيرات التالية: المؤهل العلمي، الفئة العمرية، الخبرة، المستوى الوظيفي.

ثانيا: التوصيات و المقترحات

في ضوء النتائج السابقة نقترح مايلي:

- ✓ تعزيز القدرات المعرفية لدى العاملين وذلك بالإجابة على تساؤلاتهم وإن كانت بعيدة عن اختصاصهم من خلال تزويدهم بشكل مستمر بالمعارف المتعلقة بالعمل لاتخاذ القرارات المناسبة؛
- ✓ تمكين العاملين من خلال تشجيع المؤسسة العاملين القدامى بتعليم مهارات العمل ونقل معرفتهم للعاملين الجدد ومكافئتهم على ذلك من خلال ورش عمل ودورات تدريبية بقيادة العاملين القدامى من ذوي الخبرات؛
- ✓ تعزيز استقلالية العاملين في المؤسسة وتشجيعهم على اتخاذ القرارات بحرية أكبر، من خلال الحد من التدخل في تفاصيل القيام بمهامهم؛
- ✓ تعزيز ثقة العاملين في المؤسسة من خلال تطبيق استراتيجية العصف الذهني عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية وكسر حواجز التفكير التقليدية وتنميين الأفكار الجديدة المقترحة من طرفهم ومكافئتهم على ذلك؛

ثالثاً: آفاق الدراسة:

من خلال دراستنا لموضوع العلاقة بين القدرات المعرفية وتمكين العاملين في المؤسسات الاقتصادية دراسة الحالة للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بقرطاجنة، وبالنظر إلى تعدد أبعاد المتغيرين فإنه نقترح إجراء الدراسات التالية:

- ✓ العلاقة بين القدرات المعرفية وتمكين العاملين بأبعاده الأخرى (التحفيز، معنى العمل، الكفاءة، التأثير)؛
- ✓ دور تمكين العاملين في تعزيز الثقافة التنظيمية؛
- ✓ العلاقة بين القدرات المعرفية وتمكين العاملين في المؤسسات التربوية على غرار المدارس الخاصة؛
- ✓ أثر تمكين العاملين في تقليل معدلات الدوران الوظيفي.

المراجع

1- الكتب

- هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار رضوان النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009.
- مصطفى ريجي عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- فتحي الزييات، الأسس المعرفية للتكوين العقلي وتجهيز المعلومات، دار النشر للجامعات، مصر، 2006.
- محمود فتوح محمد سعادات، مهارات الاتصال الفعال، دار الألوكة للنشر، مصر، 2016.
- يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
- حسين قاسم البنا، أثر استراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015.
- شائع بن سعد مبارك القحطاني، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، الدار الجزائرية، الجزائر، 2015.
- عطية حسن أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
- أحمد المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- رامي جمال أندراوس وعادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- عماد علي المهيرات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان، عمان، 2014.
- مصطفى طويطي، التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج Excel، دار النشر الجامعي، تلمسان، الجزائر، 2018.
- جلال فاروق أحمد الأسناوي، إبراهيم جابر السيد، التدريب الإداري سلسلة الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دسوق، مصر، 2020.

2- الرسائل والأطروحات:

- زينب عماد رشيد النوري، أثر الذكاء الثقافي في قدرات الابتكار الإداري، دراسة تطبيقية في فنادق الخمس نجوم، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014.
- كرمية توفيق، تمكين العاملين دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008.
- رزق الله حنان، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، الجزائر، 2010.
- مساعدي عماد، أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 01، الجزائر، 2020.
- عبد الكريم محمود ضوء دغفوس، أثر العاملين في الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على فروع مصرف الصحاري، رسالة ماجستير، إدارة الدراسات العليا، كلية الاقتصاد، جامعة الزاوية، ليبيا، 2020.
- الضمور صفاء، العوامل المؤثرة على التمكين الإداري دراسة حالة مراكز الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، الأردن، 2008.
- مريم شرع، الإدارة التمكينية كمدخل حديث في تحقيق جودة الخدمات التعليمية الجامعية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2015.
- صراب نور الدين، مستويات التمكين وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية - دراسة تطبيقية بمديرية الري لولاية أم البواقي، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012.
- دنيا ضيف، أثر تطبيق استراتيجية تمكين العاملين على الأداء البشري في قطاع الاتصالات بالجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2020.
- فاتن محمود عبد الرحمن الملفوح، تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير في "القيادة و الإدارة"، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، 2016.

3- المقالات:

- معمر عقيل عبيد، دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسات العامة دراسة حالة جامعة واسط، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، المجلد 11، العدد 29، 2015.
- ندى إسماعيل جبوري، دعاء عبد الكريم خلف، العلاقة بين القدرات المعرفية وتمكين العاملين، بحث تحليلي في هيئة رعاية ذوي الإعاقة والاحتياجات الخاصة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 68، 2022.
- محمد جمال محمد عبد الهادي، أثر القدرات الدينامية على تحسين الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 51، العدد 1، ابريل، 2021.
- جهان سلمان علاوي، تأثير القدرات المعرفية في تحقيق استراتيجية المحيط الأزرق- دراسة استطلاعية في شركة بغداد للمشروبات الغازية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 127، 2021.
- إبراهيم بلقاسم بلحاج، دور تمكين العاملين في الإبداع التنظيمي دراسة ميدانية في عيادة الأسنان المركزية بمدينة الزاوية، مجلة الأكاديمية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 19، 2020.
- بختة بطاهر، أمين محفي، إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة كلور وشركة توزيع الأدوية، مجلة الآفاق للدراسة الاقتصادية، العدد 4، 2018.
- كيسري مسعود، دايرة عبد الحفي، الثقافة التنظيمية وأثرها على تمكين العاملين-دراسة ميدانية بمؤسسة أرسلور متال-الجزائر، مجلة المؤسسة، الجزائر العدد 06، 2017.
- حكمت فليح، قاسم أحمد، غسان فيصل، دور استراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي - دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 04، العدد 12، جامعة تكريت، العراق، 2008.
- أبو بكر بسالم، دور التمكين النفسي في القابلية لتوظيف العاملين في عقود الإدماج المهني بولاية الأغواط الجزائر، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 47، 2016.
- مراد بومنقار، فلة عيساوي، تمكين العاملين مدخل للتحسين المستمر والتطوير التنظيمي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 7، جامعة عنابة، الجزائر، 2014.

4- الملتقيات:

- زرودي أسماء، إدارة رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية في المنظمات الحديثة، ورقة بحثية مقدمة في المبتقى الدولي الخامس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة يومي 13-14 ديسمبر، 2011.

ب- المراجع باللغة الأجنبية:

- RICHARD E. HECKE And Others, High Schools and The Changing Workplace; The Employers View, National Research Council, 1984.
- Daft, Richard L: Organization theory and design, 7th Edition, South Westren College Publication, New York- USA, 2001.
- Mostafa Marghany, Effects of Empowerment on Employee Performance in the Workplace, Murray State University, Kentucky-USA, 2015.
- STEVEN TOLKON, The Payoff Of Employee Empowerment, Plastic News, Vol.16, No.2, 2004.
- CONRAD LASHLEY, Employee In Services: A Framework For Analysis, Personal Review, Vol 29, No 6, MCB UP Limited, 2000.
- Mana carricano et Fanny Poujol, Analyse de données avec spss, Edition PERSON ,2009.

الملاحق

الملحق رقم 01: قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرتبة العلمية	إسم المحكم
أستاذ	بلعور سليمان
أستاذ محاضر " أ "	بوقرة إيمان
أستاذ محاضر " أ "	بوقلمينة عائشة

الملحق رقم 02: إستمارة الاستبيان قبل التعديل

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

استبيان خاص بمذكرة تخرج ماستر أكاديمي حول " العلاقة بين القدرات المعرفية وتمكين العاملين "

دراسة حالة بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب غرداية ALFA PIPE

أخي الموظف.....أختي الموظفة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :

في إطار إعداد مذكرة تخرج ماستر الموسومة ب " العلاقة بين القدرات المعرفية وتمكين العاملين " نتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذا الاستبيان راجين منكم قراءته بعناية و الإجابة عليه بكل مصداقية وموضوعية بوضع علامة على الخانة التي ترونها مناسبة لكم، يرجى الأخذ بعين الاعتبار أن إجاباتكم الدقيقة ستساعد هذه الدراسة للوصول إلى النتائج المضبوطة. علما بأنه ستستغل جميع معلومات هذا الاستبيان لأغراض البحث العلمي فقط.

تعريف لمصطلحات الدراسة:

المعرفة: الاستخدام الأمثل والكامل للمعلومات والبيانات والتي ترتبط بقدرات الإنسان الأصلية والمكتسبة ، والتي توفر له الإدراك والفهم والتعلم وتحليل المعلومات التي توصل إليها عن طريق البيانات المتوفرة.

التمكين: عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة، وتحمل المسؤولية، واستخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات.

– تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام –

تحت إشراف :أ. د/ لعمور رميلة

من إعداد الطالب: نجار الحاج قاسم.

السنة الدراسية 2023/2022

يرجى وضع علامة (X) امام الخانة التي تراها مناسبة

البيانات الشخصية والوظيفية :

الجنس:

 ذكر

 انثى

المؤهل العلمي:

 ثانوي فأقل

 جامعي

 تقني سامي

الفئة العمرية:

 اقل من 30 سنة

 من 30-40 سنة

 من 40-50 سنة

 أكثر من 50 سنة

 أقل من 5 سنوات

 من 5-10 سنوات

 أكثر من 10 سنوات

 نائب مدير

 رئيس مصلحة

 مساعد إداري

 موظف

المحور الأول : القدرات المعرفية					
الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
البعد الأول : قدرات التعلم					
1	توظف إدارتي المعرفة المخزنة لدعم الأعمال الحالية ومعالجة المشاكل.				
2	توجه مؤسستي العاملين نحو التعلم عبر استحداث بيئة ايجابية مشجعة.				
3	تنظم إدارتي دورات تدريبية وورش عمل للعاملين لتنمية قدراتهم.				
4	تعتمد مؤسستي في انجاز العمل على خبرات العاملين ومهارتهم.				
5	تشجع إدارتي العاملين على إكتساب مهارات جديدة.				
البعد الثاني: القدرات الثقافية					
6	توجه إدارتي عامليلها بالبحث الدائم عن طرق جديدة لأداء المهام.				
7	تتعامل مؤسستي مع العاملين على أساس الثقة.				
8	تشجع إدارتي العاملين على تبادل خبراتهم بين الأقسام المختلفة.				
9	تحاول إدارتي الإجابة على تساؤلات العاملين وإن كانت بعيدة عن اختصاصهم.				
10	تشجع مؤسستي الأفكار المبدعة المقدمة من قبل العاملين.				

البعد الثالث : قدرات الاتصال						
					11	تعتمد إدارتي على التكنولوجيا في تبادلها للمعلومات.
					12	تستند إدارتي على وسائل الاتصال الحديثة لتسهيل عملية الاتصال بينها وبين العاملين .
					13	تعتمد إدارتي على المخاطبات بوصفها وسيلة اتصال مع العاملين.
					14	تنظر إدارتي إلى العاملين بصفتهم ناقلين للمعرفة أكثر من الوسائل الرسمية.
					15	توصي إدارتي العاملين القدامى بتعليم مهارات العمل للعاملين الجدد وتكافئهم على ذلك.
البعد الرابع: القدرات الابداعية						
					16	تحفز مؤسستي العاملين لابتكار أساليب جديدة للعمل عبر إعطائهم حرية أكبر في أداء مهامهم.
					17	تحاول إدارتي تغيير أسلوب عملها بما يتلائم مع متغيرات بيئتها الداخلية والخارجية.
					18	تسعى مؤسستي لتطبيق الأفكار الجديدة المقترحة من طرف العاملين وتكافئهم على ذلك.
					19	تبتكر مؤسستي أساليب عمل جديدة وتقدم خطط جديدة باستمرار.
					20	تسعى مؤسستي إلى امتلاك تكنولوجيا متطورة لمواكبة التغيرات المستمرة في البيئة الخارجية.

المحور الثاني : تمكين العاملين					
الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
البعد الأول : الاستقلالية					
1	يشعر العامل بكامل الحرية لاختيار الأسلوب الذي يعتقد أنه مناسب لعمله.				
2	تتوفر لدى العامل الفرصة في اتخاذ أي إجراء يضمن قيامه بعمله بشكل جيد.				
3	تقدم إدارتي تصور واضح وشامل عن العمل تاركة الهامش الأكبر للعاملين في التنفيذ.				
4	تشجع إدارتي على استقلالية العاملين عن طريق الحد من التدخل في تفاصيل أعمالهم.				

					5	تناقش إدارتي العاملين في متطلبات إنجازهم للعمل بحرية واستقلالية.
البعد الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار						
					6	يأخذ الرئيس المباشر بآراء ومقترحات المرؤوسين عند اتخاذ قرارات العمل.
					7	تولي مؤسستي اهتماما بالأفكار والحلول التي يقترحها العاملين لحل مشاكل العمل.
					8	تقوم مؤسستي بتزويد العاملين بشكل مستمر بالمعارف المتعلقة بالعمل لاتخاذ القرارات المناسبة.
					9	تتم عملية المشاركة بالمعارف وتبادل الخبرات بصفة متواصلة بين العاملين في المؤسسة.
					10	يستطيع العاملون الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم بدون صعوبة.
البعد الثالث : فرق العمل						
					11	تشجع مؤسستي على العمل الجماعي وتحرص على تشكيل فرق عمل متعددة.
					12	يتحلى العاملين داخل المؤسسة بروح الفريق أثناء تأدية مهامهم.
					13	تعتمد مؤسستي على فرق العمل في حل المشكلات.
					14	يشجع الرئيس المباشر على العمل الجماعي من خلال فرق العمل.
					15	يدعم الرئيس المباشر فرق العمل بكافة الصلاحيات والتسهيلات اللازمة في أداء مهامهم.
البعد الرابع: التدريب						
					16	تضع مؤسستي برامج تدريبية خاصة للعاملين الجدد قبل البدء في العمل.
					17	تقوم إدارتي بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بصورة دائمة.
					18	توفر إدارتي المؤسسة فرصا متساوية للجميع للمشاركة في البرامج التدريبية.
					19	تبنى إدارتي المؤسسة سياسة واضحة للتدريب.
					20	تسعى مؤسستي لتدريب العاملين بشكل مكثف قصد تطوير مهاراتهم وتنمية قدراتهم في مجال عملهم.

الملحق رقم 03: استمارة الاستبيان بعد التعديل

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

استبيان خاص بمذكرة تخرج ماستر أكاديمي حول " العلاقة بين القدرات المعرفية وتمكين العاملين "

دراسة حالة بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب غرداية ALFA PIPE

أخي الموظف.....أختي الموظفة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :

في إطار إعداد مذكرة تخرج ماستر الموسومة ب " العلاقة بين القدرات المعرفية وتمكين العاملين " نتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذا الاستبيان راجين منكم قراءته بعناية و الإجابة عليه بكل مصداقية وموضوعية بوضع علامة على الخانة التي ترونها مناسبة لكم، يرجى الأخذ بعين الاعتبار أن إجاباتكم الدقيقة ستساعد هذه الدراسة للوصول إلى النتائج المضبوطة. علما بأنه ستستغل جميع معلومات هذا الاستبيان لأغراض البحث العلمي فقط.

تعريف لمصطلحات الدراسة:

المعرفة: الاستخدام الأمثل والكامل للمعلومات والبيانات والتي ترتبط بقدرات الإنسان الأصلية والمكتسبة ، والتي توفر له الإدراك والفهم والتعلم وتحليل المعلومات التي توصل إليها عن طريق البيانات المتوفرة.

التمكين: عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة، وتحمل المسؤولية، واستخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات.

– تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام –

تحت إشراف :1. د/ لعمور رميلة

من إعداد الطالب: نجار الحاج قاسم.

السنة الدراسية 2023/2022

يرجى وضع علامة (X) امام الخانة التي تراها مناسبة

البيانات الشخصية والوظيفية :

الجنس: ذكر انثى

المؤهل العلمي: ثانوي فأقل تقني سامي ليسانس ماستر دراسات عليا

الفئة العمرية:

اقل من 30 سنة من 30-40 سنة من 41-50 سنة أكثر من 51 سنة

الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المستوى الوظيفي: مدير مساعد مدير رئيس قسم رئيس مصلحة

رئيس دائرة موظف وظيفة أخرى أذكرها:

المحور الأول : القدرات المعرفية					
الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
البعد الأول : قدرات التعلم					
1	توظف مؤسستي المعرفة المخزنة لدعم الأعمال الحالية ومعالجة المشاكل.				
2	توجه مؤسستي العاملين نحو التعلم عبر استحداث بيئة ايجابية مشجعة.				
3	تنظم إدارتي دورات تدريبية وورش عمل للعاملين لتنمية قدراتهم.				
4	تعتمد مؤسستي في إنجاز العمل على خبرات العاملين ومهارتهم.				
5	تشجع مؤسستي العاملين على إكتساب مهارات جديدة.				
البعد الثاني: القدرات الثقافية					
6	تشجع مؤسستي العاملين بالبحث الدائم عن طرق جديدة لأداء المهام..				
7	تتعامل مؤسستي مع العاملين على أساس الثقة.				
8	تشجع مؤسستي العاملين على تبادل خبراتهم بين الأقسام المختلفة.				
9	تحاول مؤسستي الإجابة على تساؤلات العاملين وإن كانت بعيدة عن اختصاصهم.				

					تشجع مؤسستي الأفكار المبدعة المقدمة من قبل العاملين.	10
البعد الثالث : قدرات الاتصال						
					تعتمد مؤسستي على التكنولوجيا في تبادلها للمعلومات.	11
					تستند مؤسستي على وسائل الاتصال الحديثة لتسهيل عملية الاتصال بينها وبين العاملين .	12
					تشجع مؤسستي العاملين على استغلال التكنولوجيا في عملية الاتصال.	13
					تنظر مؤسستي إلى العاملين بصفتهم ناقلين للمعرفة أكثر من الوسائل الرسمية.	14
					توصي مؤسستي العاملين القدامى بتعليم مهارات العمل للعاملين الجدد وتكافئهم على ذلك.	15
البعد الرابع: القدرات الابداعية						
					تحفز مؤسستي العاملين لابتكار أساليب جديدة للعمل عبر إعطائهم حرية أكبر في أداء مهامهم.	16
					تحاول مؤسستي تغيير أسلوب عملها بما يتلائم مع متغيرات بيئتها الخارجية.	17
					تسعى مؤسستي لتطبيق الأفكار الجديدة المقترحة من طرف العاملين وتكافئهم على ذلك.	18
					تبتكر مؤسستي أساليب عمل جديدة وتقدم خطط جديدة باستمرار.	19
					تسعى مؤسستي إلى امتلاك تكنولوجيا متطورة لمواكبة التغيرات المستمرة في البيئة الخارجية.	20

المحور الثاني : تمكين العاملين						الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	
البعد الأول : الاستقلالية						
					أشعر بكامل الحرية لاختيار الأسلوب الذي أعتقد أنه مناسب لعملي .	1
					تتوفر لدي الفرصة في اتخاذ أي اجراء يضمن قيامي بعملتي بشكل جيد.	2
					تقدم مؤسستي تصور واضح وشامل عن العمل تاركة الهامش الأكبر لي في التنفيذ.	3

					تشجع مؤسستي على استقلاليتي عن طريق الحد من التدخل في تفاصيل القيام بمهامي .	4
					أشعر بكامل الحرية والاستقلالية عند مناقشة متطلبات الجاز مهامي مع مؤسستي .	5
البعد الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار						
					تأخذ مؤسستي بآرائتي ومقترحاتي عند اتخاذ قرارات العمل.	6
					تولي مؤسستي اهتماما بالأفكار والحلول التي أقوم باقتراحها لحل مشاكل العمل.	7
					تقوم مؤسستي بتزويدي بشكل مستمر بالمعارف المتعلقة بالعمل لاتخاذ القرارات المناسبة.	8
					تتم عملية المشاركة بالمعارف وتبادل الخبرات بصفة متواصلة بيني وبين زملائي في العمل داخل المؤسسة.	9
					أستطيع الوصول إلى أصحاب القرار وشرح موقفي ورأيي لهم بدون صعوبة.	10
البعد الثالث : فرق العمل						
					تشجع مؤسستي على العمل الجماعي وتحرص على تشكيل فرق عمل متعددة.	11
					أتحلى بروح الفريق أثناء تأديتي لمهامي داخل المؤسسة.	12
					تعتمد مؤسستي على فرق العمل في حل المشكلات.	13
					تشجع مؤسستي على العمل الجماعي من خلال فرق العمل.	14
					تدعم مؤسستي فرق العمل بكافة الصلاحيات والتسهيلات اللازمة في أداء مهامهم.	15
البعد الرابع: التدريب						
					تضع مؤسستي برامج تدريبية خاصة للعاملين الجدد قبل البدء في العمل.	16
					تقوم إدارتي بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بصورة دائمة.	17
					توفر مؤسستي فرصا متساوية للجميع للمشاركة في البرامج التدريبية.	18
					تتبنى مؤسستي سياسة واضحة للتدريب.	19
					تسعى مؤسستي لتدريبي بشكل مكثف قصد تطوير مهاراتي وتنمية قدراتي في مجال عملي.	20

الملحق رقم 04: مخرجات برنامج SPSS

• قيمة معامل الثبات Cronbach's Alpha لمحاور الاستبيان

معامل الثبات Cronbach's Alpha لمحور القدرات المعرفية:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,921	20

معامل الثبات Cronbach's Alpha لمحور تمكين العاملين:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,913	20

• نتائج صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان

نتائج صدق الاتساق الداخلي لمحور القدرات المعرفية:

		القدرات المعرفية	البعد الأول: قدرات التعلم	البعد الثاني: القدرات الثقافية	البعد الثالث: قدرات الاتصال	البعد الرابع: القدرات الإبداعية
القدرات المعرفية	Pearson Correlation	1	,817**	,859**	,891**	,856**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	68	68	68	68	68
البعد الأول: قدرات التعلم	Pearson Correlation	,817**	1	,734**	,623**	,517**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	68	68	68	68	68
البعد الثاني: القدرات الثقافية	Pearson Correlation	,859**	,734**	1	,658**	,587**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	68	68	68	68	68
البعد الثالث: قدرات الاتصال	Pearson Correlation	,891**	,623**	,658**	1	,751**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	68	68	68	68	68
البعد الرابع: القدرات الإبداعية	Pearson Correlation	,856**	,517**	,587**	,751**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	68	68	68	68	68

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

نتائج صدق الاتساق الداخلي لمحور تمكين العاملين:

		تمكين العاملين	البعد الأول: الاستقلالية	البعد الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار	البعد الثالث: فرق العمل	البعد الرابع: التدريب
تمكين العاملين	Pearson Correlation	1	,826**	,795**	,727**	,856**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	68	68	68	68	68
البعد الأول: الاستقلالية	Pearson Correlation	,826**	1	,529**	,430**	,682**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	68	68	68	68	68
البعد الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار	Pearson Correlation	,795**	,529**	1	,522**	,506**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	68	68	68	68	68
البعد الثالث: فرق العمل	Pearson Correlation	,727**	,430**	,522**	1	,479**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	68	68	68	68	68
البعد الرابع: التدريب	Pearson Correlation	,856**	,682**	,506**	,479**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	68	68	68	68	68

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

• الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفق البيانات الشخصية

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	59	86,8	86,8	86,8
	أنثى	9	13,2	13,2	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي فأقل	7	10,3	10,3	10,3
	تقني سامي	14	20,6	20,6	30,9

ليسانس	15	22,1	22,1	52,9
ماسنر	31	45,6	45,6	98,5
دراسات عليا	1	1,5	1,5	100,0
Total	68	100,0	100,0	

الفئة العمرية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	9	13,2	13,2	13,2
	من 30-40 سنة	36	52,9	52,9	66,2
	من 41-50 سنة	19	27,9	27,9	94,1
	من 51 سنة فما فوق	4	5,9	5,9	100,0
Total		68	100,0	100,0	

الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	18	26,5	26,5	26,5
	من 5-10 سنوات	21	30,9	30,9	57,4
	أكثر من 10 سنوات	29	42,7	42,7	98,5
Total		68	100,0	100,0	

المستوى الوظيفي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مساعد مدير	3	4,4	4,4	4,4
	رئيس قسم	4	5,9	5,9	10,3
	رئيس مصلحة	6	8,8	8,8	19,1
	رئيس دائرة	6	8,8	8,8	27,9
	موظف	49	72,1	72,1	100,0
Total		68	100,0	100,0	

• نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محاور الاستبيان

نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محور القدرات المعرفية:

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
العبارة 1	68	3,8971	,55016
العبارة 2	68	3,7794	,76968
العبارة 3	68	3,9853	,70165
العبارة 4	68	3,8971	,71529
العبارة 5	68	3,9118	,80549
العبارة 6	68	3,7647	,83071
العبارة 7	68	3,7941	,80221
العبارة 8	68	3,7353	,76525
العبارة 9	68	3,6029	,83111
العبارة 10	68	3,6912	,79659
العبارة 11	68	3,8676	,77082
العبارة 12	68	3,8824	,82007
العبارة 13	68	3,9559	,74180
العبارة 14	68	3,5882	,85055
العبارة 15	68	3,6618	,85711
العبارة 16	68	3,4853	,92224
العبارة 17	68	3,5000	,88941
العبارة 18	68	3,5441	,83637
العبارة 19	68	3,5294	,93793
العبارة 20	68	3,7647	,83071
القدرات المعرفية	68	3,7419	,50958
Valid N (listwise)	68		

نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محور تمكين العاملين:

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
العبارة 1	68	3,3529	,87698
العبارة 2	68	3,7500	,77988
العبارة 3	68	3,5000	,83755
العبارة 4	68	3,4559	,81833
العبارة 5	68	3,5882	,98094
العبارة 6	68	3,6176	,91471
العبارة 7	68	3,6324	,84473
العبارة 8	68	3,5588	,81739
العبارة 9	68	3,7647	,79396
العبارة 10	68	3,6912	,83322
العبارة 11	68	3,9706	,75252
العبارة 12	68	4,0735	,58120
العبارة 13	68	3,8235	,84538
العبارة 14	68	3,9706	,71175
العبارة 15	68	3,7206	,72987
العبارة 16	68	3,6618	1,01644
العبارة 17	68	3,7353	,90797
العبارة 18	68	3,5441	1,04287
العبارة 19	68	3,6176	,94678
العبارة 20	68	3,5588	1,01308
تمكين العاملين	68	3,6794	,52846
Valid N (listwise)	68		

• نتائج إختبار توزيع البيانات Kolmogorov -Smirnova

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
القدرات المعرفية	,082	68	,200*	,987	68	,721
تمكين العاملين	,069	68	,200*	,990	68	,871

*. This is a lower bound of the true significance.

• نتائج إختبار فرضيات الدراسة

إختبار الفرضية الأولى

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
البعد الأول: قدرات التعلم	68	3,8941	,51424	,06236
البعد الثاني: القدرات الثقافية	68	3,7176	,57431	,06965
البعد الثالث: قدرات الاتصال	68	3,7912	,59694	,07239
البعد الرابع: القدرات الابداعية	68	3,5647	,69277	,08401

One-Sample Test

Test Value = 3					
t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
				Lower	Upper
14,338	67	,000	,89412	,7696	1,0186
10,304	67	,000	,71765	,5786	,8567
10,929	67	,000	,79118	,6467	,9357
6,722	67	,000	,56471	,3970	,7324

إختبار الفرضية الثانية

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
البعد الأول: الاستقلالية	68	3,5294	,62080	,07528
البعد الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار	68	3,6529	,66970	,08121
البعد الثالث: فرق العمل	68	3,9118	,54459	,06604
البعد الرابع: التدريب	68	3,6235	,78610	,09533

One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
البعد الأول: الاستقلالية	7,032	67	,000	,52941	,3791	,6797
البعد الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار	8,040	67	,000	,65294	,4908	,8150
البعد الثالث: فرق العمل	13,806	67	,000	,91176	,7799	1,0436
البعد الرابع: التدريب	6,541	67	,000	,62353	,4333	,8138

اختبار الفرضية الثالثة

Correlations

		القدرات المعرفية	تمكين العاملين
القدرات المعرفية	Pearson Correlation	1	,818**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	68	68
تمكين العاملين	Pearson Correlation	,818**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	68	68

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

اختبار الفرضية الرابعة

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعد الرابع: القدرات الابداعية, البعد الأول: قدرات التعلم, البعد الثاني: القدرات الثقافية, البعد الثالث: قدرات الاتصال ^b		Enter

a. Dependent Variable: تمكين العاملين

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,823 ^a	,677	,657	,30967

a. Predictors: (Constant), البعد الرابع: القدرات الابداعية, البعد الأول: قدرات التعلم, البعد الثاني: القدرات الثقافية, البعد الثالث: قدرات الاتصال

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,670	4	3,167	33,029	,000 ^b
	Residual	6,042	63	,096		
	Total	18,711	67			

a. Dependent Variable: تمكين العاملين

b. Predictors: (Constant), البعد الرابع: القدرات الابداعية, البعد الأول: قدرات التعلم, البعد الثاني: القدرات الثقافية, البعد الثالث: قدرات الاتصال

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,548	,300		1,825	,073
	البعد الأول: قدرات التعلم	,237	,113	,231	2,107	,039
	البعد الثاني: القدرات الثقافية	,196	,106	,213	1,850	,069
	البعد الثالث: قدرات الاتصال	,100	,108	,113	,929	,356
	البعد الرابع: القدرات الابداعية	,308	,084	,403	3,651	,001

a. Dependent Variable: تمكين العاملين

اختبار الفرضية الخامسة

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
القدرات المعرفية	ذكر	59	3,6983	,51234	,06670
	أنثى	9	4,0278	,40706	,13569
تمكين العاملين	ذكر	59	3,6136	,53198	,06926
	أنثى	9	4,1111	,21327	,07109

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
القدرات المعرفية	Equal variances assumed	,549	,461	-1,839	66	,070	-,32947	,17920	-,68726	,02831
	Equal variances not assumed			-2,179	12,35	,050	-,32947	,15119	-,65819	-,00075
	تمكين العاملين	5,447	,023	-2,758	66	,008	-,49755	,18043	-,85779	-,13731
	Equal variances not assumed			-5,013	27,033	,000	-,49755	,09925	-,70119	-,29392

Oneway

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
القدرات المعرفية	Between Groups	,015	4	,004	,013	1,000
	Within Groups	17,383	63	,276		
	Total	17,398	67			
تمكين العاملين	Between Groups	,928	4	,232	,822	,516
	Within Groups	17,783	63	,282		
	Total	18,711	67			

Oneway

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
القدرات المعرفية	Between Groups	1,466	3	,489	1,964	,128
	Within Groups	15,932	64	,249		
	Total	17,398	67			
تمكين العاملين	Between Groups	1,047	3	,349	1,265	,294

Within Groups	17,664	64	,276		
Total	18,711	67			

Oneway

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
القدرات المعرفية	Between Groups	,367	3	,122	,459	,712
	Within Groups	17,031	64	,266		
	Total	17,398	67			
تمكين العاملين	Between Groups	1,356	3	,452	1,667	,183
	Within Groups	17,355	64	,271		
	Total	18,711	67			

Oneway

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
القدرات المعرفية	Between Groups	1,319	4	,330	1,292	,283
	Within Groups	16,079	63	,255		
	Total	17,398	67			
تمكين العاملين	Between Groups	1,280	4	,320	1,156	,339
	Within Groups	17,432	63	,277		
	Total	18,711	67			

الملحق رقم 05: طلب تسهيل مهمة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université de Ghardaïa
Faculté des sciences Économiques et commerciales et
sciences de Gestion.



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم: 1/د.ع.ق.ت.ع.ت/ق.ع.ت/ 2023

غرداية يوم: 12 06 FEB 2023

إلى السيد: مدير المؤسسة العمومية لصناعة الانابيب ALFAPIPE غرداية

الموضوع: طلب الموافقة المبدئية لاجراء تريض ميداني.

المرجع: المرسوم التنفيذي رقم 13-306 المؤرخ في 31 غشت سنة 2013، المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 14-85 المؤرخ في 20 ربيع الثاني عام 1435 الموافق 20 فبراير سنة 2014.

في إطار تعزيز التعاون والتبادل ما بين الجامعة والمحيط الاقتصادي والاجتماعي، ويهدف ضمان إجراء بحوث أكاديمية ذات جودة، يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم بطلب الموافقة المبدئية لامضاء اتفاقية تريض موضوعها اجراء تريض ميداني بمؤسستكم لصالح الطالب:
1) نجار الحاج قاسم المستوى: ثانية ماستر التخصص: إدارة أعمال.

لإنجاز مشروع نهاية الدراسة (تقرير تريض أو مذكرة ماستر) بعنوان:

العلاقة بين القدرات المعرفية و تمكين العاملين.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

رئيس القسم



الموافقة المبدئية للمؤسسة المستقبلة



الفهرس

الفهرس	
I	اهداء
II	شكر وعرفان
III	الملخص
V	فهرس المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
2	الفصل الأول: الإطار النظري للقدرات المعرفية وتمكين العاملين
2	تمهيد الفصل
3	المبحث الأول: عموميات حول القدرات المعرفية وتمكين العاملين
3	المطلب الأول: ماهية القدرات المعرفية
3	الفرع الأول: مفاهيم أساسية حول القدرات المعرفية وأهميته
6	الفرع الثاني: أبعاد القدرات المعرفية
9	الفرع الثالث: أهداف القدرات المعرفية.
10	المطلب الثاني: ماهية تمكين العاملين
10	الفرع الأول: مفاهيم عامة حول تمكين العاملين وأهميته.
21	الفرع الثاني: أساليب التمكين ومستوياته
24	الفرع الثالث: نماذج وأبعاد تمكين العاملين
30	الفرع الرابع: خطوات ومعوقات تمكين العاملين.
34	المبحث الثاني: الدراسات السابقة والمقارنة بينهما.
34	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية.

37	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغات الأجنبية.
40	المطلب الثالث: مقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية.
45	الفصل الثاني دراسة حالة مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية
45	تمهيد الفصل
46	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية "ALFA PIPE"
46	المطلب الأول: النشأة التاريخية للمؤسسة
50	المطلب الثاني: الأهمية الاقتصادية والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة
51	المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي
55	المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات وتحليل محاور الدراسة ومناقشة النتائج.
55	المطلب الأول: الطريقة والإجراءات
55	الفرع الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة
56	الفرع الثاني: أداة الدراسة
59	الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
60	الفرع الرابع: اختبار ثبات وصدق الاستبيان
64	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة ومناقشتها
64	الفرع الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
68	الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج إجابيات أفراد العينة ومناقشتها
77	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها
89	خلاصة الفصل
91	خاتمة
96	المراجع
101	الملاحق
122	الفهرس