مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: تقييم تطبيق استراتيجية تمكين العاملين (دراسة ميدانية على الشركات الصناعية العامة في محافظة اللاذقية)
اسم الكاتب: د. علي ميا، نبال مفيد أحمد
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5200
تاريخ الاسترداد: 2026/11/04 00:59 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (40) العدد (5) 2018
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (40) No. (5) 2018

تقييم تطبيق استراتيجية تمكين العاملين
(دراسة ميدانية على الشركات الصناعيّة العامّة في محافظة اللاذقية)

د. علي ميا[1]
نبال مفيد أحمد[2]

(تاريخ الإيداع 14 / 5 / 2018. قُبِل للنشر في 26 / 9 / 2018)

□ ملخّص □

هدف هذا البحث إلى دراسة مدى تطبيق بُعدي استراتيجية تمكين العاملين(مشاركة العامل في اتخاذ القرار، عدالة وإنصاف الإدارة العليا) في الشركات الصناعية العامة في محافظة اللاذقية، وقد طُبقت الدِّراسة في بالمؤسسة العامة للتبغ وشركة نسيج اللاذقية والشركة العامة للخيوط القطنية باللاذقية، ولتحقيق أهداف الدِّراسة تمَّ توزيع استبانة على العاملين وقد بلغ حجمها(310) وكان منها صالحاً للتحليل(265) استبانة لجمع البيانات ولدراسة مدى تطبيق هذين البعدين، وتمَّ الاعتماد على البرنامج الإحصائيspss، بالإضافة إلى قيام الباحثة بالعديد من المقابلات مع العاملين والمدراء للتعرُّف على واقع العمل أكثر، وكان من أبرز النتائج التي تمَّ التوصل إليها أنَّ الشركات الصناعية العامة تفتقر لأدنى مقومات تطبيق تلك الاستراتيجية وكذلك العامل غير راضٍ عن بيئة العمل التي لا تدعم مشاركته في اتخاذ القرارات الأقرب إلى مجال عمله، وهناك ظلم في الإجراءات والنظم المُطبقة من قبل الإدارة العليا.

الكلمات المفتاحية: تمكين العاملين، المشاركة في اتخاذ القرار، العدالة والإنصاف.

[1] أستاذ في قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة تشرين – اللاذقية – سورية.
[2] طالبة دراسات عليا(ماجستير) في قسم إدارة الأعمال اختصاص إدارة أعمال – كلية الاقتصاد – جامعة تشرين – اللاذقية – سورية.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (40) العدد (5) 2018
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (40) No. (5) 2018

"Evaluation OF The Implementation The Empowerment Employees Strategy (a field study in the public industrial companies in Latakia)"

Dr. Ali Maea[3]
Nebal Ahmed[4]

(Received 14 / 5 / 2018. Accepted 26 / 9 / 2018)

□ ABSTRACT □

This study aims to study the extent of applying the two dimensions of the empowerment employees strategy(employees participation in decision-making and the justice and equity of the top management) in the public industrial companies in Latakia. this study was applied in The General Organization of tobacco, textile Latakia Company and the General Company of cotton threads of Latakia, To achieve the purpose of study a questionnaire has been made and distributed to research sample which is(310) workers of these companies, (265) of questionnaires out of total sample is returned and ready for analysis by the statistical program (spss) in order to implementing the study goals.

In addition to questionnaire, a several interviews were made with the managers and employees to aware precisely the work environment.

the main result of this study was, the public industrial companies lacks to minimum required elements of the implementation of the strategy and workers of these companies isn't contented and satisfied with the work environment and that is, doesn't encourage or support workers to take part in decision-making process related to their job, as well as there is injustice in of the work systems followed by top management.

Keywords: Empowerment, Participation in the Decision-Making, Equity and Justice.

[3] **Professor, Department of business administration, faculty of economics, university of TISHREEN, lATTAKIA, SYRIA..**
[4] **MASTER Student in Department of business administration, faculty of economic, university of TISHREEN, LATTAKIA, SYRIA.**

مقدمة:

في ظلّ العولمة والمنافسة والتغيرات المتسارعة في دنيا الأعمال كان لابدَّ من الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره عنصر الاستثمار الأهم في منظمات الأعمال، لذلك سارعت المنظمات إلى الاهتمام بتبني المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية وخفض التكاليف وتحسين الأداء، واستراتيجيَّة تمكين العاملين هي إحدى أهم تلك المفاهيم التي برزت في التسعينات من القرن الماضي.

ولابدَّ من توافر عدة عوامل تسهم في تطبيق استراتيجيَّة تمكين العاملين، وبالتالي تسهم في تعزيز وتدعيم العلاقة بين الإدارة والعاملين، على اعتبار أن العاملين سيكونون في ظل هذه الاستراتيجيَّة أكثر قوة وخبرة ومعرفة ومشاركة في اتخاذ القرارات الهامَّة على مستوى المنظمة، والحصول منهم على أقصى جهد وأفضل أداء ممكن ليسهموا بالتالي في نجاح منظماتهم.

2-الدراسات السابقة(Literature Review): وهنا تعرض الباحثة عدداً من الأبحاث التي تناولت تمكين العاملين ومن أهمها:

•دراسة(البلوي،2008) وكانت بعنوان: "التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه-المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم"

هدفت الدِّراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها، وكذلك التعرف على مدى تأثير التمكين الإداري في الأداء الوظيفي للمعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية والتعرف على الاختلافات في تصورات المستجوبين لمستوى التمكين الإداري باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لهم.

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن الأسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة استبانة الموزعة على جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في محافظة الوجه في المملكة العربية السعودية.

وتوصل الباحث إلى أنَّ هناك علاقة ذات دلالة بين التمكين والأداء الوظيفي، وعدم وجود فروق ذات دلالة للتمكين الإداري تعزى لمتغيري النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي، بينما كان هناك فروق ذات دلالة للأداء الوظيفي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة للأداء الوظيفي تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة.

•دراسة(بو سالم،2010) بعنوان: "أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي_ دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية"

هدفت إلى التعرف على الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد تمكين العاملين والولاء التنظيمي في شركة سوناطراك الجزائرية. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبانة للحصول على النتائج والتي كان من أهمها بأنَّ هناك تأثير لكل من بعدي التمكين(معنى العمل واستقلالية العمل) على الولاء التنظيمي لأفراد شركة سوناطراك الجزائرية، وبعدي(كفاءة العمل وتطوير العمل) ليس لهما تأثير على الولاء التنظيمي لأفراد شركة سوناطراك الجزائرية.

• (دراسة Ismail, et al., 2011) بعنوان:

An Empirical Study Of The Relationship Between Transformational Leadership, Empowerment And Organizational Commitment".

"دراسة ميدانية للعلاقة بين القيادة التحويلية والتمكين والالتزام التنظيمي"

كانت تهدف إلى دراسة العلاقة بين القيادة التحويليَّة والتمكين، ودراسة العلاقة بين القيادة التحويليَّة والالتزام التنظيمي، ودراسة تأثير التمكين على العلاقة بين القيادة التحويليَّة والالتزام التنظيمي. وقد استخدم المنهج التحليليّ من خلال توزيع

استبانة على عيِّنة من الموظفين في إحدى الشركات الامريكيّة التابعة في شرقي ماليزيا، حيث لم توزع الاستبانات بشكل عشوائي ولم يذكر اسم الشركة وذلك لأن إدارة الشركة لم تسمح بذلك.

ومن أهم النتائج: التمكين يمثل متغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويليَّة والالتزام التنظيمي، وبأنَّ أغلب القادة لديهم عمليات تحويليَّة مطبقة بشكل صحيح عن طريق الشخصيّة الاعتباريّة، والصفات الشخصيّة المؤثرة والسلوك الشخصيّ المؤثر لكي يتم إنجاز الأهداف والاستراتيجيّات التنظيمية، وبأنَّ أغلب الموظفين يدركون مثل تلك القيادة.

•دراسة (westgeest 2011،) بعنوان:

"**Employee Empowerment And Its Relation To Affective Commitment**"

"**تمكين العاملين وعلاقته بالالتزام العاطفي**"

تمثل هدف الدِّراسة بالتعرف على تأثير أبعاد التمكين على الالتزام العاطفي للموظف. حيث استخدم الباحث بطاقات استبانة وُزعت عبر الانترنت على عيِّنة عشوائيّة من موظفي Rabobank"" الهولنديين. وقد توصل الباحث إلى أنَّ أبعاد استراتيجية تمكين العاملين تؤثر بشكل مباشر على الالتزام العاطفي، فالعامل الذي يحقق منافع شخصية عبر أهداف منظمته يبدو أكثر ارتباطاً بمنظمته، والموظف الذي لديه درجة معتدلة من السلطة الذاتية في أداء عمله يظهر درجة أعلى من الالتزام العاطفي لمنظمته.

•دراسة(Kele, et al., 2017) بعنوان:

"**How willing/unwilling are luxury hotels' staff to be empowered? A case of East Malaysia**"

"**ما هي الرغبة أو عدم الرغبة بالتمكين بالنسبة للعاملين في الفنادق الممتازة؟ حالة في شرق ماليزيا**"

هدفت إلى التعرّف على العوامل التي تزيد من رغبة العاملين بالتمكين في الفنادق الأربع والخمس نجوم في شرق ماليزيا، وكذلك تحديد العوامل التي تقلل من تلك الرغبة. واعتمد الباحثون على إجراء مقابلات مع المدراء والمشرفين والعاملين في فنادق الأربع والخمس نجوم في شرق ماليزيا. وتوصل الباحثون إلى أنَّ هناك ثلاثة عوامل تحفز رغبة العاملين للتمكين في تلك الفنادق وهي اكتساب المعرفة والتمكين النفسي والعمل الموجّه، وهناك ثلاثة عوامل تقود إلى عدم الرغبة في التمكين من قبل العاملين في تلك الفنادق وهي تجنب حالة عدم التأكد وتفاوت القوة والعمل المرهق.

ويأتي الاختلاف الرئيس للدِّراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها ركزت على القطاع الصناعيّ العام في حين أنَّ معظم الدِّراسات السابقة ركزت على القطاع الخدمي، حيث أنَّ هذه الدِّراسة جاءت كمحاولة للتعرُّف عن قُرب على وضع وسيكولوجية تفكير الإدارة العليا ونظرة العامل لتلك الإدارة.

3- مشكلة البحث(Research Problem):

لوحظ من خلال الدراسات السابقة والدِّراسة الاستطلاعيّة(المقابلات الشخصية والزيارات الميدانية) التي قامت بها الباحثة لبعض شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعيّة في محافظة اللاذقية بأنَّ هناك ميل واضح نحو مركزيّة السلطة، الأمر الذي يؤدي إلى عدم إفساح المجال أمام العاملين لإبداء آرائهم ومقترحاتهم حول مشاكل العمل وكيفيّة حلها مما يؤدي إلى إضعاف دور العاملين وإضعاف مشاركتهم في اتخاذ القرارات الكفيلة بنجاح منظماتهم المتمثل بتحقيق أهدافها، لاسيّما أنَّ مشاركة العاملين باتخاذ القرارات سوف تشجعهم على تنفيذ هذه القرارات بالشكل الأمثل، وبالتالي غياب الركائز الأساسيّة لتطبيق استراتيجيّة تمكين العاملين في الشركات محل الدِّراسة، وانطلاقاً من هنا فإنَّ مشكلة البحث ستتركز بشكل أساسي على معرفة مدى تطبيق بُعدي استراتيجيّة تمكين العاملين من خلال التركيز على مدى

توفر المشاركة في اتخاذ القرار وعدالة وإنصاف الإدارة العليا في الشركات محل الدّراسة، وبالتالي تتمثل مشكلة البحث بالتساؤلين الرئيسين الآتيين:

-هل يشارك العاملون في اتخاذ القرارات الأقرب لمجال عملهم بما يسهم في تمكين هؤلاء العاملين في الشركات محل الدّراسة؟

-هل تتمتع الإدارة العليا في الشركات محل الدِّراسة بالعدالة والإنصاف بما يسهم في تطبيق استراتيجية تمكين العاملين؟

اهمية البحث وأهدافه

1-أهداف البحث(Research Objectives):

-تحديد مستوى مشاركة العامل في اتخاذ القرارات الأقرب إلى مجال عمله في الشركات محل الدِّراسة.

-تحديد مستوى عدالة وإنصاف الإدارة العليا في الشركات محل الدِّراسة.

2-أهمية البحث(Research Importance):

الأهميّة النظريّة: تناول هذا البحث أبعاد استراتيجية التمكين والتي تسهم في زرع البذور الأولى لتطبيق استراتيجية تمكين العاملين، والذي ينعكس إيجاباً على أداء العامل والمنظمة ككل. وتبرز أهمية البحث في نقطة جوهرية وهي أنَّ كافة المفاهيم الحديثة لإحداث التغيير التنظيمي المنشود(المنظمة المتعلمة، إعادة الهندسة، حلقات الجودة،...) يجب أنْ تبدأ من التمكين أو على الأقل يجب أن تتضمن التركيز على معظم أبعاد التمكين وهذا ما يبرر الأهمية الكبيرة لمفهوم التمكين.

الأهميّة العمليّة: ركَّز البحث على التعرُّف عن قُرب على واقع الشركات محل الدِّراسة في محافظة اللاذقية وتحديد الثغرات بدقة في سيكولوجية التعامل مع العامل من قبل الإدارة العليا، وطريقة تفكير العامل في منظماتنا الصناعيّة العامّة، والقيام ببحث يصف ذلك بناءً على البيانات التي تمَّ الحصول عليها، والقيام بتقديم المقترحات التي يمكن أن تسهم بعض الشيء في تطوير الوضع في المنظمات الصناعية العامة بما يمكن أن تقدمه نتائج البحث من فائدة للمنظمات محل الدِّراسة والمماثلة لها.

5-فرضيات البحث(Research Hypothesis):

-الفرضية الرئيسة الأولى: لا توجد فروق جوهرية بين متوسط إجابات العاملين على متغير العدالة والحيادية ومتوسط الحياد(3).

-الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد فروق جوهرية بين متوسط إجابات العاملين على متغير المشاركة ومتوسط الحياد(3).

6-منهجية البحث(Research Methodology):

الجانب النظري: تمَّ استعراض مفهوم تمكين العاملين، وكذلك مفهوم مشاركة المعلومات وأهميته، إضافة إلى مفهوم الثقة بين الإدارة العليا والعاملين، وأنواع التمكين، وتمَّ استعراض مفاضلة بين منافع وتكاليف التمكين وذلك بالاعتماد على الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع.

الجانب العملي: وقد شمل الدِّراسة الميدانيّة من أجل تجميع البيانات من واقع مجتمع البحث، حيث تمَّ الاعتماد على أسلوب الاستقصاء من خلال تصميم استبانة مناسبة لهذا الغرض تتألف من قسمين كل منهما خاص بكل بعد من أبعاد التمكين، ويتضمن كل منهما مجموعة من الأسئلة الخاصة باختبار فرضيات البحث باستخدام الأساليب والبرامج الإحصائية المناسبة. حيث تمَّ توزيع استبانة على عيِّنة عشوائية من العاملين في المستويات التشغيلية والتنفيذية في

الشركات محل الدِّراسة في محافظة اللاذقية، ويُستثنى من ذلك الإدارة العليا ورؤساء الأقسام والدوائر، وبالاعتماد على نتائج تلك الاستبانة والكثير من المقابلات التي قامت بها الباحثة سيتم جمع البيانات الأوليّة.

7-حدود البحث(Research Limits):

- الحدود الزمانية: عام 2018.
- الحدود المكانية: الشركات الصناعية العامّة في محافظة اللاذقية.

الإطار النظري للبحث:

تعريف التمكين (Definition of Empowerment):

التمكين أصبح أكثر شعبية بسبب حقيقة أنَّ المنظمات أصبحت تعمل في بيئات تنافسية وأصبح الطلب مكثف على جودة الخدمة(Kele, et al.,2017)، كما أنَّه أحد أهم مكونات الادارة الحديثة في القطاعين العام والخاص، وقد ظهر مؤخراً كاتجاه إداري لزيادة مشاركة المرؤوسين وزيادة الانتباه لدور المرؤوسين الذي يرجع لحركة العلاقات الإنسانية وتجارب هاوثورن (Pitts,2005)، فالتمكين هو استراتيجية للتطوير التنظيمي والازدهار (Abadi, Chegini,2013)، كما أنَّه يخلق ميزان بين الرقابة الكاملة للإدارة وحريّة العاملين في العمل (Khalili, et al., 2016)، فهو كسر للهيكل الهرمي التقليدي(Kahreh,et al.,2015).

في حين أنّ مصطلح التمكين(Empowerment) مشتق من كلمة(power) أي القوة، وقد ظهر مفهوم القوة في علم النفس الاجتماعي في الستينيات، وتمّت دراسته من خلال بناء الوظائف الإدارية أو القيادية في المنظمات والمؤسسات بشكل عام، وكان من أبرز نماذج القوة ما قدمه الباحثان فرينش ورافين(French & Raven) اللذان قاما بتصنيف القوة في خمسة أنماط هي: القوة المرجعية، والقوة القانونية، وقوة الخبرة، وقوة الإجبار وقوة المكافأة (البلوي، 2008).

وقد عرَّف الباحثان Conger و Kanungoالتمكين بأنَّه عملية تحسين الإحساس بالكفاءة الذاتيّة بين أفراد المنظمة وذلك من خلال تحديد الشروط التي تؤدي إلى انعدام القوة وإزالتها بكلٍّ من الممارسات التنظيمية الرسميّة والتقنيات غير الرسميّة لزيادة فعالية المعلومات(Conger, Kanungo,1988).

وقد أكَّد العديد من الباحثين السمة التنظيمية للتمكين، بأنَّه عملية إعطاء العاملين التوجيه والمهارات الضرورية ليتمكَّنوا من اتّخاذ القرارات بشكل مستقل بما في ذلك المسؤولية والمساءلة عن نتائج القرارات المُتخذة ضمن معايير معيّنة، وهذا جزء من الثقافة التنظيمية(Kahreh, Ahmadi,2011).

ويعرّف كلّ من(Thomas and Velthouse) التمكين بأنَّه الحافز الداخلي الجوهري الذي يبرز من خلال عدد من المدارك التي تعكس مواقف الأفراد نحو المهام التي يقومون بها في وظائفهم، وهذه المدارك هي المعنى والكفاءة والاستقلالية والتأثير(ملحم، 2006).

وبالتالي نجد أنَّ التمكين هو استراتيجية تنظيمية تقوم على الإيمان والثقة بقدرات بعض العاملين بعد منحهم القوة الرسمية وغير الرسمية وكافة المصادر التي تزودهم بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في الأعمال التي هم أقرب إليها من مدراءهم، والمسؤولية والمساءلة عن نتائج تلك القرارات.

مشاركة المعلومات(sharing information):

المدخل الرئيس لتطبيق التمكين يعتمد على مدى إتاحة المعلومات، وكيفية الوصول إلى المعلومات، وهذا سوف يمنح العاملين شعور بملكية المنظمة ويُفهمهم أدوارهم وسلوكياتهم في تحقيق نجاح المنظمة، ويساعد في خفض حالات عدم التأكد ويُعزز من الالتزام الذاتي للعاملين عن طريق منحهم الثقة(الدوري وصالح 2008).

كما أنَّ المشاركة بالمعلومات هي المفتاح الأوَّل في تمكين العاملين، فهي تسمح للموظفين بفهم الوضع الحالي للمنظمة، وخلق الثقة في أنحاء المنظمة، وإزالة عقلية التدرج الهرميّ التقليدية، ومساعدة العاملين لتحمُّل المسؤولية أكثر، وجعل العاملين يتصرفون وكأنّهم مالكون حقيقيون للمنظمة(Abadi,Chegini , 2013).

العدالة والإنصاف(justice and equity):

يجب التركيز على الثقة بين المدير والعامل لأنَّ هذا سيُعطي العامل ثقة بالعدل والمعاملة المتساوية واعتقاده بالعدالة والإنصاف بنتائج أعماله حتى وإنْ كان في المستويات التنظيمية الأدنى، واعتقاده أنَّه سيعامل بطريقة نزيهة من قبل أصحاب القوة والمدراء(Khalili, et al.,2016).

وبالتالي العدالة والإنصاف هو عنصر مهم جداً حيث يجب يتم التعامل بين العاملين بكل حيادية وتجرُّد وموضوعية(كرمية، 2007).

أنواع تمكين العاملين:

قسم (Suominen) عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع هي:

1- التمكين الظاهري: ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها ، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات هي المكون الجوهري لعملية التمكين الظاهري.

2- التمكين السلوكي: ويشير إلى قدرة الفرد على تعلم المهارات الجديدة التي يمكن أن تستخدم في أداء العمل وذلك ضمن مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها، وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها.

3- تمكين العمل المتعلق بالنتائج: ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها، وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة(حامد،2006).

التمكين بين المنفعة والتكلفة:

لا يمكن أن نوجز فوائد التمكين ببعض الأسطر المقولبة، لذلك سوف نعرض ما جاء به كل باحث، على اعتبار أنَّ التمكين يحقق الفائدة للعملاء الداخليين والخارجيين والمنظمة والمجتمع.

في دراسة (Fernandez, Moldogaziev, 2011) يُوصف تمكين العاملين كمدخل إداري يمكّن الأعمال التجارية من زيادة المنافسة والتطوير وتلبية حاجات الزبائن، وفي القطاع العام يُنظر للتمكين بشكل مُشابه حيث يعدُّ وسيلة لتحسين جودة الخدمات العامّة وإطلاق العنان للمواهب المبدعة لدى موظفي القطاع العام. كما تشير النتائج الميدانية للتمكين أنَّ مشاركة القوة والمعلومات والمكافآت مع العاملين تحسّن الفعالية والإنتاجية وتسهم في تطوير الترويج وتزيد من رضا العمل بالنسبة للعاملين والالتزام التنظيمي، وهذه النتائج الايجابية تتحقق في شركات القطاع الخدمي أكثر منها في الشركات الصناعية على الرَّغم من أنَّ ممارسات التمكين تتفشى في الشركات الصناعية أكثر من الشركات الخدمية. وأكد Ripley (1992) and Spatz (2000) أنَّ التمكين يزيد من معدلات الإنتاج وجودة المنتجات ويخفِّض من معدل دوران العاملين(Timothy, Abubakar, 2013)، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات فالتمكين يُخفض من معدلات العمل والغياب (راهب، 2012).

ونصح كلٌّ من Spice و Gilbert عام (1991) المدراء بأن يمنحوا العاملين سلطة اتّخاذ القرار من أجل الاستخدام الأقصى لرأس المال البشري، كما يرى Dobbs (1993) أنَّ التمكين يُحسِّن أداء العاملين ويُحسِّن بيئة العمل(Timothy, Abubakar, 2013). والتمكين يجعل العاملين ملتزمين أكثر بمنظماتهم، كما يؤدي إلى خلق بيئة عمل متكاملة (Kahreh, Ahmadi, 2015)، وأيضاً يمكن أن يُحسِّن من مسؤولية وتحفيز العاملين في عملهم الروتيني، كما يُحسِّن مستوى رضا العمل وجودة الخدمات وولاء العاملين والانتاجية، وهذا يمنحهم أيضاً شعور باحترام الذات والذي يساوي الكثير(Hanaysha, 2016) (Timothy, Abubakar, 2013)، والعامل الذي يُدرك أنَّه ممكَّن أكثر من غيره سوف يكون ارتباطه أقوى بالمنظمة والتزامه أكبر، وبالمقابل فإنَّ العامل الذي يشعر بتمكين قليل فإنَّه لن يلتزم بالمنظمة، لذلك التمكين النفسي يرتبط بعلاقة إيجابية مع الالتزام التنظيمي (Naqvi, 2011)، والعاملون الممكنون لأنّهم يمتلكون حافزاً أعلى لأداء مهامهم سيكونون أكثر قوةٍ ومرونةً عند أداء تلك المهمة، كما أنَّ مشاركة القوة والموارد والمعرفة مع العاملين سيؤدي أيضاً إلى زيادة رضا العمل والالتزام وهذه العوامل تؤثر بشكل إيجابي على معدل إنتاجية الفرد بالإضافة إلى جودة التفاعل مع العملاء(Fernandez, Moldogaziev, 2011).

ولكن سوف نناقش الآن إمكانية تبني تمكين العاملين بوجود تكاليف ناتجة عن تبنيه، على الرَّغم من أنَّه يسهم في تخفيض تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية (أبو غنيم، جواد، 2012) وبالتالي بناءً على ذلك فإنَّ التمكين لا يُمكن أن يُفرض على العاملين(Raub, Robert, 2012)، والعاملون لا يشعرون فجأةً بأنَّهم ممكّنين لأنَّ المدير أخبرهم بذلك، بل يجب أن تتغير الهياكل والممارسات والسياسات التنظيمية لخلق قاعدة قوية للتمكين، حيث يمكن تحفيزهم من خلال خطاب من قبل قائد لديه تأثير على هؤلاء العاملين، ولكن هذا لن يحدث إذا كانت الهياكل والممارسات والسياسات التنظيمية ثابتة وتعدّ التمكين هو مجرد طريقة للتأثير على أسلوب التعامل مع العملاء، فكما يُقال الحبّ أعمى وكذلك الإحساس المعنوي بالتمكين قد يكون أعمى للتكاليف المترتبة على تطبيق التمكين، أو أعمى لظروف العمل التي تكيَّفت مع نموذج التحكم (Bowen, Lawler, 1994).

فالبرامج التي تحاول ربط أجر الفرد بالأداء ستُواجه بالعديد من الصعوبات في القطاع العام، بسبب قلة تمويل العلاوات، والتحديات التي تواجه عملية تقييم أداء الفرد، وهذا ما جعل الأمر صعباً بالنسبة لمدراء المنظمات العامة بأن يمنحوا مرؤوسيهم حرية التصرف والمرونة في الاستجابة لحاجات العملاء أو الابداع(Fernandez, Moldogaziev, 2011).

ويرى (Bowen & Lawler, 1992, 1995) بأنَّ التمكين يمكن أن يفرض تكاليف إضافية على المنظمات على شكل تكلفة اختيار العاملين وتكاليف التدريب وجمع بيانات الاداء وتقارير الاداء وتكاليف إنتاج أعلى من مكافآت وقرارات سيئة التي قد تُتخذ عندما يقوم العاملون بتصرفات لا داعي لها عند تلبية حاجات الزبائن(Fernandez, Moldogaziev, 2011)، وبالتالي يمكن أن تُدرج تكاليف التمكين بالآتي:

(التكاليف المرتفعة للاختيار والتدريب، التكاليف المرتفعة الناتجة عن توظيف المؤهلين والكفُؤ، التكاليف المرتبطة بالجودة المتميزة للخدمات المُقدمة من قبل العاملين، التكاليف المرتبطة بشعور العملاء بالمعاملة غير المتساوية من قبل العاملين نتيجة تمكين بعض العاملين دون الآخرين، تكاليف حلّ مشاكل القرارات الخاطئة المُتخذة من قبل العاملين، تكاليف مقاومة العاملين في المستوى الإشرافي نتيجة شعورهم بعدم الحاجة لهم وتهديد وجودهم في المنظمة).

وبعد الاستعراض السابق لمنافع وتكاليف التمكين تؤكد الباحثة على ما جاء في دراسة(Bowen & Lawler, 1992) بأنَّ تمكين العاملين يتطلب المفاضلة بين المنافع والتكاليف وبما يضمن مراعاة ظروف المنظمة، أي لابدَّ لكل منظمة

أن تقوم بدراسة لطبيعة وظروف أعمالها ومن ثمَّ دراسة المنافع المتحققة في حال تطبيق التمكين والتكاليف المترتبة بناءً على ذلك، والمقارنة لمعرفة الأنسب والأفضل.

النتائج والمناقشة:

لمحة عن الشركات الصناعيَّة العامة في محافظة اللاذقية: هي شركات تابعة لوزارة الصناعة في الجمهورية العربية السورية، كما أنَّها تشكل إحدى أهم دعائم الاقتصاد الوطني في سورية.

من حيث:	شركة النسيج باللاذقية	المؤسسة العامة للتبغ (الأقسام المحددة للدراسة)	الشركة العامة للخيوط القطنية باللاذقية
الملاك العددي	(626)عامل	(1670) عامل	(2573) عامل

وهنا يجب التركيز أنّ الملاك العددي لمؤسسة التبغ الوارد أعلاه ليس الملاك العددي الإجمالي لها، بل هو إجمالي العاملين في الأقسام التي تمّ توزيع الاستبيان حيث اقتصر على المبنى الاداري ودائرتين من قسم تبغ الورق لعدم سماح الإدارة بتوزيعه على أكثر من هذا.

وقد تمَّ توزيع الاستبانة على الشكل الآتي:

تم توزيع (310) استبانة، استردّ منها (290) استبانة، كان صالحاً منها للاستخدام (265) استبانة على الشكل الآتي:

من حيث:	شركة النسيج باللاذقية	المؤسسة العامة للتبغ (الأقسام المحددة للدراسة)	الشركة العامة للخيوط القطنية باللاذقية
عدد الاستبيانات الموزعة	75	80	110

حيث شكلت شركة نسيج اللاذقية(28.301%) من إجمالي العينة، أمَّا المؤسسة العامة للتبغ فشكلت(30.188%) من إجمالي العينة، وبالنسبة للشركة العامة للخيوط القطنية باللاذقية فشكلت(41.509%) من إجمالي العينة.

مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث من العاملين والإداريين في الشركات الصناعية التابعة للقطاع العام في اللاذقية وهي: شركة نسيج اللاذقية، المؤسسة العامة للتبغ، والشركة العامة للخيوط القطنية باللاذقية، حيث ستقوم الباحثة باختيار عينة عشوائية من العمال والإداريين في الشركات محل الدراسة وتمَّ استثناء الإدارة العليا ورؤساء الأقسام والدوائر والورش.

عينة الدراسة: قامت الباحثة باختيار عينة من أجل عملية المعاينة، حيث تمَّ اختيار شركة نسيج اللاذقية والمؤسسة العامة للتبغ والشركة العامة للخيوط القطنية باللاذقية. حيث تمَّ الحصول على عدد العينة بالاعتماد على القانون الاحتمالي الآتي(Atkinson, Nevill, 1998):

$$n = \frac{p.q}{\frac{p.q}{N} + \frac{E^2}{Z^2}}$$

أداة الدراسة:

تمَّ عرض الاستبانة على عدد من المحكّمين بعد الاعداد المبدئي لها وتشمل(12) عبارة، وبالتالي تمَّ إعادة تصميم الاستبانة بالاعتماد على آراء هؤلاء المحكّمين، أما بالنسبة للمقياس المستخدم هو مقياس ليكرت الخماسي حيث رافق

كل عبارة خمس درجات من الموافقة وهي: غير موافق بشدة ويقابلها الدرجة رقم(1)، غير موافق ويقابلها الدرجة رقم(2)، حيادي ويقابلها الدرجة رقم(3)، موافق ويقابلها الدرجة رقم(4)، موافق بشدة ويقابلها الدرجة رقم(5). وبالتالي الدرجة المتوسطة للمقياس هي(3).

قسمت الباحثة الدراسة العملية إلى قسمين رئيسين: حيث تناول القسم الأول المتغيرات الديموغرافية واختبار ثبات المقياس لعبارات الاستبانة، في حين تناول القسم الثاني اختبار الفرضيات.

القسم الأول: المتغيرات الديموغرافية و دراسة ثبات المقاييس:

1-حساب معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقاييس:

تمَّ استخدام طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقاييس(غدير، 2012، ص234-244)، حيث تمَّ حساب معامل ألفا كرونباخ للاستبانة الموزّعة على العاملين في الشركات الصناعية العامة في محافظة اللاذقية.

الجدول رقم(1-1):Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.855	12

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

ومن الجدول السابق نجد أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبانة الموزّعة على العاملين في شركة نسيج اللاذقية والمؤسسة العامة للتبغ والشركة العامة للخيوط القطنية هي(0.855) وهي أكبر من (0.6)، وهذا يدلُّ على ثبات البيانات وصلاحيتها للدِّراسة وبالتالي لا داعي لحذف أيّ من العبارات.

2- المتغيرات الدِّيموغرافية:

<u>الجنس:</u>

الجدول رقم(1-2): الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	162	61.1	61.1	61.1
	أنثى	103	38.9	38.9	100.0
	Total	265	100.0	100.0	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

من الجدول السابق نجد أنَّ عدد الذكور بلغ (162) وذلك بنسبة (61.1%) من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الإناث(103) بنسبة (39.9%) من الحجم الإجمالي للعينة.

المؤهل العلمي:

الجدول رقم(1-3): المستوى الدراسي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	وما إعدادية دون	87	32.8	32.8	32.8
	ثانوية	44	16.6	16.6	49.4
	متوسط معهد	68	25.7	25.7	75.1
	جامعي	66	24.9	24.9	100.0
	Total	265	100.0	100.0	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

من الجدول السابق نجد انَّ المستوى التعليمي كان كالآتي:

- ✓ بلغ عدد العاملين الحاصلين على الشهادة الإعدادية وما دون (87)عامل بنسبة (32.8%) من الحجم الكلي للعينة المدروسة.
- ✓ بلغ عدد العاملين الحاصلين على الشهادة الثانوية (44) عامل بنسبة (16.6%) من الحجم الكلي للعينة المدروسة.
- ✓ بلغ عدد العاملين الحاصلين على شهادة معهد متوسط (68) عامل بنسبة (25.7%) من الحجم الكلي للعينة المدروسة.
- ✓ بلغ عدد العاملين الحاصلين على شهادة جامعية (66) عامل بنسبة (24.9%) من الحجم الكلي للعينة المدروسة.

سنوات الخدمة:

الجدول رقم(1-4): سنوات الخدمة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5من أقل سنوات	17	6.4	6.4	6.4
	(5-9)	16	6.0	6.0	12.5
	(10-15)	10	3.8	3.8	16.2
	(16-20)	64	24.2	24.2	40.4
	ومافوق 21	158	59.6	59.6	100.0
	Total	265	100.0	100.0	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

ومن الجدول السابق نجد أنَّه:

- ✓ بلغ عدد العاملين الذين تبلغ سنوات خدمتهم أقل من (5) سنوات (17) عامل، بنسبة (6.4%) من الحجم الإجمالي للعينة المدروسة.
- ✓ بلغ عدد العاملين الذين تتراوح سنوات خدمتهم بين (5-9) سنوات (16) عامل، بنسبة (6%) من الحجم الكلي للعينة محل الدراسة.
- ✓ بلغ عدد العاملين الذين تتراوح سنوات خدمتهم بين (10-15) سنة (10) عمَّال، بنسبة (3.8%) من الحجم الكلي للعينة محل الدراسة.
- ✓ بلغ عدد العاملين الذين تتراوح سنوات خدمتهم بين (16-20) سنة (64) عامل، بنسبة (24.2%) من الحجم الكلي للعينة محل الدراسة.
- ✓ بلغ عدد العاملين الذين تبلغ سنوات خدمتهم بين (21) سنة وما فوق (158) عامل، بنسبة (59.6%) من الحجم الكلي للعينة المدروسة.

وبعد توصيف المتغيرات الديموغرافية السابقة، يُمكن أن نجد أنَّه تمَّ استهداف العاملين ذوي سنوات الخدمة الأقدم، وأصحاب الخبرات الأقدم من حيث الأقدمية في العمل، وذلك للحصول على بيانات أكثر مصداقية نوعاً ما، وأقرب لواقع العمل، على اعتبار أنَّ العامل الذي خدمته (20) سنة وما فوق هو أكثر إدراكاً ومعرفةً لبيئة العمل في المنظمة محل الدِّراسة.

القسم الثاني: اختبار الفرضيات:

1- شركة نسيج اللاذقية:

1-1 متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغير (العدالة والحيادية):

قامت الباحثة بحساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس مدى توفّر عدالة وحيادية في العينة المدروسة، وقد تمَّ إعطاءه الرمز (v1)، فكان المتوسط المحسوب يساوي(2.8286) كما هوَ وارد في الجدول رقم(1-5).

وللحكم على نتيجة الفرضية قامت الباحثة باختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط المقياس في مقياس ليكرت المستخدم وهو(3)، وذلك لمعرفة إمكانية اعتماده كمؤشر للمقارنة، حيث تمَّ الاعتماد على اختبار Tستيودينت لعينة واحدة، وكانت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم (1-6).

حيث أنَّ احتمال الدلالة (p(sig)=0.009) وهي أصغر من مستوى الدلالة (α=0.05) الأمر الذي يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس، الأمر الذي يُعطي الإمكانية في اعتماد متوسط المقياس(3) للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها.

نتيجة اختبار الفرضية القائلة: لا توجد فروق جوهرية بين متوسط إجابات العاملين على متغير العدالة والحيادية ومتوسط الحياد(3):

باعتبار قيمة المتوسط المحسوب هي(2.5877) وهي أصغر من متوسط المقياس(3)، فبالتالي أفراد العينة يميلون إلى عدم الموافقة على العبارات التي تظهر مدى توفّر عدالة وحيادية في العمل لدى العاملين، ونتيجة الاختبار تُظهر انخفاضاً في توفّر عدالة وحيادية الإدارة العليا بالنسبة للعاملين في شركة نسيج اللاذقية.

الجدول رقم(1-5):One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
v1	75	2.8286	.55627	.06423

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS 20

الجدول رقم(1-6):One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
v1	-2.669-	74	.009	-.17143-	-.2994-	-.0434-

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

1-2 متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغير (المشاركة في اتّخاذ القرار):

قامت الباحثة بحساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس مدى توفّر مشاركة العاملين في اتّخاذ القرار في العينة المدروسة، وقد تمَّ إعطاءه الرمز(v2)، فكان المتوسط المحسوب يساوي(2.7253) كما هوَ وارد في الجدول رقم(1-7).

وللحكم على نتيجة الفرضية قامت الباحثة باختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط المقياس في مقياس ليكرت المستخدم وهو(3)، وذلك لتبيان إمكانية اعتماده كمؤشر للمقارنة، حيث تمَّ الاعتماد على اختبار Tستيودينت لعينة واحدة، فكانت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم(1-8).

ونلاحظ أنَّ احتمال الدلالة (p(sig)=0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (α=0.05)، الأمر الذي يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس، ويُعطي الإمكانية في اعتماد متوسط المقياس(3) للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها.

نتيجة اختبار الفرضية القائلة: لا توجد فروق جوهرية بين متوسط إجابات العاملين على متغير المشاركة ومتوسط الحياد(3):

باعتبار قيمة المتوسط المحسوب هي(2.7253) وهي أصغر من متوسط المقياس(3)، فبالتالي أفراد العينة يميلون إلى عدم الموافقة على العبارات التي تُظهر مدى توفّر مشاركة في اتّخاذ القرارات، ونتيجة الاختبار تُظهر انخفاضاً في مستوى المشاركة لدى العاملين في شركة نسيج اللاذقية.

الجدول رقم(1-7):One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
v2	75	2.7253	.60963	.07039

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

الجدول رقم(1-8): One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
v2	-3.902-	74	.000	-.27467-	-.4149-	-.1344-

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

2- المؤسسة العامة للتبغ في اللاذقية:

2-1 متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغير (العدالة والحيادية):

قامت الباحثة بحساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس مدى توفّر عدالة وحيادية في العينة المدروسة، وقد تمَّ إعطاءه الرمز(z1)، فكان المتوسط المحسوب يساوي(2.4161) كما هوَ وارد في الجدول رقم(1-9).

وللحكم على نتيجة الفرضية قامت الباحثة باختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط المقياس في مقياس ليكرت المستخدم وهو(3)، وذلك لمعرفة إمكانية اعتماده كمؤشر للمقارنة، حيث تمَّ الاعتماد على اختبار Tستيودينت لعينة واحدة، وكانت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم (1-10).

حيث أنَّ احتمال الدلالة (p(sig)=0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (α=0.05) الأمر الذي يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس، الأمر الذي يُعطي الإمكانية في اعتماد متوسط المقياس(3) للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها.

نتيجة اختبار الفرضية القائلة: لا توجد فروق جوهرية بين متوسط إجابات العاملين على متغير العدالة والحيادية ومتوسط الحياد(3):

باعتبار قيمة المتوسط المحسوب هي(2.4161) وهي أصغر من متوسط المقياس(3)، فبالتالي أفراد العينة يميلون إلى عدم الموافقة على العبارات التي تظهر مدى توفّر عدالة وحيادية في العمل لدى العاملين، ونتيجة الاختبار تُظهر انخفاضاً في توفّر عدالة وحيادية الإدارة العليا بالنسبة للعاملين في المؤسسة العامة للتبغ في اللاذقية.

الجدول رقم(1-9):One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
z1	80	2.4161	.55640	.06221

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

الجدول رقم(1-10): One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
z1	-9.387-	79	.000	-.58393-	-.7077-	-.4601-

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS إصدار 20

باستخدام برنامج

2-2 متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغير (المشاركة في اتّخاذ القرار):

قامت الباحثة بحساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس مدى توفّر مشاركة العاملين في اتّخاذ القرار في العينة المدروسة، وقد تمَّ إعطاءه الرمز (z2)، فكان المتوسط المحسوب يساوي(2.1925) كما هوَ وارد في الجدول رقم(1-11).

وللحكم على نتيجة الفرضية قامت الباحثة باختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط المقياس في مقياس ليكرت المستخدم وهو(3)، وذلك لتبيان إمكانية اعتماده كمؤشر للمقارنة، حيث تمَّ الاعتماد على اختبار Tستيودينت لعينة واحدة، فكانت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم(1-12).

ونلاحظ أنَّ احتمال الدلالة (p(sig)=0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (α=0.05)، الأمر الذي يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس، ويُعطي الإمكانية في اعتماد متوسط المقياس(3) للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها.

نتيجة اختبار الفرضية القائلة: لا توجد فروق جوهرية بين متوسط إجابات العاملين على متغير المشاركة ومتوسط الحياد(3):

باعتبار قيمة المتوسط المحسوب هي(2.1925) وهي أصغر من متوسط المقياس(3)، فبالتالي أفراد العينة يميلون إلى عدم الموافقة على العبارات التي تُظهر مدى توفّر مشاركة في اتّخاذ القرارات، ونتيجة الاختبار تُظهر انخفاضاً في مستوى المشاركة لدى العاملين في المؤسسة العامة للتبغ في اللاذقية.

الجدول رقم(1-11): One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
z2	80	2.1925	.42628	.04766

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

One-Sample Test

الجدول رقم(1-12):

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
z2	-16.943-	79	.000	-.80750-	-.9024-	-.7126-

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

3- الشركة العامة للخيوط القطنية:

3-1 متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغير (العدالة والحيادية):

قامت الباحثة بحساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس مدى توفّر عدالة وحيادية في العينة المدروسة، وقد تمَّ إعطاءه الرمز(y1)، فكان المتوسط المحسوب يساوي(2.4273) كما هوَ وارد في الجدول رقم(1-13).

وللحكم على نتيجة الفرضية قامت الباحثة باختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط المقياس في مقياس ليكرت المستخدم وهو(3)، وذلك لمعرفة إمكانية اعتماده كمؤشر للمقارنة، حيث تمَّ الاعتماد على اختبار Tستيودينت لعينة واحدة، وكانت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم (1-14).

حيث أنَّ احتمال الدلالة (p(sig)=0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (α=0.05) الأمر الذي يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس، الأمر الذي يُعطي الإمكانية في اعتماد متوسط المقياس(3) للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها.

نتيجة اختبار الفرضية القائلة: لا توجد فروق جوهرية بين متوسط إجابات العاملين على متغير العدالة والحيادية ومتوسط الحياد(3):

باعتبار قيمة المتوسط المحسوب هي(2.4273) وهي أصغر من متوسط المقياس(3)، فبالتالي أفراد العينة يميلون إلى عدم الموافقة على العبارات التي تظهر مدى توفّر عدالة وحيادية في العمل لدى العاملين، ونتيجة الاختبار تُظهر انخفاضاً في توفّر عدالة وحيادية الإدارة العليا بالنسبة للعاملين في الشركة العامة للخيوط القطنية باللاذقية.

الجدول رقم(1-13): One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
y1	110	2.4273	.51906	.04949

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

الجدول رقم(1-14): One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
y1	-11.572-	109	.000	-.57273-	-.6708-	-.4746-

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

2-3 متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغير (المشاركة في اتّخاذ القرار):

قامت الباحثة بحساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس مدى توفّر مشاركة العاملين في اتّخاذ القرار في العينة المدروسة، وقد تمَّ إعطاءه الرمز(y2)، فكان المتوسط المحسوب يساوي(2.1782) كما هوَ وارد في الجدول رقم(1-15).

وللحكم على نتيجة الفرضية قامت الباحثة باختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط المقياس في مقياس ليكرت المستخدم وهو(3)، وذلك لتبيان إمكانية اعتماده كمؤشر للمقارنة، حيث تمَّ الاعتماد على اختبار Tستيودينت لعينة واحدة، فكانت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم(1-16).

ونلاحظ أنَّ احتمال الدلالة (p(sig)=0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (α=0.05)، الأمر الذي يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس، ويُعطي الإمكانية في اعتماد متوسط المقياس(3) للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها.

نتيجة اختبار الفرضية القائلة: لا توجد فروق جوهرية بين متوسط إجابات العاملين على متغير المشاركة ومتوسط الحياد(3):

باعتبار قيمة المتوسط المحسوب هي(2.1782) وهي أصغر من متوسط المقياس(3)، فبالتالي أفراد العينة يميلون إلى عدم الموافقة على العبارات التي تُظهر مدى توفّر مشاركة في اتّخاذ القرارات، ونتيجة الاختبار تُظهر انخفاضاً في مستوى المشاركة لدى العاملين في الشركة العامة للخيوط القطنية باللاذقية.

الجدول رقم(1-15): One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
y2	110	2.1782	.43206	.04120

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

الجدول رقم(1-16): One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
y2	-19.949-	109	.000	-.82182-	-.9035-	-.7402-

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

ومن خلال العديد من المقابلات التي تمت مع المدراء والعاملين في كافة المستويات الادارية لاحظت الباحثة هناك حالة من عدم الرضا والتخوّف المبالغ فيه من الاجابة على أسئلة الاستبيان لأنّها تمسُّ في معظمها شخص المدير وهذا ما أكدته نتائج هذا البحث كالآتي:

•هناك ضعف وانخفاض في العدالة والحيادية من قبل الإدارة العليا في تلك الشركات، حيث بلغ المتوسط المحسوب(2.8286) لشركة نسيج اللاذقية، (2.4161) للمؤسسة العامة للتبغ، و(2.4273) في الشركة العامة للخيوط القطنية؛ وبالتالي هناك ظلم في نظم الترقية لدى معظم العاملين وعدم الثقة في القرارات المتخذة من قبل الإدارة العليا وعدم رضا العامل عمّا يجري في منظمته من أحداث وممارسات بسبب تفشي ظاهرة المحسوبيات والمصالح وما إلى ذلك، بل وقد ظهر العديد من العاملين المنبوذين بنظرهم من قبل الإدارة وهذا تمَّ ملاحظته من خلال المقابلات التي أُجريت.

•تفشي ظاهرة المركزية وعدم مشاركة العاملين باتّخاذ القرارات الأقرب لواقع عملهم ومجال وظيفتهم وعدم السماح لهم بالتعبير عن آرائهم حيال القرارات المتخذة من قبل الإدارة العليا، حيث بلغ المتوسط المحسوب لإجابات أفراد العينة(2.7253) لشركة نسيج اللاذقية، (2.1925) للمؤسسة العامة للتبغ، و(2.1782) في الشركة العامة للخيوط القطنية؛ وبالتالي هناك انخفاض في مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات في الشركات محل الدّراسة.

•يجب التنويه إلى أنَّ مستوى عدالة وإنصاف الإدارة العليا ومجال مشاركة العامل في اتخاذ قرارات في شركة نسيج اللاذقية مرتفع قليلاً مقارنةً بالشركة العامة للخيوط القطنية والمؤسسة العامة للتبغ في اللاذقية حيث جاءت النتائج فيما يتعلق بهما متقاربة وتظهر انخفاضاً ملحوظ في البعدين بشكل أكبر مقارنةً بشركة نسيج اللاذقية. وأيضاً الوضع في شركة نسيج اللاذقية ليس مماثل، حيث أنّ بعض مدراء الإدارة العليا قريبون من العامل ويتواصلون معه في مكان عمله وهناك نوع من الثقة ببعض المدراء، وهذا ما تمَّ ملاحظته من خلال الزيارات الميدانية إلى مواقع العمل في تلك الشركة.

التوصيات:

ومما سبق من نتائج تجد الباحثة أنَّ الشركات الصناعية العامّة في محافظة اللاذقية تفتقر لمقومات استراتيجية تمكين العامل، ولكن يجب التركيز على نقطة هامة وهي أنَّ المتوسطات المحسوبة لإجابات أفراد العينة تتأرجح في معظمها نحو الحياد وبالتالي لابدَّ من التركيز على النقاط الآتية كتوصيات لواقع تلك الشركات:

• استخدام بعض الأساليب القيادية التي تُشعر العامل بأهميته كالإدارة بالتجوال لرفع معنويات العاملين والتعرّف عن قُرب على مشاكلهم وهمومهم في العمل، وكذلك انتقاء المشرفين الّذين يملكون مهارات وفن في التعامل مع العاملين والتركيز على القيادة التحويلية لتحفيز العامل واحترامه باعتبارها تسهم في صقل استراتيجية التمكين.

• التمهيد لتطبيق هذه الاستراتيجية من خلال البدء بتغيير الثقافة المنتشرة في صفوف العاملين بالعمل على تدريبهم ومشاركتهم المعلومات الخاصة بالمنظمة وغرس مفاهيم الثقة بالنفس وعدم الخوف من اتخاذ قرار وتحمُّل مسؤولية ذلك القرار، وكذلك إعطاءهم فرصة خوض تجربة تحمُّل مسؤولية اتّخاذ قرارات ليس فيها الكثير من الأهمية والخطورة التي قد لا تؤثر نتيجة الخطأ فيها سلباً على مكانة وسمعة المنظمة.

• محاولة تطبيق بعض المفاهيم الإدارية الحديثة التي تسهم في تعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، وإخضاع العاملين لدورات تدريبية كمحاولة مبدئية لزرع بذور ثقافة جديدة تساعد على تطبيق التمكين على المدى البعيد.

• توفير المعلومات المطلوبة للعامل، فمن دون المعلومة الصحيحة لا يستطيع العامل اتّخاذ القرار الصائب، وعدم المبالغة في التكتم والسريّة بالنسبة للمعلومات التي يجب أنْ تكون في متناول العاملين وخاصة في البيئة العربية التي تعتقد أنّه كلما أخفيت الإدارة أسرار المنظمة كلما كان الوضع أفضل، وفي هذا دليل صارخ على العقلية المتخلفة التي مازالت تحكم منظماتنا ومؤسساتنا اليوم وكذلك دليل على عدم ثقتهم بقدرة العامل. وبالتالي العمل على تعزيز التعلُّم التنظيمي بما يسهم في زيادة معارف وخبرات العاملين.

المراجع:

-أبو غنيم، أزهار؛ جواد، رحاب. *تمكين العاملين وأثره في الأزمة التسويقية_ دراسة تطبيقية في معمل السجاد في الحلة*. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 8(22)، 2012، 135- 160.

-البلوي، محمد. *التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه-المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم*. رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، جامعة مؤتة، السعودية، 2008، 1-106.

-بو سالم، أبوبكر. *أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي_ دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية*. رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، السعودية، 2010، 1-91.

-حامد، سعيد شعبان(2006). *الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية*. بحث اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الأزهر، القاهرة.

-الدوري، زكريا؛ صالح، أحمد. *إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة*. ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، 2009.

-راهب، زين العابدين. *أثر تطبيق استراتيجية تمكين العاملين في تحسين أداء المؤسسة_ دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للتأمين SAAفرع عنابة*. مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2012، 1-84.

-كرمية، توفيق. *تمكين العاملين-دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان-SC SEG*. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر،2008، 1-140.

-المغربي، عبد الحميد. *تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص-دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط*. المجلة العلمية التجارة والتمويل، 2(1)، 2001، 1-44.

- ملحم، يحيى. *التمكين كمفهوم إداري معاصر*. المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، مصر، 2006.

-ABADI, M V N ALI; CHEGINI, M G. *Process of employee empowerment(concepts and dimensions)*. Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review, 2(11),2013, 76-83.

-BOWEN, D E; LAWLER, E. *The employees empowerment approach to service. Center for Effective Organizations*. Marshall School of Business
University of Southern California,1994,1-23.

-CONGER, J A; KANUNGO, R N. *The Empowerment Process: integrating theory and Practice.* Academy of Management,13(3), 1988, 471-482.

-FERNANDEZ, S; MOLDOGAZIEV, T. *A Causal Model of the Empowerment Process: Exploring the Links between Empowerment Practices, Employee Cognitions, and Behavioral Outcomes.* the 11th National Public Management Research Conference, New York: Maxwell School, Syracuse University, Syracuse, 2011.

- ISMAIL, A; MOHAMED, H Al-B=; SULAIMAN, A Zi; MOHAMAD, M H; YUSUF, M H. *An Empirical Study of the Relationship between Transformational Leadership, Empowerment and Organizational Commitment*. Business and Economics Research Journal, 2(1)*,* 2011, 89-107.

-KELE, A T B A; MOHSIN, A; LENGLER, J. *How willing/unwilling are luxury hotels' staff to be empowered? A case of East Malaysia*. Tourism Management Perspectives,(22),2017, 44-53.

-KHALILI, H; SAMETI, A; SHEYBANI, H. *A Study on the Effect of Empowerment on Customer Orientation of Employees.* Global Business Review, 17(1), 2016, 38-50.

-NAQVI, S A H; HASHMI, M A; RAZA, S A; ZEESHAN, A. *Impact of supportive leadership and organizational learning culture as a moderator on the relationship of psychological empowerment and organizational commitment*. Australian Journal of Business and Management Research,1(8), 2011, 65-71.

-PITTS, D W. *Leadership, Empowerment,and Public Organizations*. Review of Public Personnel Administration,25(1),2005, 5-28.

-TIMOTHY, A; ABUBAKAR, H S. *Impact of employee empowerment on service quality-an empirical analysis of the Nigerian banking industry*. British Journal of Marketing Studies, 1(4) ,2013, 32-40.

-TIMOTHY, E. *Employee Empowerment And Its Relation To Affective Comitment*. Msc Business Administration, Rsm Erasmus University, 2011, 1-59.