

# تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص

دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط

دكتور

عبد الحميد عبد الفتاح المغربي  
كلية التجارة - جامعة المنصورة

کتابخانه جامعہ اسلامیہ دارالعلوم دیوبند  
کتابخانہ اسلامیہ دارالعلوم دیوبند

کتابخانہ اسلامیہ دارالعلوم دیوبند

پیشگفتار

پیشگفتار  
پیشگفتار

## خلفية عامة عن موضوع الدراسة وأهميته:

### أولاً : مقدمة

تعددت الموضوعات والأساليب الإدارية الحديثة في عقد التسعينات من القرن العشرين، حيث سيطرة المنافسة العالمية Global Competition، ومعها زاد الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة TQM، وتسابقت الشركات في الحصول على الأيزو ISO، وتبنت الشركات الرائدة عمليات التحالف والاندماج Merger، وعمليات إعادة الهندسة Reengineering وعمدت الشركات الكبيرة إلى إتباع أسلوب الإدارة بالمشافة Open-Book Management. ومثلت الموارد البشرية محور التحول والاهتمام، فالموارد البشرية هي رأس المال الفكري Intellectual Capital الذي يتفوق في أهميته كافة العناصر المادية، وهي التي يمكنها تهيئة الموارد المادية والمحافظة عليها وتنميتها وخلق المزايا التنافسية، ومن ثم زيادة الحصة التسويقية، ولذا تستهدف المنظمات اليوم تكوين فرق العمل المحفزة والممكنة ذاتياً Empowered and Self Directed فهي السبيل لتدعيم القدرة التنافسية ( مصطفي، مارس ٢٠٠٠، ٢).

إن تمكين العاملين لا يمكن أن يتم دون إيمان من المديرين بأهميته وفوائده فغالباً ما يحتاج الأمر إلى تنمية الأفراد ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات ومواجهة المواقف ومنحهم الفرص للمبادأة وتقبل التحدي. وفي ضوء ذلك يجب تنمية المهارات الإدارية وتطوير الأساليب والطرق التي يمكن الاستعانة بها ومن بينها، مهارة حل المشكلات Problem solving، واتخاذ القرارات Decision Making، والتخطيط Planning، والمهارات القيادية Leadership Skills، ومهارات بناء الفريق team skills. والناجح.. وغيرها من المهارات الفنية Technical skills للتعامل الفعال مع تحديات البيئة المتجددة باستمرار، بالإضافة إلى دعم العوامل البيئية التنظيمية والثقافية organizational Environmental and culture والتي تمثلت في العديد من التحديات والضغوط التي يتمثل أهمها فيما يلي (Thomson, 1990, 68):

- متطلبات السرعة الفائقة مع الدقة الكاملة.
- متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية.
- المتطلبات البشرية والمتعلقة بفريق العمل وإشباع احتياجاته ومشاركة الاهتمامات.
- زيادة الاحتياجات والآمال الأسرية والمنزلية.
- نمو الاحتياجات الفردية والشخصية لتطوير جودة الحياة.
- الاحتياجات المتزايدة من قبل العملاء..
- الحاجات المتزايدة إلى النمو والارتقاء لدى العاملين.
- الرغبة في المنتجات الجديدة وتنمية الربحية.

## ثانياً: مفهوم تمكين العاملين ومتغيرات الدراسة:

يمثل تمكين العاملين تلك العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات، وفي التدريب والتنمية، والتخطيط والرقابة على مهام وظائفهم بغية الوصول إلى النتائج الإيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية. ويعد مدخل تمكين العاملين أحد المداخل الحاكمة لتحسين جودة الخدمة، وتحقيق رضا العملاء وزيادة الإنتاجية، والرضا الوظيفي لدى العاملين، والالتزام التنظيمي، والفعالية التنظيمية ( عبد الوهاب، ١٩٩٩، ٣٨٥، ١) (Donk Potochny, 1998, 1)

ومن خلال آراء ونظريات الممارسين والمسؤولين في منظمات الأعمال يتضح أن تمكين العاملين يشير إلى: القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة، وتزيد ثقتهم، ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية، والقدرة على التصرف لتحسين الأنشطة والعمليات ويتفاعلون في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعلاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات التنظيم. وبالتالي لا بد من تزويد المرؤوسين بأدوات ووسائل القوة اللازمة للتخطيط لأنشطتهم وإتمام عملهم، وأدائه بحيث يصبحوا مسؤولين مسئولية كاملة عنه. ( الخطيب، ٢٠٠٠، ٦-٢، Chiles, A., & Zorn., 1995, pp.1-8 ) ، ( Gutierrez L., 1995, pp.229-235) (Kappleman, L., 1994, pp.12-15)

إن جميع المستويات التنظيمية تحتاج إلى التدريب والتنمية والتعريف بسلوكيات تمكين العاملين، بل يجب أن يكون لدى المنظمة سياسة ودليل وخطوط عريضة لكيفية تطبيق ذلك، فالإدارة العليا تعالج رؤية المنظمة وتصيغ رسالتها وترسم غاياتها وتضع الأهداف طويلة الأجل والخطط الممتدة لزمان طويل. والإدارة الوسطى تهتم بتحليل وبناء الهيكل التنظيمي كل في مجاله. والإدارة الإشرافية تعنى بتشغيل الوظائف وتبحث في كيفية عملها الفعلي وعلاقتها الفنية برسالة المنظمة ككل. (Belasco, J.A., 1992 181 - 188).

ولقد تناول البعض (Hardy & leiba, 1998) التمكين اعتماداً على مدخل العلاقات The Relationship Approach، وتناوله آخرون اعتماداً على مدخل الدافعية The Motivational Approach، كما أوضح أحد الباحثين (Wilkinson, 1998, 45-52) أن التمكين في التطبيقات العملية يأخذ العديد من الصور، تتمثل فيما يلي :

١- المشاركة في المعلومات Information Sharing .

٢- توجيه العاملين نحو حل المشكلات Upward problem solving .

٣- استقلال المهام Task autonomy .

٤- الشكل التكيفي Attitudinal shipping .

٥ - الإدارة الذاتية Self-management .

وهناك من اعتمد على بعض الأبعاد المادية والمعنوية، المرتبطة بالفرد وكذلك المنظمة، الفردية بالإضافة إلى الجماعية، القصيرة والطويلة الأجل ( Scott & Jaffe , 1991 ) لقياس سلوكيات التمكين

في بيئة العمل Testing the Climate for Empowerment وقياس المناخ المناسب لتحقيقه ويغطي هذا القياس - وهو الذي سينتهجه الباحث - ثمانية أبعاد جوهرية ترتبط ارتباطاً مباشراً بسلوكيات تمكين العاملين، وتتمثل تلك الأبعاد في : ١ - وضوح الغرض Clarity of purpose ٢ - الأخلاقيات. Morales. ، ٣ - العدالة والإنصاف. Fairness. ، ٤ - الاعتراف والتقدير Recognition. ٥ - العمل الجماعي. Team work. ٦ - المشاركة. Participation. ٧ - الاتصالات الفعالة. Communication. ٨ - البيئة للصحة. Healthy Environment .

ويحقق تمكين العاملين الفوائد العديدة (Thomson, 1990, 68) بالنسبة للمنظمة: حيث يعمل على تنمية طريقة تفكير المديرين، وتطوير قدراتهم الإبداعية، وإتاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز في الشؤون الاستراتيجية ووضع الرؤى وصياغة الرسالة والغايات بعيدة المدى ورسم الخطط طويلة الأجل. وبالنسبة بالنسبة للإدارات والأقسام (الفرق): تصبح الإدارة أكثر حماساً ونجاحاً وتتمكن من تحسين استخدام وتوظيف الموارد والأفراد ، وتستفيد من مجالات قوة كل فرد. وبالنسبة للعاملين: تتعدد الفوائد المترتبة على تمكين العاملين ومن بينها زيادة التزامهم وتعهدهم بمسئوليات جديدة، وإمدادهم بما ينمي قدراتهم ومهاراتهم. حيث يسهم التمكين في إطلاق عنان الأفراد لتفعيل معرفتهم وقدراتهم الابتكارية ويمنحهم الطاقة والمقدرة على العمل باستمرار.

وهكذا تتعدد المزايا والفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال عمليات تمكين العاملين - وسيقوم الباحث بدراسة وتحليل مدى استشعار العاملين بمجال التطبيق لتلك المزايا والفوائد - وذلك على النحو التالي :

(Umiker, William, 1992) (Bourk, J., 1998) (Clark, S., 1999) (Dover, K., 1999)  
(Besterfield, et.al., 1999)

- ١ - زيادة الإقبال على تدريب وتعليم الأفراد.
- ٢ - مشاركة العاملين في صياغة وتحديد الأهداف.
- ٣ - تزايد مساهمات وأفكار الأفراد بما يؤدي لارتفاع القدرات الابتكارية.
- ٤ - توثيق علاقات الأفراد وتدعيمها من خلال عمل الفريق.
- ٥ - دعم القوة الممنوحة للأفراد مع تقليص الرقابة والتحكم لتحقيق إنتاجية أفضل.
- ٦ - زيادة رضا العاملين عن عملهم ووظيفتهم.
- ٧ - تنمية الكفاءة من خلال التدريب المتقاطع وتبادل المعرفة فيما بين الرؤساء والمرؤوسين
- ٨ - تقليل الصراع والنزاع فيما بين الإدارة والعاملين.
- ٩ - تقبل العاملين وموافقته على التغيير ماداموا قد شاركوا في القرار الخاص به.

وعلى الوجه الآخر نجد أن هناك بعض المعوقات التي تحد من تطبيق تمكين العاملين بالشكل الفعال، يجب مراعاتها وأخذها في الحسبان - وسيقوم الباحث بدراسة وتحليل مدى مراعاة العاملين لتلك المعوقات - ومن بين هذه المعوقات مايلي :

(Eylon, D. & Herman, S., 1999) (Hradesky, J., 1996) (Sibson, R., 1994)

- ١ - إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين.
- ٢ - زيادة العبء والمسئولية على عاملين غير قادرين عليها.

- ٣ - تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة.
- ٤ - زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب وتعليم الأفراد.
- ٥ - زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان.
- ٦ - إقبال الأفراد على المفاهيم النظرية والشكلية أكثر من إقبالهم على الموضوعية وفعالية التطبيق.
- ٧ - زيادة الصراع ونفسي النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي.
- ٨ - عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة.
- ٩ - اتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية، وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية.

### ثالثاً : أهمية الدراسة :

يستمد هذا البحث أهميته من خلال استقراء النقاط التالية:

- ١ - يتناول البحث أحد الموضوعات ذات الأهمية البالغة، والتي تمثل أحد أسلحة المنظمات المعاصرة في مواجهة التحديات المرتبطة بالأسواق والمنافسة والعولمة والجودة، إن تمكين العاملين يتيح للمنظمة الحصول على أقصى ما لدي الأفراد من فكر وجهود لخدمتها والعمل على رفعتها وتحقيق ريادتها، ويدرس هذا البحث الأبعاد المكونة لتمكين العاملين وفوائده والعقبات التي تحد من فعاليته.
- ٢ - يعد موضوع تمكين العاملين من الموضوعات التي تعاني المكتبة العربية من ندرتها، فالبحوث قليلة، والدراسات العلمية المتعلقة بالماجستير والدكتوراه - على حد علم الباحث - مازالت في طور الإعداد، كذلك الحال في الممارسة والتطبيق، فلم يلق موضوع تمكين العاملين حتى الآن في مصر ما يستحق من اهتمام من جانب الباحثين والممارسين، ومن هنا تنبع أهمية البحث العلمية حيث يحاول دراسة وتحليل موضوع تمكين العاملين من خلال تقديم الإطار الفكري وعوامل ومتغيرات التمكين، بمنهجية علمية مع تطبيق ذلك على ما يجري في عيونه من المصالح الحكومية وبعض منظمات القطاع الخاص بمحافظة دمياط.
- ٣ - تفيد النتائج والتوصيات المتوقعة للبحث في إمداد المسؤولين بالتوجهات التي تساعدهم على رسم سياسات الموارد البشرية، والسعي للاستفادة منها في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمات التي يعملون بها سواء كانت حكومية أو خاصة.
- ٤ - محاولة لفت أنظار القائمين على إدارة المصالح الحكومية والمنظمات الخاصة أيضاً إلى أهمية مدخل تمكين العاملين والدور الذي يمكن أن يلعبه في تحقيق رضاء المواطنين، وتحسين المزايا التنافسية للمنظمات، وخاصة أن العديد من الدراسات والبحوث الأجنبية قد أثبتت فعالية هذا الأسلوب، مما يستدعي ضرورة الأخذ بهذا المدخل في المنظمات المصرية بمراعاة ظروفها البيئية والعوامل المؤثرة على تطبيقها.

٥- يسهم البحث على المستوى التطبيقي من خلال النتائج والتوصيات التي سيصل إليها، فتفيد هذه الدراسة المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص في الوقوف على عوامل تمكين العاملين ، ومدى تطبيقها ، والتعرف على إدراك العاملين لمزاياه والعقبات التي تحول دون تطبيقه مما يدفعها إلى ترشيد قراراتها الخاصة بتفويض السلطة ، وإعادة النظر في تصميم الوظائف وسلم الأجور والمكافآت ، وذلك بجانب بناء قيادات المستقبل وتنمية مهاراتهم ، وبالتالي يتوقع لهذه الدراسة عدة آثار إيجابية للمنظمات الحكومية والخاصة كزيادة الإنتاجية وتحسين الجودة بجانب تهيئة الظروف المناسبة ليوذى العاملين مهام عملهم بشكل إيجابي .

## الدراسات السابقة:

### (١) دراسة (Thomas & Velthouse, 1990)

تعد هذه الدراسة من الدراسات الرائدة في مجال تمكين العاملين واستهدفت تحديد المعايير التي يمكن من خلالها قياس تمكين العاملين في المنظمة.

وقد استخلصت الدراسة عدداً من الأبعاد والعناصر التي يمكن من خلالها قياس تمكين العاملين تتمثل فيما يلي: معنى العمل *Meaningfulness* ، والكفاءة *Competence* ، التصميم الذاتي *Self Determination* ، وأثر الوظيفة *Impact* ، وقد تم تطوير هذه الدراسة فيما بعد عن طريق (Spreitzer, 1995) حيث أضيفت عدة عبارات مفتوحة بنهاية المقياس.

### (٢) دراسة (Gandz, J. 1990)

استهدفت الدراسة التعرف على مفهوم تمكين العاملين، وأبعاده المتعددة، وكيفية قياسه والفوائد التي يحققها لكل من العاملين والمنظمة.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أبرزها أن ارتفاع مستويات شعور العاملين بالتمكين من خلال العديد من الطرق وفي كافة المستويات الإدارية ومنح الأفراد حرية تحديد الأهداف والمشاركة ووضع الخطط والمساهمة في تطبيقها يزيد من المزايا التنافسية للمنظمة ويدعمها.

### (٣) دراسة (Bowen & Lawler, 1992)

تهدف الدراسة إلى تحليل العلاقة بين نظم التحفيز وتمكين العاملين، حيث اعتبر الباحثان أن الحوافز تعد أحسن العوامل المهمة المؤثرة في تمكين العاملين، ويجب أن تؤخذ المساهمات الفردية في الاعتبار عند وضع نظم المكافآت وقد خلصا الباحثان إلى :

- ١- أن يعي الأفراد جيداً كيف تتم مكافأتهم وضرورة أن يتسم نظام المكافأة بالعدالة والموضوعية.
- ٢- تؤثر نظم المكافآت على تمكين العاملين من خلال إدراكهم بتفصيلاتها وتعزيزهم المستمر.
- ٣- ضرورة تحفيز العاملين للمشاركة الفعالة في عمليات اتخاذ القرارات.

(٤) دراسة ( Lynn Greg Stewart, 1993 )

استهدفت الدراسة تحليل العلاقة بين تمكين العاملين ومهارة الإدارة والتنظيم الذاتي للفرد، كذلك دراسة أثر خصائص وسمات الشخصية وعلاقتها بالتمكين وذلك من خلال دراسة آراء ١٨٤ من المشرفين ورؤساء العمال. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين سمات الشخصية وعوامل تمكين العاملين.

(٥) دراسة ( Marie, Fiedler 1993 )

تهدف الدراسة إلى بحث العلاقة بين وضوح الرؤية ودقتها، وتمكين العاملين، ونمط الرقابة، والرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي و الأداء الوظيفي للعاملين. وقد جمعت البيانات من ٢١٣ موظف يعملون في شركات شهيرة لاستيراد الزهور، من مستويات تنظيمية مختلفة ولهم خلفيات متباينة.

ولقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة معنوية بين وضوح الرؤية ودقتها وكل من الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي. وأن إدراك العاملين لتمكينهم كعامل وسيط يؤثر على نتائج أعمالهم وأنشطتهم. وخلصت الدراسة أيضاً إلى أن الثقة الأفراد في نظام عملهم داخلي وإحساسهم بثقة الإدارة فيهم يزيد من درجة تمكينهم.

(٦) دراسة ( Spreitzer, 1995 )

أجريت تلك الدراسة بهدف التعرف على العلاقة بين تمكين العاملين والمستويات التنظيمية في بعض الشركات الصناعية والشركات الخدمية (الناسين) حيث طبقت الدراسة على ٥٠ شركة صناعية وشركة تأمين في المستويات الإدارية الوسطى والإدارة التشغيلية وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ١- أن تمكين العاملين مفهوم يشمل عدة عوامل أهمها الغرض الواضح من العمل، والجدارة، والتصرف الذاتي، والتأثير.
- ٢- أن هناك علاقة دالة إحصائياً بين شعور العاملين بالتمكين وكل من الثقة في الذات، والحصول على المعلومات عن رسالة وأهداف المنظمة ونظام المكافآت السائد.
- ٣- لا توجد علاقة دالة إحصائياً بين شعور العاملين بالتمكين ومركز الرقابة والسيطرة كأحد الخصائص الشخصية للأفراد.
- ٤- توجد علاقة دالة إحصائياً بين شعور العاملين بالتمكين وكل من الفعالية التنظيمية والتصرفات الابتكارية للأفراد.

(٧) دراسة ( Keller & Donsereau, 1995 )

تهدف الدراسة إلى تحليل العلاقة بين القيادة وتمكين العاملين ودورها في التغيير الاجتماعي الفعال.



وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج من بينها :

- أن قيام القادة بتزويد المرؤوسين بالتقدير الذاتي ومنحهم الفرصة للتفاوض معهم ومناقشتهم عند اتخاذ القرارات يؤدي إلى دعم الشعور بالتمكين.
- ارتفاع مستوى رضاء المرؤوسين عن قادتهم لشعورهم بالعدالة والموضوعية بما يؤدي لتصرف المرؤوسين حسب توقعات رؤسائهم.

#### (٨) دراسة (Caudron , S., 1995)

أجريت تلك الدراسة بهدف اكتشاف سمات وخصائص البيئة التنظيمية التي تتسم بالتمكين ولذا عقدت العديد من المقابلات مع المديرين بشركة Colgate – Palmolive.

وقد خلصت الدراسة أن ضرورة توفر عدد من العوامل الحاكمة لخلق بيئة إيجابية لنظام تمكين العاملين من أهمها :

- مشاركة المعلومات.
- مد العاملين بالتدريب والتنمية والوسائل اللازمة.
- مساعدة الإدارة على تعلم كيفية تمكين السلطة للآخرين.
- تعلم المديرين كيفية مكافأة الأفكار الجديدة.
- التدرج في تزويد العاملين بالسلطة اللازمة للتمكين.

#### (٩) دراسة (Bowen & Lawler, 1995)

أجريت الدراسة بهدف التعرف على متطلبات تطبيق نظام تمكين العاملين في المنظمات الخدمية.

وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق نظام تمكين العاملين يتطلب مقومات أساسية هي:

- |             |               |
|-------------|---------------|
| ١ - السلطة  | ٢ - المعلومات |
| ٣ - المعرفة | ٤ - المكافآت  |

وأن هذه المتطلبات ضرورية مجتمعة معاً وأن غياب أحدها يخفض من أهمية التمكين أن لم ينف وجود التمكين تماماً. هذا بالإضافة إلى أن التمكين يؤثر إيجابياً على كل من العاملين والعملاء إذا تم تطبيقه بطريقة صحيحة.

#### (١٠) دراسة (Spreitzer, 1996)

تمثل هدف الدراسة في التعرف على خصائص الهيكل الاجتماعي في المنظمة وعلاقته بسلوكيات تمكين العاملين، حيث تعرضت لدراسة علاقة تمكين العاملين بكل من غموض الدور ونطاق الإشراف والدعم الاجتماعي، والحصول على المعلومات وتوفير الموارد والمناخ الذي يتسم بحرية المشاركة والنقاش.

وقد طبقت الدراسة على ٥٠ منظمة صناعية لعينة قوامها ٣٩٣ مديراً، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها :

- ١- أن زيادة شعور الأفراد بغموض الدور يؤدي لانخفاض مستوى الشعور بالتمكين، والعكس صحيح.
- ٢- أن نطاق الإشراف الواسع يؤدي لارتفاع مستوى الشعور بالتمكين عنه في حالة الإشراف الضيق.
- ٣- أن هناك علاقة إيجابية بين مستوى الدعم الاجتماعي الذي يتلقاه الأفراد من الرؤساء والزملاء والشعور بالتمكين.
- ٤- يرتفع مستوى الشعور بالتمكين لدى الأفراد الذين يعملون في مناخ تنظيمي تسوده روح المشاركة.

#### (١١) دراسة (Quinn, R.E., & Spreitzer, G.M. 1997)

استهدفت الدراسة بحث العوامل ذات العلاقة بتمكين العاملين في مكان العمل والآثار المترتبة على ذلك بمكان العمل.

خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

- ١- وجود مدخلين لتمكين العاملين يعتمد الأول على المدخل الميكانيكي، الآخر على المدخل العضوي.
- ٢- أن التطبيق الفعال لتمكين العاملين يشتمل على المدخلين معاً الميكانيكي والعضوي.
- ٣- أن نجاح تطبيق نظام تمكين العاملين يؤكد على ضرورة احتواء العاملين الجدد ومعايشتهم لتقافة المنظمة وقصصها في الماضي، وتشخيص أوضاعها الحالية لتطوير استراتيجياتها بالإضافة إلى بناء قاعدة معلومات واضحة تمد العاملين الجدد بكل ما يحتاجون إليه من توجهات.
- ٤- من الضروري أن يستشعر الأفراد في الإدارة الوسطي مكانتهم والسلطة الممنوحة لهم.
- ٥- أن هناك أربعة عناصر ضرورية يجب مراعاتها لتحقيق التوازن بين المدخل الميكانيكي والمدخل العضوي لنظام تمكين العاملين تتمثل تلك العناصر في: أ - الرؤية الواضحة للتحدي. ب - الانفتاح والعمل الجماعي. ج - النظام والتحكم. د - الدعم والشعور بالأمان.

#### (١٢) دراسة (Appel, T., 1997)

استهدفت الدراسة التعرف على الصعوبات والمعوقات التي تحد من عملية تمكين العاملين في المنظمات. وقام الباحث بالتطبيق على شركة Eaton حيث تم دراسة نموذج تمكين العاملين بها من خلال القيام بلقاءات متعددة مع بعض المديرين وكذلك مقابلات مع عاملين مازالوا على رأس العمل وعاملين تركوا العمل.

وخلصت الدراسة إلى وجود بعض الصعوبات والمعوقات التي تقف حيلاً التطبيق الفعال لتمكين العاملين لعل أبرزها عدم اقتناع الإدارة العليا بجدوى التمكين، بالإضافة إلى عدم تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة.

(١٣) دراسة (Sigler, Tracey, 1997)

- استهدفت الدراسة توصيف وتحليل خبرة العاملين بمصانع النسيج وعلاقتها بالتمكين في العمل مع استخلاص إطار مقترح لتمكين العاملين يقوم على أساس:
- إن متغيرات بيئة العمل المؤدية لارتفاع معدلات الأداء والتي اقترحها كل من (Lawler Ledford & Mohrman ; 1995) والتي تتمثل في : التوزيع الملائم للقوة ، المشاركة في المعلومات ، المكافآت ، والمعرفة ، كل ذلك له علاقة إيجابية بإدراك العاملين لسلوكيات وعناصر تمكينهم.
  - أن هناك علاقة إيجابية بين كل من القيادة التحولية والثقافة التنظيمية وإدراك العاملين لعناصر التمكين.
  - أن الشخصية المبادرة تلعب دوراً محورياً في الربط بين الخبرة وإدراكها لعناصر عملية التمكين.

(14) دراسة (Parker & Price, 1999)

- استهدفت الدراسة التعرف على مدى إدراك العاملين للسلوك الداعم من جانب المديرين لمروسيهم في العمل والمشاركة واتخاذ القرارات.
- وشملت الدراسة منظمات مختلفة النشاط ، وطبقت على ٨٠٠ من العاملين والمديرين بها، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :
- ١- أن هناك علاقة بين مستوى إدراك العاملين للسلوك التدميمي للمديرين وشعور العاملين بالتمكين.
  - ٢- أن المديرين الذين يمارسون القوة بشكل مؤيد وداعم يمثلون عامل إيجابي للدعم المستمر لمروسيهم.
  - ٣- أنه كلما زاد تمكين المديرين لمروسيهم زادت قدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات بفاعلية.

(15) دراسة: (Kirkman & Rosen, 1999)

- تمثل هدف الدراسة في التعرف على الآثار المترتبة على تمكين فرق العمل. وقد طبقت الدراسة على ١١١ فريق عمل يعملون في أربعة منظمات.
- وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج يتمثل أهمها فيما يلي :
- ١- أن تصرفات القادة المبنية على سياسات الموارد البشرية والدعم الاجتماعي لفرق العمل قد تحسن نتيجة شعور أعضاء الفرق بالتمكين.
  - ٢- أن فرق العم الأكثر تمكيناً تزيد لديها مستويات الإنتاجية والقدرة على المبادرة والمبادرة.
  - ٣- أن فرق العمل الأكثر تمكيناً يرتفع لديها مستوى خدمة العملاء ومستوى الرضاء الوظيفي ومستوى الولاء لكل من الفريق والمنظمة ككل.

(16) دراسة (Corsun & Enz, 1999)

قامت الدراسة بهدف التعرف على أثر الدعم الذي يتلقاه العاملين في زيادة إحساسهم بالتمكين، وقد خلصت الدراسة إلى:

- ١- أن الدعم الذي يستشعره العاملين من جانب زملائهم أو عملائهم يؤثر إيجابياً في مستوى تمكينهم الوظيفي.
- ٢- يمكن التنبؤ بمستوى شعور الأفراد بالتمكين استناداً إلى طبيعة العلاقة بين العاملين وزملائهم وعمالئهم.

نخلص من استعراض الدراسات السابقة إلى بعض النقاط الأساسية من بينها:

- ١- رغم أهمية موضوع تمكين العاملين وارتباطه بالعديد من العوامل التنظيمية والشخصية في المنظمات، كذلك تعدد الدراسات الأجنبية التي تناولته بالتأصيل والتطبيق الميداني، إلا أن هناك ندرة في الدراسات العربية التي تناولت الموضوع سواء على المستوى الأكاديمي أو التطبيقي.
- ٢- أن تمكين العاملين من الموضوعات التي تم دراستها كمتغير مستقل أحياناً، كما يتم دراستها كمتغير تابع أحياناً أخرى، ورغم تشابه بعض الدراسات السابقة، إلا أنه من الواضح وجود تباين فيما يتعلق بالمحددات ومتطلبات التطبيق وطرق القياس والعوامل والمتغيرات الخاصة بالتمكين، هذا إلى جانب ما يخص الفوائد والمشكلات التي تعد من عملية تطبيق التمكين.
- ٣- تعدد الأبعاد والعوامل التي يمكن إدراجها تحت موضوع تمكين العاملين إن اتفقت معظم الدراسات الأجنبية على التفرقة الواضحة بين تمكين العاملين وبعض المصطلحات التنظيمية الأخر كتفويض السلطة والإثراء الوظيفي... وغيرها.
- ٤- أنه لا توجد دراسات عربية - على حد علم الباحث - تناولت موضوع تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص كدراسة مقارنة للوقوف على أوجه التشابه والاختلاف والتعرف على الفوائد والمشكلات المترتبة على التمكين كما فعلت بعض الدراسات الأجنبية في هذا الصدد.
- ٥- تتميز الدراسة الحالية بالتركيز على دراسة أبعاد تمكين العاملين في كل من المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص بهدف التعرف على النواحي المميزة في كل منها، كذلك دراسة والتعرف على الفوائد المترتبة على تمكين العاملين بكل قطاع منها، والمعوقات التي تحج من التوسع في تطبيق تمكين العاملين بكل من المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص.

## منهجية وأسلوب الدراسة :

### أولاً : موضوع البحث وأهدافه :

يعد هذا البحث من الدراسات التشخيصية التقييمية ذات البعد التطبيقي، حيث قام الباحث بتجميع العديد من البيانات الثانوية من مصادر مختلفة الكتب والمراجع والدوريات العلمية والبحوث السابقة التي تناولت موضوع الدراسة وما يتعلق به بشكل مباشر سواء في المراجع الأجنبية أو العربية. كما قام الباحث باستخدام قائمة استقصاء لقياس سلوكيات التمكين في بيئة العمل *Testing the Climate for Empowerment* ، بالإضافة إلى دراسة وتحليل الفوائد المترتبة على تمكين العاملين ، والمعوقات التي تحد من فعاليته ، وذلك تطبيقاً على بعض المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص بمحافظة دمياط

وبناء على ما سبق يتضمن موضوع الدراسة عدة محاور جوهرية تركز على:

- دراسة وتحليل وتشخيص العوامل والمتغيرات التي تمكن من الوقوف على سلوكيات تمكين العاملين بالمصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص بمحافظة دمياط.
- دراسة وتحليل الفوائد والمزايا المترتبة على تبني سلوكيات تمكين العاملين بكل المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص.
- دراسة وتحليل المعوقات والمشكلات التي تحد من تمكين العاملين بكل من المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص.
- تقديم إطار يحتوى على عدة مقترحات تهيء السبيل لتطبيق تمكين العاملين بالمصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص بما يمكن من الاستفادة من فوائده والتغلب على المعوقات التي تحد من إمكانية تطبيقه في الميدان العملي.

وحيث أن مفهوم تمكين العاملين من المفاهيم التي صاحبت تطور الفكر الإداري في السنوات الأخيرة، من خلال منحهم السلطة، و توثيق العلاقة بينهم وبين المنظمة في كل المستويات الإدارية بما يحفزهم على تقديم أفكارهم وتنمية مساهماتهم الابتكارية لخدمة منظماتهم. ولهذا سعت العديد من الآراء والاتجاهات والمنظمات إلى المناداة بتمكين العاملين، وتقوية مركزهم بغية إتاحة الفرصة للإبداع والابتكار وزيادة الإنتاجية، وذلك باعتبارهم جزءاً أساسياً من النظام الإداري بالمنظمة.

وفي ضوء هذه المحاور الأربعة يمكن تحديد أهم تساؤلات الدراسة وأهدافها فيما يلي:

- ١- ما هي درجة التباين في تمكين العاملين لدى كل من المديرين والعاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص؟.
- ويهدف هذا التساؤل إلى التعرف على مدى الاتفاق بين آراء كل من المديرين والعاملين بالمنظمات محل الدراسة حول عناصر ومتغيرات تمكين العاملين.

٢- ما هي خصائص سلوكيات تمكين العاملين التي تتميز بها المصالح الحكومية، وتلك التي تتميز بها منظمات القطاع الخاص؟.

• ويهدف هذا التساؤل إلى تحديد مدى الاختلاف بين عوامل ومتغيرات تمكين العاملين بكل من المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص.

٣- ما هي درجة الاتفاق بين العاملين في كل من القطاع الحكومي والقطاع الخاص حول ترتيب العوامل التي تدفع المديرين لتمكين (مزايا التمكين)؟.

• ويهدف هذا التساؤل إلى توصيف الفوائد والمزايا المتعلقة بتطبيقات التمكين الحالية بين مجموعات الدراسة في القطاعات محل الدراسة.

٤- ما هي درجة الاتفاق بين العاملين في كل من القطاع الحكومي والقطاع الخاص حول ترتيب العوامل التي تحد من اتجاه المديرين نحو تمكين العاملين (معوقات التمكين)؟.

• ويهدف هذا التساؤل إلى توصيف المعوقات والعيوب المتعلقة بتطبيقات التمكين الحالية بين مجموعات الدراسة في القطاعات محل الدراسة.

٥- ساهمى المقترحات والتوصيات التي يمكن تقديمها لكل من المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص بمحاظفة دمياط بما يمكن من تفعيل سلوكيات تمكين العاملين؟.

• ويهدف هذا التساؤل إلى تقديم بعض المقترحات والتوصيات التي يمكن أن تسهم في دعم سلوكيات تمكين العاملين بالمصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص.

## ثانيا : فروض البحث:

في ضوء موضوع البحث وأهدافه وما أسفرت عنه الدراسات السابقة، قام الباحث بصياغة الفروض التالية :

١- يوجد اختلاف معنوي ذو دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالمصالح الحكومية حول عوامل ومتغيرات تمكين العاملين بحسب نوع تخصص كل مصلحة منها.

٢- يوجد اختلاف معنوي ذو دلالة إحصائية بين آراء العاملين بمنظمات القطاع الخاص حول عوامل ومتغيرات تمكين العاملين بحسب نوع كل منظمة منها.

٣- يوجد اختلاف معنوي ذو دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالمصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص محل الدراسة حول عوامل ومتغيرات تمكين العاملين.

٤- لا يوجد اتفاق ذو دلالة إحصائية بين آراء العاملين في المصالح الحكومية والعاملين في القطاع الخاص حول ترتيب فوائد ومزايا تمكين العاملين.

٥- لا يوجد اتفاق ذو دلالة إحصائية بين آراء العاملين في المصالح الحكومية والعاملين في القطاع الخاص حول ترتيب معوقات تمكين العاملين.

## ثالثاً : مجتمع وعينة الدراسة:

### ١ - مجتمع البحث

يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بالمصالح الحكومية، والعاملون بمختلف الوحدات التابعة للقطاع الخاص بمحافظة دمياط.

ويبلغ عدد العاملين في المصالح الحكومية بمحافظة دمياط ٤٥ ألف عامل من واقع بيانات مركز دعم القرار بمحافظة دمياط أما فيما يتعلق بالقطاع الخاص فيشمل مجتمع البحث على جميع العاملين بمختلف الوحدات التابعة للقطاع الخاص بمحافظة دمياط.

### ٢ - عينة البحث:

عمد الباحث إلى اختيار ٤٠٠ مفردة (زيادة قدرها ١٦ مفردة عن الحد الأقصى لحجم العينة في مثل هذه الحالات) وتم توزيعها بالتساوي بين القطاعين العام والخاص بواقع ٢٠٠ مفردة لكل قطاع. وقد حصل الباحث على ١٨٩ استمارة صحيحة من القطاع الحكومي، و ١٩٤ استمارة صحيحة من القطاع الخاص، هي التي خضعت للدراسة والتحليل .

في القطاع الحكومي تم اختيار خمس مديريات حكومية بالطريقة العشوائية البسيطة بعد أن وجد الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في سلوكيات تمكين العاملين بين العاملين في مختلف المصالح الحكومية بالمحافظة وتمثل المديريات التي وقع عليها الاختيار في: مديرية التربية والتعليم - مديرية الصحة - أجهزة الإدارة المحلية - مديرية الزراعة - مديرية الشؤون الاجتماعية.

أما بالنسبة للقطاع الخاص فقد تم الاعتماد على العينة المتعددة المراحل :

- في المرحلة الأولى تم تحديد المجالات التي سيتم سحب العينة منها بالطريقة العشوائية البسيطة وهي: صناعة الأثاث - صناعة الألبان - القطاع الصحي - التعليم الخاص - قطاع المعلومات والاتصالات.
  - وفي المرحلة الثانية تم تحديد خمس منظمات في كل مجال على أساس زيادة عدد العاملين بها عن المنظمات الأخرى في نفس المجال.
  - في المرحلة الثالثة تم اختيار منظمة واحدة من كل مجال من بين المنظمات الخمس بالطريقة العشوائية البسيطة وبذلك أصبح لدى الباحث خمس منظمات كل واحد منها تعمل في أحد المجالات الخمس السابق تحديدها.
  - في المرحلة الأخيرة قام الباحث باختيار مفردات العينة بالطريقة العشوائية البسيطة مع الأخذ في الاعتبار أن يتناسب حجم العينة من كل منظمة مع عدد العاملين بها.
- ويوضح الجدول رقم (١) توزيع مفردات عينة الدراسة على شرائح المجتمع بكل من المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص.

الجدول رقم (١)  
توزيع مفردات عينة الدراسة على المصالح الحكومية  
ومنظمات القطاع الخاص بمحافظة دمياط

منظمات القطاع الخاص		المصالح الحكومية	
%	المنظمة	%	المصلحة
٤٧	- صناعة الأثاث	٣٤	مديرية التربية والتعليم
١٧	- صناعة الألبان	٢١	مديرية الصحة
١١	- القطاع الصحي	١٧	مديرية الشؤون الاجتماعية
١٨	- التعليم الخاص	١٢	مديرية الزراعة
٧	- قطاع المعلومات والاتصالات	١٦	أجهزة الإدارة المحلية

#### رابعاً: أداة البحث:

يعتمد الباحث في هذه الدراسة على المقياس Testing the climate for Empowerment الذي صممه كل من سكوت وجافي Scott & Jaffe وورد في كتابهما Empowerment: A practical Guide for success, 1991. حيث صمم هذا المقياس لاختبار سلوكيات تمكين العاملين وقياس المناخ المناسب لتحقيقه ويصلح هذا الاستقصاء لقياس درجة تمكين العاملين في أي منظمة، وقد تم تنمية هذا الاستقصاء ليغطي ثمانية عوامل جوهرية ترتبط ارتباطاً مباشراً بسلوكيات تمكين العاملين، وتتمثل تلك الأبعاد في: ١- وضوح الغرض Clarity of purpose ٢- الأخلاقيات Morales، ٣- العدالة والإنصاف Fairness، ٤- الاعتراف والتقدير Recognition، ٥- العمل الجماعي Team work، ٦ المشاركة Participation، ٧- الاتصالات الفعالة Communication، ٨- البيئة الصحية Healthy Environment.

وميزة هذه الاستقصاء أنه يوضح مناخ التمكين بشكل محدد حيث يعطي وصفاً لثمانية عوامل تؤثر على الإنتاجية والعلاقات في العمل، كما يتميز بأنه يعرض لجوانب تفصيلية عديدة من سلوكيات الأفراد والمديرين مما يساعد على اختيار سلوكيات التمكين ببيئة العمل. وقد قام الباحث بترجمة الاستقصاء وتصنيفه، ثم قام بعرضه على بعض الأساتذة المتخصصين في إدارة الأعمال وعلم النفس، كما قام أيضاً بتجربته على عينة من الأفراد العاملين ببعض المصالح الحكومية مما أدى إلى إجراء بعض التغييرات الطفيفة في العبارات والألفاظ بما يتفق وثقافة مجتمع التطبيق، وقد انتهى الباحث إلى العوامل التالية بقائمة الاستقصاء:

- ١- وضوح الغرض / ويشمل العبارات ١، ٢، ٣، ٤، ٥
- ٢- الأخلاقيات، وتشمل العبارات ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠، ١١، ١٢



- ٣- العدالة والإنصاف والحيادية وتشمل العبارات ١٣ ، ١٤ ، ١٥ .  
 ٤- الاعتراف والتقدير وتشمل العبارات ١٦ ، ١٧ ، ١٨ ، ١٩ .  
 ٥- العمل الجماعي (فريق العمل) وتشمل العبارات ٢٠ ، ٢١ ، ٢٢ ، ٢٣ .  
 ٦- المشاركة وتشمل العبارات ٢٤ ، ٢٥ ، ٢٦ ، ٢٧ .  
 ٧- الاتصالات الفعالة وتشمل العبارات ٢٨ ، ٢٩ ، ٣٠ .  
 ٨- البيئة الصحية وتشمل العبارات ٣١ ، ٣٢ ، ٣٣ ، ٣٤ ، ٣٥ .

#### خامسا: ثبات وصدق المقياس:

قام الباحث - زيادة في التأكيد - باختبار أداة البحث وذلك بتقديمها لبعض الأفراد العاملين. وتم حساب معاملات الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ ، كما تم حساب الصدق الذاتي بإيجاد الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار ( البهي ، ١٩٧٩ ، ص٥٥٣ ) ويوضح الجدول رقم (2) معاملات الثبات والصدق للأبعاد الثمانية للمتبعين في كل من المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص ، ويتبين من الجدول ارتفاع كل معاملات الثبات والصدق مما يؤكد على تمتع الاستقصاء بخصائص الاختبار الجيد.

#### جدول رقم (2)

معاملات الثبات والصدق الذاتي لعوامل تمكين العاملين

معاملات الصدق	معاملات الثبات	عوامل تمكين العاملين
.٩٤	.٨٩	١. وضوح الغرض .Clarity of purpose.
.٨٢	.٦٨	٢. الأخلاقيات .Morales.
.٨٥	.٧٢	٣. العدالة والإنصاف .Fairness.
.٩٠	.٨١	٤. الاعتراف والتقدير .Recognition.
.٨٨	.٧٧	٥. العمل الجماعي .Team work.
.٩٢	.٨٤	٦. المشاركة .Participation.
.٨٧	.٧٦	٧. الاتصالات الفعالة .Communication.
.٩١	.٨٣	٨. البيئة الصحية .Healthy Environment.

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي بواسطة الحاسب الآلي.

وباستعراض الجدول رقم (2) يتضح أن قيم معامل الثبات مقبولة لجميع الأسئلة، حيث تضمنت قائمة الاستقصاء ثلاثة محاور رئيسية وكل محور تضمن مجموعة من العبارات، (لم يتم حساب معامل الثبات للمحورين الثاني والثالث ( الفوائد والمعوقات ) لأنهما يأخذان شكل ترتيب وليس شكل ليكرت) وتراوحت قيمة معامل الثبات بين(٠.٦٨) لعامل " الأخلاقيات " و(٠.٩٣) لعامل " وضوح الغرض "، وبالتالي يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض البحث ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج.

## سادسا : أدوات التحليل الإحصائي:

تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية في هذا البحث، وتمثل هذه الأساليب في معامل ألفا لكرونباخ لقياس ثبات الاختبار، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار (ت) لتحديد دلالة الفروق بين متوسطات العوامل المحددة لسلوكيات التمكين بين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص، كما تم استخدام أسلوب تحليل التباين للتعرف على الفروق بين المصالح الحكومية بعضها البعض، كذلك بين منظمات القطاع الخاص. ولقد تم استخدام الإصدار العاشر من البرنامج الإحصائي (SPSS) في إجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

## نتائج الدراسة وتوصياتها:

يعرض الباحث في هذا الجزء نتائج الدراسة مع إجراء تحليل ومناقشة لهذه النتائج، وقد تم تقسيم هذا الجزء إلى ستة موضوعات جوهرية تتعلق الخمس الأولى منها بفروض الدراسة، ويتناول الموضوع السادس أهم التوصيات والمقترحات التي تدعم عملية تمكين العاملين بالمصالح الحكومية والمنظمات الخاصة.

○ الفرض الأول وينص على أنه يوجد اختلاف معنوي ذو دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالمصالح الحكومية حول عوامل ومتغيرات تمكين العاملين بحسب تخصص كل مصلحة منها

يناقش هذا الفرض مدى وجود اختلافات بين آراء العاملين في الجهات الحكومية محل التطبيق بحسب تخصصها حول عوامل ومتغيرات التمكين، ويوضح الجدول رقم (٣) نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول عوامل التمكين حسب تخصص كل مصلحة من المصالح الحكومية (التعليم - الصحة - الإدارة المحلية - الزراعة - الشؤون الاجتماعية).

يتضح من الجدول اختلاف آراء فئات الدراسة حول عناصر التمكين في منظمات القطاع الحكومي، ويتبين ذلك فيما يلي :

(١) في مجال التعليم : يبدو واضحا انخفاض درجات الوسط الحسابي لمعظم عوامل تمكين العاملين ، وإن كان أفضل هذه العوامل ما يتعلق بالاتصالات الفعالة (٣,٢٣) ، في حين يظهر العمل الجماعي (١,٩١) أقل تلك العوامل أهمية، بجانب عاملي البيئة الصحية للتمكين والأخلاقيات المدعمة لسلوكيات تمكين العاملين.

(٢) في مجال الصحة : تعد عوامل التمكين في المجال الصحي - بجانب الشؤون الاجتماعية - أفضل من غيرها من المجالات في المصالح الحكومية، حيث ترتفع المتوسطات الخاصة بأخلاقيات التمكين، والمشاركة، والاتصالات الفعالة فتبلغ (٣,٤٢) و (٣,٧١) و (٣,١٥) على التوالي ، وفي المقابل تظهر عوامل أخرى انخفض متوسطها بشكل ملحوظ ومنها العدالة والإنصاف والعمل الجماعي (١,٧٤) و (١,٨٧) على التوالي.

جدول رقم (٣)  
نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول عوامل التمكين  
حسب التخصص في المصالح الحكومية

عوامل تمكين العاملين		التعليم		الصحة		الإدارة المحلية		الزراعة		الشنون الاجتماعية	
وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري
٢,٣٠	٠,٥١	٢,٥٥	٠,٦٤	١,٥٤	٠,٤٣	٢,٦٢	٠,٨١	٢,٣٣	٠,٦٠	وضوح الغرض	
٢,٠٤	٠,٤٦	٣,٤٢	٠,٧٢	١,١٩	٠,٧٢	١,٥٨	٠,٩٦	٢,٩٧	٠,٦٦	الأخلاقيات	
٢,٢٥	٠,٧٠	١,٧٤	٠,٨٢	٢,١٦	٠,٩٧	١,٤٣	٠,٨٨	٣,٢٢	٠,٩٣	العدالة والإنصاف	
٢,٠٤	٠,٦٩	٢,٧٢	٠,٦٧	٢,٥١	٠,٦٣	٢,٧٤	٠,٩٨	٢,٢٦	٠,٧٦	الاعتراف والتقدير	
١,٩١	٠,٣١	١,٨٧	٠,٦١	١,٦٧	٠,٥٢	١,٠٣	٠,٦٣	٢,٠٣	٠,٣٩	العمل الجماعي	
٢,٠٨	٠,٣٣	٣,٧١	٠,٦٩	٢,١١	٠,٢٧	٢,٧٥	١,٠٧	٢,٣٣	٠,٤٧	المشاركة	
٣,٢٣	٠,٤٥	٣,١٥	٠,٤٤	٢,٥٣	٠,٤٧	٢,١٣	٠,٧٨	٣,٠١	٠,٥٥	الاتصالات الفعالة	
٢,٠٠	٠,٣١	٢,٠٨	٠,٧١	١,٦٩	٠,٣١	١,٤٥	٠,٩٩	٢,٥٥	٠,٤٦	البيئة الصحية	

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي بواسطة الحاسب الآلي

(٣) في مجال الإدارة المحلية : يعتبر هذا المجال أقل المجالات الحكومية على الإطلاق اهتماماً بتمكين العاملين في معظم العوامل التي بلغ متوسط درجاتها (١,٥٤) لوضوح الغرض، و (١,١٩) لأخلاقيات التمكين، و (١,٦٩) للبيئة الصحية المدعمة للتمكين، ويعد عامل الاتصالات الفعالة أفضل العوامل في مجال الإدارة المحلية ومع ذلك فقد بلغ متوسط درجاته (٢,٥٣) .

(٤) في مجال الزراعة : ينضم هذا المجال أيضاً إلى مجال الإدارة المحلية من حيث افتقاره إلى الاهتمام بعوامل تمكين العاملين كأحد القطاعات الحكومية ، فقد بلغ متوسط درجات عوامل التمكين (١,٥٨) بالنسبة لوضوح الغرض، و (١,٤٣) للعدالة والإنصاف، و (١,٤٥) للبيئة الصحية المدعمة للتمكين.

(٥) في مجال الشنون الاجتماعية : تميل عوامل التمكين في هذا القطاع إلى ما كانت عليه في القطاع الصحي ، حيث ترتفع إلى حد ما متوسطات عوامل العدالة والإنصاف (٣,٢٢) ، والاتصالات الفعالة (٣,٠١) ، وأخلاقيات تمكين العاملين (٢,٩٧) .

ولاختبار معنوية الفرق بين الوسط الحسابي لفئات الدراسة، تم استخدام تحليل التباين في اتجاه واحد، ويعرض جدول رقم (٤) نتائج تحليل التباين لعوامل تمكين العاملين بين المصالح الحكومية المختلفة بحسب تخصص كل منها :

جدول رقم (٤)

نتائج تحليل التباين لعوامل تمكين العاملين بين المصالح الحكومية

Sig.	F	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	عناصر التمكين
٠,٠٠٠	٦,٤٩٠	٢,٣٩٥	٤	٩,٥٧٩	بين المجموعات	وضوح الغرض
		٠,٣٦٩	١٨٤	٦٧,٨٩٦	داخل المجموعات	
			١٨٨	٧٧,٤٧٥	الكلية	
٠,٠٠٠	٧,٠٢٩	٣,٦٣٦	٤	١٤,٥٤٣	بين المجموعات	الأخلاقيات
		٠,٥١٧	١٨٤	٩٥,١٦٧	داخل المجموعات	
			١٨٨	١٠٩,٧١٠	الكلية	
٠,٠٠٠	٨,٨٥٦	٦,٥٩١	٤	٢٦,٣٦٣	بين المجموعات	العدالة والإنصاف
		٠,٧٤٤	١٨٤	١٣٦,٩٣٣	داخل المجموعات	
			١٨٨	١٦٣,٢٩٦	الكلية	
٠,٠٠٠	٨,٠٧٦	٤,٦١٤	٤	١٨,٤٥٧	بين المجموعات	الاعتراف والتقدير
		٠,٥٧١	١٨٤	١٠٥,١٣١	داخل المجموعات	
			١٨٨	١٢٣,٥٨٨	الكلية	
٠,٠٠٠	٢٠,١٤٧	٥,٢١٧	٤	٢٠,٨٧٠	بين المجموعات	العمل الجماعي
		٠,٢٥٩	١٨٤	٤٧,٦٥١	داخل المجموعات	
			١٨٨	٦٨,٥٢٠	الكلية	
٠,٠٠٠	٢,٢٤٩	٢١,٣٩٦	٤	٨٥,٥٨٢	بين المجموعات	المشاركة
		٩,٥١٤	١٨٤	١٧٥٠,٥٦٦	داخل المجموعات	
			١٨٨	١٨٣٦,١٤٨	الكلية	
٠,٠٠١	٤,٨٣٥	١,٤٨٣	٤	٥,٩٣١	بين المجموعات	الاتصالات الفعالة
		٠,٣٠٧	١٨٤	٥٦,٤٢٩	داخل المجموعات	
			١٨٨	٦٢,٣٦٠	الكلية	
٠,٠٠٠	١٠,٧٦٩	٣,٩٧٨	٤	١٥,٩١٣	بين المجموعات	البنية الصحية
		٠,٣٦٩	١٨٤	٦٧,٩٧٢	داخل المجموعات	
			١٨٨	٨٣,٨٨٦	الكلية	

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي بواسطة الحاسب الآلي.

\* معنوية عند ١٠% وباقي قيم F معنوية عند ٥%

- وباستعراض جدول رقم (٤)، يتضح معنوية جميع عوامل تمكين العاملين عند مستوى معنوية ٥%، عدا عامل (المشاركة) فهو معنوى عند ١٠%. وفى ضوء تلك النتائج فإنه، ورغم أهمية عوامل تمكين العاملين الثمانية. محل الدراسة والتحليل، ورغم عدم قوتها فى معظم مجالات القطاع الحكومي بحسب تخصصها، إلا أن هناك اختلافا جوهريا بين العاملين بمختلف المجالات فى إحساسهم بعوامل تمكين العاملين، حيث :

- تفتقر قطاعات الإدارة المحلية والزراعة إلى قوة عوامل تمكين العاملين خاصة ما يتعلق بأخلاقيات التمكين والعمل الجماعي، وتوفر البيئة الصحية المدعمة لتمكين العاملين، وقد يرجع ذلك إلى تضخم الجهاز الإداري وكثرة عدد الموظفين وعدم وجود كمية العمل الكافية لسد وقت العمل.

- تتخفف أهمية عوامل التمكين فى مجال التعليم أيضا، وإن كانت أفضل جزئيا عنها فى قطاعات الإدارة المحلية والزراعة.

- يعد المجال الصحة والشئون الاجتماعية أفضل نسبيا من باقي المجالات فى القطاع الحكومي، ويرجع ذلك لطبيعة العمل وظروف العملاء، فغالبا ما تفرض العوامل الإنسانية والاجتماعية بظلالها، فيظهر عند العاملين أثر الميل الإنساني فى التعامل.

ويبين من جملة ما سبق أن هناك اختلافات جوهرية بين العاملين فى مختلف المجالات الحكومية حسب التخصص ترجع إلى العديد من الأسباب التي يتعلق بعضها بالثقافة التنظيمية السائدة فى كل تخصص، وخصائص وسمات المديرين والعاملين وخبراتهم العلمية والعملية، وظروف وطبيعة العمل ومسئوليته، وربما كان انظم وقوانين العمل وتشريعاته تأثيرا فى الاختلافات التي ظهرت عند تحليل التباين أيضا. مما يؤكد صحة الفرض الأول والذي ينص على وجود اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالمصالح الحكومية حول عوامل ومتغيرات تمكين العاملين بحسب تخصص كل مصلحة منها

○ الفرض الثاني وينص على أنه "يوجد اختلاف معنوي ذو دلالة إحصائية بين آراء العاملين بمنظمات القطاع الخاص حول عوامل ومتغيرات تمكين العاملين بحسب تخصص كل منظمة منها"

يناقش هذا الفرض مدى وجود اختلافات بين آراء العاملين فى منظمات القطاع الخاص محل التطبيق بحسب تخصصها حول عوامل ومتغيرات التمكين، ويوضح الجدول رقم (٥) نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول عوامل التمكين حسب تخصص كل مصلحة من منظمات القطاع الخاص (صناعة الأثاث - صناعة الألبان - التعليم - الصحة - المعلومات والاتصالات).

يتضح من الجدول أختلاف آراء فئات الدراسة حول عناصر التمكين في منظمات القطاع الخاص، ويتبين ذلك مما يلي:

(١) في مجال صناعة الأثاث : يتضح من الجدول رقم (٥) ارتفاع متوسط آراء العاملين في صناعة الأثاث حول معظم عوامل تمكين العاملين ، ومن أهمها أخلاقيات تمكين العاملين ، والعدالة والإنصاف ، والعمل الجماعي ، والمشاركة ، والبيئة الصحية للتمكين . وتتخفف بـل وتتعدم أحيانا كثيرة درجات الانحراف المعياري مما يدل على الاتفاق الواضح بين أصحاب تلك الصناعة حول تلك العوامل.

### جدول رقم (٥)

نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول عوامل التمكين

حسب التخصص في منظمات القطاع الخاص

ثقافة المنظمة	صناعة الأثاث		صناعة الألبان		التعليم		الصحة		الاتصالات	
	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري
وضوح الغرض	٤,١٢	٠,١٦	٣,٢٥	٠,٥١	٣,٤٩	٠,٣٢	٢,٩٦	٠,٥٦	٣,٧٥	٠,٣١
الأخلاقيات	٤,٥٣	٠,٠٩	٢,٥٧	٠,٥١	٢,٨٢	٠,٤٨	٢,٨٠	٠,٣٤	٣,٧٩	٠,٢٨
العدالة ، الإنصاف	٣,٤٠	٠,٠٠	٢,٧٠	٠,٣٥	٢,٨٩	٠,٧١	٢,٧٣	٠,٥٧	٣,٨٨	٠,٦٦
الاعتراف والتقدير	٤,٠٤	٠,٠٠	٣,٤٨	٠,٢٥	٣,٨٤	٠,٦٠	٢,٩٦	٠,٦٨	٣,٩٦	٠,٤٤
العمل الجماعي	٤,٠٥	٠,٠٠	٢,٣٨	٠,١٣	٢,٩٢	٠,٤٠	٢,٩٨	٠,٤١	٣,١٣	٠,٥١
المشاركة	٤,٠٠	٠,٠٠	٢,٩٧	٠,٥٢	٢,٩٤	٠,٤٤	٢,٨٣	٠,٤٤	٣,٤٤	٠,٦٧
الاتصالات الفعالة	٤,٠٠	٠,٠٠	٣,٩٨	٠,٠٠	٣,٥٣	٠,٥١	٤,١٥	٠,٤٧	٣,٩٥	٠,٤٤
البيئة الصحية	٤,٦٠	٠,٠٠	٣,٦٠	٠,٠٠	٢,٢٦	٠,٣٧	٢,٦٧	٠,٣٤	٢,٢٧	٠,٧٤

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي بواسطة الحاسب الآلي.

(٢) في مجال صناعة الألبان : اهتم الأفراد بعامل الاتصالات الفعالة بمتوسط درجات قدره (٣,٩٨) وانحراف معياري (صفر)، كما اهتموا بعامل البيئة الصحية للتمكين بمتوسط قدره (٣,٦٠) وانحراف معياري (صفر) أيضا، ويأتي عامل الاعتراف والتقدير بعد ذلك بمتوسط قدره (٣,٤٨)، وتتخفف إلى حد ما من وجهة نظر العاملين في هذا المجال عوامل الأخلاقيات المدعمة للتمكين (٢,٥٧) ، والعمل الجماعي (٢,٣٨)، وقد يرجع ذلك لإمكانية إحلال العاملين في هذه الصناعة بسهولة من ناحية، وسيطرة الميل للعمل الفردي مع الاستعانة ببعض أفراد العائلة.

(٣) في مجال التعليم الخاص : يبدو فيما يخص منظمات التعليم الخاص ارتفاع متوسط عوامل الاعتراف والتقدير، والاتصالات الفعالة، ووضوح الغرض (٣,٨٤) ، (٣,٥٣)، (٣,٤٩) على التوالي ، ويرجع ذلك لأهمية التعليم الخاص ووضوح الرسالة لهذه المنظمات في القطاع الخاص، كما أنها تعمل بشكل يركز على الاعتراف والتقدير لاستمرارية عمل الأفراد وزيادة عطائهم ، وتظهر عوامل البيئة الصحية المدعمة للتمكين كأقل العوامل أهمية (٢,٢٦).

(٤) فى مجال الصحة : تظهر الاتصالات الفعالة كأهم العوامل التى يؤكد عليها العاملين فى هذا المجال لتحقيق تمكين العاملين ، حيث بلغ متوسط درجاته (٤,١٥) ، ويلى ذلك فى الأهمية عوامل العمل الجماعى ، (٢,٩٨) ، ووضوح الغرض والاعتراف والتقدير وقد بلغ المتوسط لكل عامل منها (٢,٩٦) .

(٥) فى مجال المعلومات والاتصالات : مع أن هذا القطاع مازال بكرا فى بدايات مرحلة النمو من حياة المنتج ، ومع أن العاملين فى القطاع الخاص فى هذا المجال مازالوا يلتمسون طريقهم ويرسمون خطاهم ، إلا أن عوامل التمكين ظهرت بصورة أفضل مما سواها فى قطاعات أخرى ، فقد بلغ المتوسط لعوامل الاعتراف والتقدير (٣,٩٦) ، والاتصالات الفعالة (٣,٩٥) ، والعدالة والإنصاف (٣,٨٨) ، ولكن يلاحظ أيضا انخفاض أهمية عوامل البيئة الصحية المدعمة للتمكين شأنها فى ذلك شأن التعليم الخاص ، إذ بلغت (٢,٢٧) ويدل ذلك على عدم اهتمام المسؤولين بالمتغيرات المدعمة لبيئة التمكين ومنها :

- إدارة ضغوط العمل بما يقلل التوتر .

- إدارة عمليات التغيير بشكل غير فعال ومؤثر سلبيا على الأفراد .

- عدم تشجيع بيئة العمل على النمو والتحسين المستمر والخوف من نقل الخبرة .

- عدم إتاحة الفرصة للعاملين للتنمية الذاتية وتطوير مساراتهم الوظيفية .

ولاختبار معنوية الفرق بين الوسط الحسابي لنتائج الدراسة (صناعة الأثاث - صناعة

الألبان - التعليم - الصحة - المعلومات والاتصالات)، تم استخدام تحليل التباين فى اتجاه واحد، ويعرض جدول رقم (٦) نتائج تحليل التباين لعوامل تمكين العاملين بين منظمات القطاع الخاص. كما يتضح معنوية جميع عناصر التمكين عند مستوى معنوية ٥%، حيث أن قيم sig. أقل من مستوى المعنوية ٥% .

وخلص ما سبق أن هناك اختلافات جوهرية بين العاملين فى مختلف منظمات القطاع الخاص حسب التخصص ترجع إلى أسباب عديدة منها اختلاف عناصر الثقافة التنظيمية السائدة فى كل منظمة خاصة، مع اختلاف نوع النشاط فمنها ما هو صناعي ومنها ما هو خدمي، وخصائص وسمات المديرين والعاملين وخبراتهم العلمية والعملية، مدى استقرار الصناعة، ووضوح الأهداف التى تعمل المنظمة من أجل تحقيقها وأهمها البقاء والنمو الربحية، بالإضافة إلى حرص أصحاب تلك الصناعات على الاستمرار والتكيف وبالتالي تحفيز ومكافأة الأفراد وهى من بين أهم عوامل تمكين العاملين، وربما كان لنظم وقوانين العمل ونشريعته تأثيرا فى الاختلافات التى ظهرت عند تحليل التباين أيضا. مما يؤكد صحة الفرض الثانى والذي ينص على وجود اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين فى المنظمات الخاصة حول عوامل ومتغيرات تمكين العاملين بحسب تخصص كل منظمة منها.

## جدول رقم (٦)

نتائج تحليل التباين لعوامل تمكين العاملين بين منظمات القطاع الخاص

Sig.	F	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	عناصر التمكين
.000	٦٦,٠٣٢	١١,٥٦٩	٤	٤٦,٢٧٦	بين المجموعات	وضوح الغرض
			١٨٩	٣٣,١١٣	داخل المجموعات	
			١٩٣	٧٩,٣٨٩	الكلية	
.000	٩٦,٨٠٤	١٩,٩٣٦	٤	٧٩,٧٤٣	بين المجموعات	الأخلاقيات
			١٨٩	٣٨,٩٢٣	داخل المجموعات	
			١٩٣	١١٨,٦٦٦	الكلية	
.000	٥٤,٨٢٩	١٤,٦٣٧	٤	٥٨,٥٤٧	بين المجموعات	العدالة والإنصاف
			١٨٩	٥٠,٤٥٤	داخل المجموعات	
			١٩٣	١٠٩,٠٠١	الكلية	
.000	٨٣,٦٦١	١٩,٨٣٧	٤	٧٥,٧٥	بين المجموعات	الاعتراف والتقدير
			١٨٩	٤٢,٧٨٢	داخل المجموعات	
			١٩٣	١١٨,٥٣١	الكلية	
.000	١٧٣,١٨٥	١٨,٧٦٠	٤	٧٥,٠٤١	بين المجموعات	العمل الجماعي
			١٨٩	٢٠,٤٧٣	داخل المجموعات	
			١٩٣	٩٥,٥١٤	الكلية	
.000	١٥٧,٦٤٣	٣٢,٣٦٨	٤	١٢٩,٤٧٠	بين المجموعات	المشاركة
			١٨٩	٣٨,٨٠٦	داخل المجموعات	
			١٩٣	١٦٨,٢٧٦	الكلية	
.000	١٣٩,٤٩٨	٢٢,٣٧٩	٤	٨٩,٥١٥	بين المجموعات	الاتصالات الفعالة
			١٨٩	٣٠,٣٢٠	داخل المجموعات	
			١٩٣	١١٩,٨٣٥	الكلية	
.000	٢٣١,٧٤٧	٢٧,٢٦٩	٤	١٠٩,٠٧٤	بين المجموعات	البنية الصحية
			١٨٩	٢٢,٢٣٩	داخل المجموعات	
			١٩٣	١٣١,٣١٣	الكلية	

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي بواسطة الحاسب الآلي



○ الفرض الثالث وينص على أنه " يوجد اختلاف معنوي ذو دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالمصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص محل الدراسة حول عوامل ومتغيرات تمكين العاملين "

للتعرف على ما إذا كان هناك اختلافا معنويا بين آراء العاملين في المصالح الحكومية والعاملين في منظمات القطاع الخاص تجاه عوامل تمكين العاملين وأهمية كل منها تم استخدام اختبار (ت)، والجدول رقم (٧) يعرض لنتائج اختبار (ت) لآراء عينة الدراسة حول عوامل التمكين في كل من المصالح الحكومية والقطاع الخاص.

### جدول رقم (٧)

نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة بكل من المصالح الحكومية والقطاع الخاص

Sig.	قيمة (ت)	القطاع الخاص		المصالح الحكومية		عوامل التمكين
		انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	
٠,٠٠٩	٢,٦٣٩	٠,٦٤	٣,٣٥	٠,٦٤	٢,٦٠	وضوح الغرض
٠,٠٠١	١,٨٧٢	٠,٧٨	٣,٨٤	٠,٧٦	٢,٦٩	الاخلاقيات
٠,٠٠٦	٢,٤٣٠	٠,٧٥	٣,١٣	٠,٩٣	٢,١٣	العدالة والانصاف
٠,٠١٥	٢,٤٤٣	٠,٧٧	٣,٩٢	٠,٨١	٢,٠٠	الاعتراف والتقدير
٠,٠٩٩	٣,٢١٣	٠,٧٠	٣,٠٩	٠,٦٠	١,٥٣	العمل الجماعي
٠,٠٩٦	٢,٢٩٠	٠,٩٣	٣,٣٨	٠,١٢	٢,٦٧	المشاركة
٠,٠٥١	٢,٣١٠	٠,٧٩	٤,٣١	٠,٥٧	٣,٣١	الاتصالات الفعالة
٠,٠٠٥	٢,٨٢٧	٠,٨٢	٤,٢١	٠,٦٦	٢,٢٥	البيئة الصحية

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي بواسطة الحاسب الآلي

يتضح من الجدول ارتفاع متوسط آراء العاملين في القطاع الخاص حول عنصر (الاتصالات الفعالة) بمتوسط (٤,٧١) وانحراف معياري (٠,٧٩)، كذلك البيئة الصحية بمتوسط (٤,٢١) وانحراف معياري (٠,٨٢)، أما العاملين في المصالح الحكومية فاهتموا بعامل (الاتصالات المفتوحة) بمتوسط (٤,٢٥) وانحراف معياري (٠,٦٦). كما يتضح من الجدول أيضا أن هناك انخفاضا أحيانا وتذبذبا أحيانا أخرى في متوسط درجات العوامل المتعلقة بتمكين العاملين في كل من المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص محل الدراسة، واختبار معنوية الفرق بين الوسط الحسابي بين فئتي الدراسة (العاملين المصالح الحكومية - العاملين في القطاع الخاص)، تم استخدام اختبار (ت)، الذي أشار إلى وجود فروقا معنوية بين القطاعين نتضح من دراسة وتحليل النقاط التالية :

(١) وضوح الغرض : بلغ متوسط درجات وضوح الغرض كأحد عوامل تمكين العاملين ٣,٣٥ فى القطاع الخاص، فى حين يبلغ ٢,٥٠ فى المصالح الحكومية، وظهرت قيمة (ت) دالة إحصائيا مما يعنى أن موظفي القطاع الخاص أكثر تمكينا فيما يخص معارف الأفراد عن الأغراض التي تسعى منظماتهم إلى تحقيقها حيث الرؤى والرسالة والإستراتيجيات المحددة، بالإضافة إلى معرفة كل فرد بدوره وعلاقاته مع الآخرين بشكل واضح، وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (Spreitzer, 1995)، حيث خلصت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين معرفة العاملين بالرؤية والرسالة وأهداف المنظمة وبين تمكين العاملين. كذلك دراسات ( Lawler, 1992 ) التي أكدت على ضرورة أن تتيح المنظمة للأفراد العاملين بها رؤية الصورة الشاملة عن المنظمة وتوفير الأطر المرجعية للتعرف على أبعاد عمل المنظمة وأغراضها .

(٢) الأخلاقيات الداعمة لعملية تمكين العاملين : يحظى الموظف فى القطاع الخاص باهتمام أكبر وتوفر أخلاقيات داعمة للتمكين ، وذلك بدرجة أعلى من زميله فى المصالح الحكومية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لعامل الأخلاقيات فى القطاع الخاص ٣,٨٤ ، مقابل ٢,١٩ للعاملين فى الحكومة ، وبلغت قيمة (ت) للفرق بين المتوسطين ١,٨٧ وهى معنوية عند مستوى ٠,٠٥ ، ومن الدراسات التي تؤكد ذلك أيضا ما توصل إليه ( Keller & Donsereau, 1995 )، حيث توصلوا إلى أن تزويد المرؤوسين بعوامل الثقة والتقدير والدعم ، وتوفير فرص التنمية الذاتية يؤدي إلى دعم ومساندة شعور العاملين بالتمكين .

(٣) العدالة والإنصاف : يعد الشعور بالعدالة والإنصاف من العوامل المهمة فى تمكين العاملين ، وقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين فى الحكومة والقطاع الخاص بالنسبة لمتغيرات عامل العدالة والتي تمثلت فى :

- موافقة العاملين ما يجرى فى المنظمة من أحداث وممارسات .
- اتسام الأفراد فى المنظمة بصفة عامة بالعدالة والحيادية .
- ثقة العاملين فيما تتخذه المنظمة من قرارات .

وقد بلغ المتوسط الخاص بعامل العدالة والإنصاف فى الحكومة ٢,١٣، مقابل ٣,٨٢ فى القطاع الخاص ، وكانت قيمة (ت) ٢,٤٣٠، وهى معنوية، ومع دلالة الفرق بين قطاعي الدراسة لصالح القطاع الخاص، إلا أنه من الضروري أن يستشعر المسئولين أهمية توفير هذا العامل المتعلق بالعدالة والإنصاف فى الإحساس بالتمكين، حيث أكدت أيضا دراسة ( Keller & Donsereau, 1995 ) أن مستوى الإحساس بالتمكين لدى المرؤوسين يرتفع إذا نظروا إلى رؤسائهم باعتبارهم عادلين .

(٤) الاعتراف والتقدير : يشير التحليل الإحصائي لمتغيرات التمكين المستمدة من الاعتراف والتقدير إلى تفوق القطاع الخاص فى درجة التمكين عنها فى المصالح الحكومية ، فيصل متوسط درجة الاعتراف والتقدير فى القطاع الخاص ٣,٩٢ ، فى مقابل ٢,٠١ للعاملين فى الحكومة مما يشير إلى أن متغيرات التمكين المتعلقة بالاعتراف والتقدير أكثر وجودا وانتشارا فى ثقافة العمل الخاص أكثر منها فى المصالح الحكومية، وخاصة:

- تقدير الجهد المبذول وتخصيص المردود المباشر.
- اشعار الموظف بأهمية وظيفته من قبل رؤسائه.
- امداد الرئيس لمروؤسيه بالدعم بما يساعدهم على الأداء الفعال.
- التوقع الإيجابي لنتائج أعمال الأفراد باستمرار.

وقد كانت قيمة (ت) ٢,٤٤٣ ، وهي معنوية ، مما يؤكد وجود الاختلافات في الإحساس بالتمكين بين قطاعي الدراسة لصالح القطاع الخاص فيما يتعلق بالاعتراف والتقدير ، وفي هذا الصدد يشير كل من ( Bowen & Lawler, 1992 ) إلى أن الاعتراف والتقدير يعد من أهم العوامل المؤثرة على تمكين العاملين ، ولكن يجب مراعاة المساهمات الفردية أيضا عند وضع نظام المكافآت بما يسهم في تنمية إدراك الأفراد لموضوعية نظم الحوافز بكافة أشكالها .

(٥) العمل الجماعي (فريق العمل) : إشتمل هذا العامل على متغيرات أربعة فرعية اهتمت بمدى نقى روح الفريق الواحد، والتعاون لحل المشكلات، وتماسك فريق العمل، ومنح السلطة لجميع أعضاء الفريق لأداء العمل بشكل متكامل، وتحليل البيانات وتبين وجود درجة مقبولة وليست عالية للتعاون الجماعي فى القطاع الخاص، بمتوسط قدره ٣,٠٩ ، فى حين كان المتوسط فى المصالح الحكومية ١,٥٣ ، وقيمة (ت) ٣,٢١٣ وهى معنوية عند ٠,٠٥ ، وتؤكد نتائج دراسات كل من (Kirkin & Rosen, 1999) أن تصرفات القادة التي يمارسونها المنبئة على أساس تنمية الموارد البشرية وتقديم الدعم الإيجابي للعمل الجماعي وفرق العمل ، تحسن من شعور أعضاء الفريق وتمكين وبالتالي تعمل على رفع إنتاجيتها وتدعم علاقاتها ومستوى أدائها .

(٦) المشاركة : جاء متوسط الموافقة على المتغيرات المكونة لعامل المشاركة كأحد عوامل التمكين أعلى فى القطاع الخاص عنه فى الحكومة، فقد كان شعور العاملين بالتمكين من خلال مشاركتهم فى اتخاذ القرارات وحل المشكلات والإطلاع على المعلومات والحصول على الموارد المساعدة على الإنجاز فى القطاع الخاص بمتوسط قدره ٣,٣٨ ، فى مقابل ٢,٦٧ ، فى الحكومة ، وبلغت قيمة (ت) ٢,٢٩٠ وهى معنوية عند ٠,٠٥ .

(٧) الاتصالات الفعالة : تعد الاتصالات الفعالة أحد أهم العوامل المنمية لسلوكيات تمكين العاملين ، وقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين فى الحكومة والعاملين فى القطاع الخاص ، حيث بلغ متوسط درجة الاتصالات الفعالة من حيث وضوحها وتوفر المعلومات الوافية وتداولها ، وفهم طبيعة العمل فى المصالح الحكومية ٣,٣١ ، فى حين بلغ المتوسط فى القطاع الخاص ٤,٣١ ، وكانت قيمة (ت) ٢,٣١٠ ، وهى معنوية عند ٠,٠٥ .

(٨) البيئة الصحية : يوجد تأثير ملحوظ لكافة المتغيرات المرتبطة بتمكين العاملين والتي تخص البيئة الصحية، وتتمثل فيما يلى :

- تشجيع بيئة العمل على النمو والتحسين المستمر والنمو الذاتي.
- السماح للعامل بالقيام بأعمال تنضم بالتحدي والإبداع.
- إدارة عمليات التغيير بصورة فعالة يتقبلها الجميع.
- إتاحة الفرص المتعددة للتطوير وتممية المسار الوظيفي للأفراد.

وظهر متوسط درجة هذا العامل لصالح العاملين في القطاع الخاص أيضا حيث بلغ ٤,٢١ ، في مقابل ٢,٢٥ للعاملين في المصالح الحكومية، وبلغت قيمة (ت) الدالة على الفروق بين القطاعين ٢,٨٢٧، وهي معنوية عند ٠,٠١.

وفي ضوء ما تقدم نجد أن هناك فروقا معنوية بين العاملين في الحكومة والعاملين في القطاع الخاص فيما يخص عوامل تمكين العاملين الثمانية، كما اتضح أيضا أن تلك العوامل تميل إلى صالح العاملين في القطاع الخاص وبهذا يتضح صحة الفرض الثالث من فروض الدراسة والذي يقضى بوجود اختلاف معنوي ذو دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالمصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص محل الدراسة حول عوامل ومتغيرات تمكين العاملين.

○ الفرض الرابع وينص على أنه: " يوجد اختلاف معنوي ذو دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالمصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص حول ترتيب مزايا وفوائد تمكين العاملين "

يناقش هذا الفرض مدى وجود اختلافات بين آراء العاملين في المصالح الحكومية والعاملين في منظمات القطاع الخاص محل التطبيق حول ترتيب مزايا وفوائد تمكين العاملين، ويوضح الجدول رقم (٨) نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول ترتيب المزايا والفوائد المترتبة على تمكين العاملين بكل من المصالح الحكومية والقطاع الخاص .

يتضح من الجدول رقم (٨) اختلاف آراء عينة الدراسة حول ترتيب مزايا وفوائد تمكين العاملين في المصالح الحكومية عنها في منظمات القطاع الخاص، ويمكن بيانها على النحو التالي : (طبقاً لمعيار متوسط الرتب) :

أولا : من وجهة نظر العاملين في المصالح الحكومية :

- دعم القوة الممنوحة للعاملين مع تقليص الرقابة والتحكم لتحقيق إنتاجية أفضل.
- مشاركة العاملين في صياغة وتحديد الأهداف
- تقليل الصراع والنزاع فيما بين الإدارة والعاملين.
- توثيق علاقات الأفراد وتدعيمها من خلال عمل الفريق.
- زيادة رضاه العاملين عن عملهم ووظيفتهم.

## جدول رقم (٨)

نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول ترتيب المزايا والفوائد المترتبة على تمكين العاملين بكل من المصالح الحكومية والقطاع الخاص

Sig.	قيمة (ت)	القطاع الخاص	المصالح الحكومية	المزايا
٠,٠٠٦	٢,٧٦٦	٦,٩٧	٧,٧٠	زيادة الإقبال على تدريب وتعليم الأفراد.
٠,٠٠٠	٥,٣٩٤	٥,٠١	٢,٤٨	مشاركة العاملين في صياغة وتحديد الأهداف.
٠,٠٠١	٣,٢٧٦	٤,٦١	٦,٥٠	تزايد مساهمات وأفكار الأفراد.
٠,٠٠٠	٦,٧٤٩	٦,٣٣	٤,١٠	توثيق علاقات الأفراد وتدعيمها من خلال عمل الفريق.
٠,٠٠٠	٥,٠٥٢	١,٣١	١,٥٠	دعم القوة الممنوحة للأفراد مع تقليص الرقابة والتحكم لتحقيق إنتاجية أفضل.
٠,٠٧٤	٥,٧٩٠	٢,٣٥	٥,٥٠	زيادة رضاء العاملين عن عملهم ووظيفتهم.
٠,٠٠٠	٦,٣٦٢	٣,٤٦	٨,٧٩	تنمية الكفاءة من خلال التدريب المتقاطع وتبادل المعرفة فيما بين الرؤساء والمرؤوسين
٠,٠٢٨	٢,٢٠٩	٨,٣٧	٢,٩٥	تقليل الصراع والنزاع فيما بين الإدارة والعاملين.
٠,٠٠٠	٣,٨٥١	٧,٨٧	٦,٩٠	تقبل العاملين وموافقتهم على التغيير ماداموا قد شاركوا في القرار الخاص به.

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي بواسطة الحاسب الآلي

ثانياً : من وجهة نظر العاملين في القطاع الخاص :

- دعم القوة الممنوحة للعاملين مع تقليص الرقابة والتحكم لتحقيق إنتاجية أفضل.
- زيادة رضاء العاملين عن عملهم ووظيفتهم.
- تنمية الكفاءة من خلال التدريب المتقاطع وتبادل المعرفة فيما بين الرؤساء والمرؤوسين.
- تزايد مساهمات وأفكار الأفراد.
- مشاركة العاملين في صياغة وتحديد الأهداف
- توثيق علاقات الأفراد وتدعيمها من خلال عمل الفريق.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه العديد من الدراسات، حيث يمنح التمكين الفرصة لتوفير القوى العاملة الأفضل والإنتاجية الأفضل وتحقيق التحسين المستمر في الجودة مع تخفيض تكاليف التشغيل وتقليص الحاجة إلى الإشراف والرقابة المباشرة (Barry, T., 1993, 16-22) كما يؤدي تمكين العاملين إلى تحسين مستوى الرضاء الداخلي والحرص على التعلم والتدريب (Exley, M., 1993, 23-31)

ولاختبار معنوية الفرق بين الوسط الحسابي بين قطاعي الدراسة (العاملين فى المصالح الحكومية - العاملين فى القطاع الخاص)، تم استخدام اختبار (ت). وباستعراض بيانات الجدول رقم (٨)، يتضح معنوية جميع الفوائد والمزايا عند مستوى معنوية ٥% ، ١٠% حيث أن قيم sig. أقل من مستوى المعنوية. مما سبق يتضح صحة الفرض الرابع: " يوجد اختلاف معنوي بين آراء العاملين بالمصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص حول ترتيب المزايا والفوائد المترتبة على تمكين العاملين "

○ الفرض الخامس وينص على أنه: " يوجد اختلاف معنوي ذو دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالمصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص حول ترتيب المعوقات التي تحد من تمكين العاملين "

يتعرض هذا الفرض لدراسة وتحليل مدى وجود اختلافات بين آراء العاملين فى المصالح الحكومية والعاملين فى منظمات القطاع الخاص محل التطبيق حول ترتيب المعوقات التي تحد من تمكين العاملين، ويوضح الجدول رقم (٩) نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول ترتيب المعوقات التي تحد من تمكين العاملين بكل من المصالح الحكومية والقطاع الخاص

#### جدول رقم (٩)

نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول ترتيب المعوقات التي تحد من تمكين العاملين بكل من المصالح الحكومية والقطاع الخاص

Sig.	ت	القطاع الخاص	المصالح الحكومية	المعوقات
٠,٠٠٠	٤,٥٣٩	٤,٣٩	١,٢٢	إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين.
٠,٠٠٠	٦,١٣٥	٧,٧١	٨,٨١	زيادة العبء والمسئولية على عاملين غير قادرين عليها.
٠,٠٠٠	٣,٨٥٢	٢,٣٤	٥,٧٧	تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة.
٠,٠٠٠	٦,٥٦٦	٥,٩١	٢,٧٨	زيادة التكاليف التي تحملها المنظمة نتيجة تدريب وتعليم الأفراد.
٠,٠٠٠	٧,٥٠٣	٣,٤١	٦,٣٩	زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان.
٠,٠٢٠	٧,٣٤٣	٨,٣٢	٤,٧٦	إقبال الأفراد على المفاهيم النظرية والشكلية أكثر من إقبالهم على الموضوعية وفعالية التطبيق.
٠,٠٠٠	٦,٩٢٦	٥,٠١	٥,٩٠	زيادة الصراع وتفتشى الرغاب بين العاملين عند أداء العمل الجماعي.
٠,٠٠٠	٦,٠٠١	١,٥١	٣,٣٩	عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة.
٠,٥٥٠	٠,٥٩٩	٦,٦٦	٧,٢٢	اتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية، وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية.

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي بواسطة الحاسب الآلي

يتضح من الجدول رقم (٩) اختلاف آراء عينة الدراسة حول ترتيب المعوقات التي تحد من تمكين العاملين في كل من المصالح الحكومية وأيضاً في منظمات القطاع الخاص، ويمكن بيانها على النحو التالي: (طبقاً لمعيار متوسط الرتب) :

(١) من وجهة نظر العاملين في المصالح الحكومية :

- إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين.
- زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب وتعليم الأفراد.
- عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة.
- إقبال الأفراد على المفاهيم النظرية والشكلية أكثر من إقبالهم على الموضوعية وفعالية التطبيق.
- تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة.

(٢) من وجهة نظر العاملين في القطاع الخاص:

- عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة.
- تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة.
- زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان.
- إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين.
- زيادة الصراع وتفتت النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي .

وتوضح النتائج السابقة ميل المسؤولين بالمصالح الحكومية لعدم التمكين خوفاً من إساءة رؤوسهم في استخدام السلطة الممنوحة لهم بالدرجة الأولى ، ويتفق ذلك مع ما ذكره العديد من الباحثين من محاذير يجب مراعاتها حتى تتجح عملية تمكين العاملين ( الخطيب ، ١٣٠٢ ) ؛ هذا بالإضافة إلى تخوفهم من عدم معرفة الرؤوسين وإلمامهم بكافة العوامل والظروف المؤثرة بما يمكنهم من اتخاذ القرارات الفعالة ، وعدم ثقنتهم في قدرة الرؤوسين على تحويل المفاهيم النظرية إلى أفعال وممارسات تطبيقية ، أضف إلى ذلك أن الرؤساء يخشون أن يركز رؤوسهم على نجاحهم الشخصي ويفضلونه على نجاح العمل الجماعي .

أما فيما يتعلق بالقطاع الخاص فتتمثل أهم المحددات التي تقف في سبيل التطبيق الفعال لتمكين العاملين في خوف المسؤولين - وهم غالباً الملاك - من عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ القرارات الفعالة، بجانب الحرص والحذر من الرؤوسين الذين يركزون على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة، بالإضافة إلى الخوف من استنزاف الاجتماعات واللجان والمشاورات والعمل الجماعي للوقت المتاح، والقطاع الخاص بطبيعته يحرص كل الحرص على الوقت المتاح للعمل ويود الاستفادة بكل لحظة فيه. كما يحذر المسؤولين أيضاً من إساءة استخدام الأفراد لعوامل القوة الممنوحة لهم.

ولاختبار معنوية الفرق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين في المصالح الحكومية والعاملين فى القطاع الخاص، تم استخدام اختبار (ت)، ويتضح معنوية معظم المعوقات التي تحد من تمكين العاملين عند مستوى معنوية ٥%، حيث أن قيم sig. أقل من مستوى المعنوية.

مما سبق يتضح صحة الفرض الخامس: " يوجد اختلاف معنوي بين آراء العاملين بالمصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص حول ترتيب المعوقات التي تحد من تمكين العاملين " .

**ومن خلال اختبار فروض البحث، واعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي السابقة يمكن التوصل إلى النتائج التالية :**

١ - تمثلت عوامل تمكين العاملين التي تم دراستها وتحليلها فى ثمانية أبعاد جوهرية، هي: أ - وضوح الغرض ب - الأخلاقيات ج - العدالة والإنصاف د - الاعتراف والتقدير هـ - العمل الجماعي و - المشاركة ز - الاتصالات الفعالة ح - البيئة الصحية.

٢ - هناك اختلافا جوهريا بين آراء العاملين فى مختلف المصالح الحكومية العاملة بمحافظة دمياط نحو عوامل تمكين العاملين ، حيث تفتقر قطاعات الإدارة المحلية والزراعة إلى قوة عوامل التمكين ، وتتنقص أهمية عوامل التمكين فى قطاع التعليم أيضا ، وإن كانت أفضل من سابقتها، ويعد مجال الصحة والشئون الاجتماعية أفضل نسبيا بالنسبة لتمكين العاملين من باقى القطاعات فى المصالح الحكومية.

٣ - توجد اختلافات جوهرية بين العاملين فى منظمات القطاع الخاص العاملة بمحافظة دمياط نحو عوامل تمكين العاملين، ترجع لأسباب متعددة منها تباين ثقافة كل منظمة منها، ونوع النشاط الذي تمارسه ، والقوانين والنظم التي تحكم كل قطاع . كما لوحظ من البيانات التي تم تحليلها ارتفاع متوسط آراء العاملين فى صناعة الأثاث حول معظم عوامل تمكين العاملين، وفى صناعة الألبان كانت النتائج قريبة من سابقتها، وإن اختلفت بعض العوامل بين القطاعين فى قوتها وضعفها، أما فى مجال التعليم الخاص والصحة والمعلومات كمنظمات خدمية خاصة فقد تباينت عوامل التمكين وإن كان معظمها يقترب من المتوسط العام .

٤ - وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين فى المصالح الحكومية والعاملين فى المنظمات القطاع الخاص بمحافظة دمياط فيما يخص عوامل التمكين الثمانية، وإن كانت تلك العوامل تميل إلى صالح العاملين فى منظمات القطاع الخاص .

٥ - توصلت الدراسة إلى أن أهم عوامل التمكين فى الممارسات العملين من وجهة نظر العاملين فى المصالح الحكومية بمحافظة دمياط بمختلف مجالاتها يتمثل فى: الاتصالات الفعالة، والمشاركة، ووضوح الغرض ، وأن أقلها أهمية فى التطبيق يتمثل فى : العمل الجماعي ، والاعتراف والتقدير، وعدم نقى أخلاقيات تمكين العاملين .



٦ - إن أهم عوامل التمكين في الممارسات العملية من وجهة نظر العاملين في منظمات القطاع الخاص العاملة في منظمات القطاع الخاص العاملة بمحاظفة دمياط يتمثل في : الاتصالات الفعالة ، يلي ذلك البيئة الصحية المدعمة لعملية التمكين ، بالإضافة إلى عامل الاعتراف والتقدير . في حين تأتي عوامل العمل الجماعي بجانب العدالة والإنصاف كأقل العوامل أهمية في ممارسات تلك المنظمات .

٧ - اختلفت آراء العاملين في المصالح الحكومية عن آراء قرنائهم في منظمات القطاع الخاص بمحاظفة دمياط اختلافا جوهريا فيما يتعلق بترتيب مزايا وفوائد تمكين العاملين حيث يرى العاملين في المصالح الحكومية أن أهم المزايا والفوائد المترتبة على التمكين تتمثل فيما يلي :

- دعم القوة الممنوحة للعاملين مع تقليص الرقابة والتحكم لتحقيق إنتاجية أفضل.
- مشاركة العاملين في صياغة وتحديد الأهداف
- تقليل الصراع والنزاع فيما بين الإدارة والعاملين.
- توثيق علاقات الأقران وتدعيمها من خلال عمل الفريق
- زيادة رضاه العاملين عن عملهم ووظيفتهم.

في حين يرى العاملون في منظمات القطاع الخاص أن ترتيب أهم تلك المزايا والفوائد تتمثل فيما يلي :

- دعم القوة الممنوحة للعاملين مع تقليص الرقابة والتحكم لتحقيق إنتاجية أفضل.
- زيادة رضاه العاملين عن عملهم ووظيفتهم.
- تنمية كفاءتهم من خلال التدريب المتقاطع وتبادل المعرفة فيما بين الرؤساء والموظفين.
- تزايد مساهمات وأفكار الأفراد.
- مشاركة العاملين في صياغة وتحديد الأهداف

٨ - اختلفت آراء عينة الدراسة بالمصالح الحكومية عنها في منظمات القطاع الخاص اختلافا جوهريا حول المعوقات التي تحد من فعالية تمكين العاملين ، إذ تمثلت تلك المعوقات من وجهة نظر العاملين في المصالح الحكومية فيما يلي :

- إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين.
- زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب وتعليم الأفراد.
- عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة.
- إقبال الأفراد على المفاهيم النظرية والشكلية أكثر من إقبالهم على الموضوعية وفعالية التطبيق.
- تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة.

أما العاملون في منظمات القطاع الخاص فكان ترتيبهم لأهم المعوقات التي تحد من فعالية تمكين العاملين على النحو التالي :

- عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة.
- تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة.
- زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان.
- إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين.
- زيادة الصراع ونقشى النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي.

### مقترحات وتوصيات الدراسة:

يمثل البعد الإنساني الأساس في إحداث أي تغيير يتم في المنظمات، لأنه يشكل السلوك المتوقع من الأفراد، ويحدد التغيير المؤسسي المترتب على ذلك، ويبين الفوائد المتوقعة من هذا التغيير. ومن ثم اتجه الباحث إلى اقتراح النموذج الذي طوره Kurt Lewin كمدخل لتغيير الأفراد ، حيث يقدم نمودجا يتسلسل في ثلاث مراحل : إذابة التجمد ، والتغيير ، وإعادة التجمد . ولهذا يقترح الباحث أن يأخذ المنهج المقترح للتمكين بالمرحل الثلاث التالية ، سواء في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص :

#### المرحلة الأولى: مرحلة إذابة التجمد : وفيها يتم :

- دراسة وتحليل الظواهر السلبية المترتبة على عدم تمكين العاملين .
- محاولة التعرض للمفاهيم التي يعتنقها المسؤولين نحو السلطة ، والأوامر والتعليمات، والأفراد، ومناخ العمل وبيئته ..... وغيرها من الخصائص الشخصية والتنظيمية المؤثرة على تمكين العاملين .
- دراسة المزايا والفوائد المترتبة على تمكين العاملين ، وأيضاً المعوقات والمحاذير التي تحد من الاعتماد عليه .
- بيان وإظهار المترتبات التي قد تحدث إذا لم يحدث تمكين العاملين .

#### المرحلة الثانية : مرحلة التمكين :

وتتمثل المرحلة المركزية، وتتعكس في الواقع عندما يبدأ العاملون بتطبيق أسس وعوامل التمكين ، وتتحول مبادئه وطرقه إلى تصرفات وممارسات عملية ، وتشتمل هذه المرحلة على عنصرين هما :

- الأول : تحديد المتأثرين بعملية التمكين وبيان الحوافز والمكافآت المقترحة التي تدفعهم لتقبل التمكين والاستمرار في تطبيقه .

- الثاني : قيام الأفراد بتحويل الأهداف العامة والمبادئ المتعلقة بالتمكين إلى أهداف وقواعد شخصية ، ويحتاج ذلك على جهد كبير حيث تتحول المعارف والمهارات إلى اتجاهات وتطبيقات تساعد في نجاح التمكين وتتحول المحفزات الخارجية إلى دوافع داخلية .

### المرحلة الثالثة : مرحلة إعادة التجمد :

وتحدث عندما يتحقق الأفراد الذين يمارسون التمكين من أهميته وقيمه من خلال التجربة ، وتتطلب توجهها إداريا مؤيدا وبيئة داعمة ، وتتأكد بزيادة الثقة الذاتية واستمرار دعم السلوك المطلوب بالحوافز المادية والمعنوية بما يسهم في تثبيت عملية التمكين .

ويمكن الاستعانة لتحقيق هذا النموذج ببعض التوصيات التي تسهم في نجاح التمكين من خلال تنمية المعارف والمهارات والاتجاهات الإيجابية نحو التمكين على النحو التالي :

(أ) ضرورة العمل على تنمية الوعي والعرفة بمفهوم التمكين لدى العاملين : يجب التأكيد على عوامل التمكين الشاذية والتي تشمل في : وضوح الغرض ، و الأخلاقيات ، والعدالة ، والاعتراف والتقدير ، والامن الجماعي و المشاركة ، والاتصالات الفعالة ، والبيئة الصالحة ، وذلك عن طريق

- ١ - تبنى المناخ الفكري الذي يسمح بزيادة المعارف وتنميتها ونشر ثقافة التمكين بين العاملين
- ٢ - توفير المراجع والبيوت ونواتج تطبيقات تجارب التمكين والتي وضح المزاي والفوائد التي تثبت على ممارستها ، والمعوقات التي تحد من تطبيقه وكيف يمكن مواجهتها .
- ٣ - التمسعي لبناء انشخصية الإدارية الناضجة للأفراد التي تقوم على الصدق والنقطة في العمل والآخرين وتكتسب أسس التحدث والإنصات وتقدير الآخرين وامكاناتهم .
- ٤ - تغيير المفاهيم السلبية التي يعتنقها الأفراد وخاصة في القطاع الحكومي والتي تعتمد على الخوف والرهبة من المسؤولية ومحاولة تجنبها ، وعدم الثقة في الآخرين وقدراتهم ، وانتظار تلقى الأوامر والتعليمات ، والاستعاضة عن كل ذلك بمفاهيم إيجابية كالثقة ، والتحدي ، والمبادأة ، والابتكار ، والمشاركة ، وتحمل المسؤولية ، والجماعية وفرق العمل ، والسماح للمرؤوسين بالمشاركة .
- ٥ - تشجيع المديرين على السماح للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات بما ينمي لديهم الشعور بالمسؤولية والالتزام عن النتائج .

(ب) ضرورة الاهتمام بتنمية مهارات وقدرات العاملين لممارسة وتطبيق التمكين ، وهذا يتطلب :

- ١- ترك تفاصيل الأمور للعاملين للتصرف حيالها، بعد صياغة القادة للرؤية والرسالة وبناء القسيم الرئيسية للمنظمة، و تنمية عوامل الثقة والتقدير، والالتزام والانتماء لدى العاملين.

٢- توفير المكافأة المناسبة للعاملين، فيجب أن يحصل العاملين على الدخل والمكانة الضرورية والكافية، حتي يتاح لهم القيام بواجباتهم الأساسية .

٣- إتاحة المعلومات الضرورية بما يمكن العاملين من اتخاذ القرارات الفعالة، مع الأخذ في الاعتبار أنهم يمتلكون المعلومات الحديثة عن المجتمع المحيط وظروفه إلى جانب معلوماتهم عن المنظمة وأهدافها.

٤- الثقة في إخلاص العاملين وحماستهم للعمل، فيجب أن يشعر العاملين أنهم محل ثقة، وأن ارتكاب الأخطاء ممكن في حالات معينة

٥- الاهتمام ببرامج التدريب المستمر لتدعيم مهارات التمكين وقياس مردوده بشكل دوري للوقوف على أثره على الممارسات العملية .

٦- زيادة الفرصة أمام العاملين للتعلم والتقدم الوظيفي والشعور بالمكانة والتقدير مما يؤدي ظهور التحسين المستمر لأنشطة المنظمة.

٧- الاستفادة من تجارب التمكين في بعض الوحدات الإدارية بالمنظمة لخدمة الوحدات والمستويات الأخرى ، وإحداث التغييرات الإيجابية بشكل مستمر ومتكامل .

٨- تدريب المسؤولين على المناهج والأساليب المدعمة للتمكين ومنها فرق العمل القوية، والمشاركة، وتنمية مهارات حل المشكلات بالشكل الإبداعي ، وتحقيق التعاون والتنسيق ، والإدارة بالمشافة والمصارحة ، والإدارة بالسياريوهات .

(ج) الاهتمام بتنمية وتدعيم الاتجاهات الإيجابية في كل من القطاعين الحكومي والخاص نحو تمكين العاملين وهذا يتطلب :

١- تهيئة المناخ التنظيمي الصحي للعمل بالمنظمة حيث يشعر الأفراد بالأطمئنان والعمل بحرية ، مما يزيد من تفاعلهم وإبداعهم في العمل .

٢- تفعيل سياسة الإدارة بالمشافة والمشاركة بما يمكن من الوقوف على الحقائق بشكل مستمر ومعالجتها أولاً بأول والتعرف على جميع الآراء والأفكار .

٣- تنمية الإحساس بالالتزام والرقابة الذاتية وتقليل عمليات الرقابة الخارجية بما يمكن من تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية مع تقليل التكلفة .

٤- التأكيد على تقبل المسؤولية بشكل إيجابي من قبل العاملين ومنحهم السلطة الكافية مع توفير التحفيز المادي والمعنوي والسعي لتحقيق الرضاء الوظيفي لهم .

## مقترحات لبحوث مستقبلية:

يقدم الباحث فيما يلي أفكاراً أخرى لمزيد من البحث في مجال تمكين العاملين، من بينها :

- ١- إجراء مقارنة بين تمكين العاملين في منظمات مصرية ، وأخرى أجنبية ( سواء في بيئة أجنبية أو عربية ) في نفس مجال التخصص سواء كان صناعي أو خدمي ، عام أو خاص .
- ٢- دراسة أثر تمكين العاملين على السلوك الابتكاري للأفراد والإبداع في العمل وتقبل التغيير .
- ٣- دراسة أثر التمكين على الإحساس بالعدالة التنظيمية .
- ٤- دراسة متطلبات تمكين العاملين والعوامل المؤثرة فيه ومبادئه ، بما يسمح بتسمية نموذج أو أسلوب واضح ومحدد للتمكين في البيئة العربية .
- ٥ - دراسة العلاقة بين تمكين العاملين وأبعاد الشخصية الإدارية المصرية .
- ٦ - دراسة تحليلية للعلاقة بين تمكين العاملين والإنتاجية .
- ٧ - دراسة أثر تمكين العاملين على تحسين جودة الخدمة .

## المراجع

### أولاً : المراجع العربية :

- ١- د. أحمد سيد مصطفى، " الموارد البشرية العربية: تحديات وطموحات فى القرن الجديد "، أخبار الإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد الثلاثون، مارس ٢٠٠٠.
- ٢- د. على عبد الوهاب، " بعض الاتجاهات الحديثة فى إدارة الموارد البشرية " اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، المؤتمر العلمي السنوي، الاتجاهات الحديثة فى إدارة الأعمال، القاهرة ٢٩ - ٣٠ أبريل ١٩٩٩.
- ٣- د. فؤاد البهي السيد، علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشرى ( القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٧٩ ) .
- ٤- د. محمود أحمد الخطيب، إمكانيات تطبيق تمكين العاملين فى الشركات الصناعية (بحث مرجعي)، المجلس الأعلى للجامعات، اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، المؤتمر السنوي الثاني، الاتجاهات الحديثة فى إدارة الأعمال، ٦-٧ أبريل ٢٠٠٠.

### ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 1- Appel , T., "Missing the Boss : Not all Works find Idea of Empowerment as neat it" , **The wall street journal** , September , 1997.
- 2- Barry, T., Empowerment: The US Experience, **Empowerment in Organizations**, Vol.1, No.1, 1993.
- 3- Belasco , J.A. Empowerment as a growth strategy , **Management International Review** , No. 32 , 1992 .
- 4- Besterfield , D.H. et.al., **Total Quality Management**, (New Jersey: Prentice – Hall , Inc., 1999).
- 5- Bourke , J.F., "Employee Empowerment" **Dallas Business Journal** , vol. 21, No 46 , 1998.
- 6- Bowen , D.E & Lowler , E.E , " the empowerment of service workers : What , Why , How and when " , **Sloan Management Review**, vol. 33 , No. 3 , 1992.
- 7- Bowen D.E. & Lawler , E.E , "Empowerment service Employee" , **Sloan Management Review**, summer , 1995 .
- 8- Caudron , S. "Create an Empowerment Environment" , **personal Journal** , 1995 .
- 9- Chiles, A. M. & Zorn, T.E., "Empowerment in organizations :Employee's perceptions of the influences on empowerment" **Journal of Applied communication Research**, Vol. 23 , No.1 , 1995.
- 10- Clark , S., "Magic of empowerment A blessing or a curse ? " **Business News** , Vol. 44 , No.1 , 1999.

- 11- Corsun, D.L. & Enz, C.A., "Predicating psychological Empowerment Among Service workers: The Effect of support Based relation ships' , **Human Relations** 1999 , Vol. 52 , No.2 ..
- 12- Dover , K. , "A roiding empowerment traps" , **Management Review** , Vol. 88 , No. 1. 1999.
- 13- Exley, M., Building The Empowered Organization , **Empowerment in Organization**, Vol.1, No.2, 1993.
- 14- Eylon, D. & Herman, S., "Exploring Empowerment : one method for the classroom " , **Journal of management Education**, Vol.23, No.1, 1999.
- 15- Gandz , J. , " the Employee Empowerment Era" , **Business Quarterly** , 1990.
- 16- Gutierrez , L. M. , "Understanding the Empowerment process : Does consciousness make a difference?" **social work Research** , vol. 19, No.4 , 1995 .
- 17- Hardy, C. & Lebia, S., " The power behind Empowerment : implications for Research and Practice" , **Human Relations**, Vol.51, No.4, 1998.
- 18- Hradesk, Jack , **Total Quality management Hand book** (N.Y. : McGraw-Hill , Inc., 1996).
- 19- Kappleman , L. prybutok , V., Empowerment , Motivation , raining , and TQM program Implementation success." , **Industrial Management** , Vol. 37, No. 3 , 1994 .
- 20- Keller , T. & Dansereau , F., "Leader ship and Empowerment A social Exchange perspective , **Human Relations** , 1995 , Vol. 48 , No 2 .
- 21- Kirkman , B. L. & Rosen , B., Bey and self – Management Antecedents and consequences of Team Empowerment . **Academy of Management Journal**, Vol. 42 , No.1.1999.
- 22- Lynn, Greg Stewart, "Self – Regulation and the "Big five" Personality traits as Determinants of Employee Empowerment Behavior" **Industrial psychology** , vol. 54. No.7, 1993
- 23- Marie, Fiedler Anne, "The Effect of vision Congruence on Employee Empowerment, commitment, satisfaction, and performance', **Dissertation Abstracts International**, vol. 54 No.4, 1993.
- 24- Monn , Bob , "Empowerment : An Enabling Process , " **Quality Digest** , January , 1994.
- 25- Parker , L.E. , & Price , R.H. "Empowered Workers : The Effects of Managerial Perceived Control on Worker's Sense of control over Decision Making" , **Human Relation** , Vol. 47. No.8, 1994
- 26- Potochny, Donk, "Employee Empowerment key to efficient customer services", **Nations Restaurant News**, Vol.32 No.32, August, 1998.
- 27- Quinn , R.E & Spreitzer , G.M., " the road to Empowerment : seven question every leader should consider" , **Organizational Dynamics** , 1997 .
- 28- Scott , cynthia D. & Jaffe , Dennis T., **Empowerment : A practical Guide for success** , (California :Crisp publications Inc., 1991) .

- 29- Sibson , R.E., **Maximizing Employee productivity : A Manager's Guide** (N.Y. : American Management Association , 1994).
- 30- Sigler , Tracey Honey cutt , "The Empowerment Experience : A study of font – Line Employee (Textile workers) , **Industrial sociology and labor Relations** , vol. 58 , No 12, 1997
- 31- Spreitzer , G.M. "Psychological Empowerment in the work place : Dimensions , measurement and validation , **Academy of management Journal** , Vol. 38 , No. 5, 1995 .
- 32- Spreitzer , G.M., "Social Structural characteristics of psychological Empowerment , **Academy of Management Journal** , vol. 39 , No.2.1996.
- 33- Thomas,K.W.&Velthouse,B.A., "Cognitive elements of empowerment : An interpretive model of intrinsic Task motivation " **Academy of Management Review**, 1990.
- 34- Thomson , K.M., **The Employee Revolution : Corporate Internal Marketing** (London: pitman publishing , 1990)..
- 35- Umiker, William, "Empowerment the latest Motivational Strategy", **Health Care Supervisor**, Vol.11, No.2, Dec.1992.
- 36- Wilkinson, Adria, "Empowerment: theory and practice", **Personnel Review**, Vol.27, No. 1, 1998.



ملحق الدراسة قائمة استقصاء  
تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص  
دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط

إعداد

د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي  
كلية التجارة جامعة المنصورة

الأخ الكريم / .....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، وبعد

يقوم الباحث الدكتور / عبد الحميد عبد الفتاح المغربي بإعداد دراسة عن تمكين العاملين\* فى المصالح الحكومية وبعض منظمات القطاع الخاص بمحافظة دمياط. ويتطلب إتمام الدراسة الحصول على رأى سعادتكم فيما يتعلق ببعض الموضوعات نظراً لما لديكم من خبرة وممارسة عملية تتعلق بموضوع الدراسة.

وتتضمن قائمة الاستقصاء المرفقة عدداً من العبارات وتتمثل مشاركتكم فى بيان درجة موافقتكم على كل منها ووضع علامة ( ✓ ) تحت درجة الموافقة التى ترونها بعد القراءة المتأنية للعبارة.

أشكر لكم سلفاً حسن تعاونكم معنا فى استكمال بيانات الاستقصاء داعين الله أن يمدنا بتوقيفه وأن يمكننا جميعاً من عمل الخير لخدمة بلدنا العزيز.

د. عبد الحميد المغربي

وتفضلوا بقبول عظيم التقدير والاحترام،

\* يشير تمكين العاملين إلى تزويد العاملين بأدوات ووسائل القوة اللازمة للتخطيط لأنشطتهم وإنجاز عملهم، والسماح لهم بالمشاركة فى اتخاذ القرارات، والسماح لهم بالمشاركة والمناقشة والمبادرة وإتاحة المعلومات اللازمة لهم ..... الخ.

**أولاً :** فيما يلي بيان بمجموعة من العبارات المرتبطة بظروف عملك في إدارتك بشكل خاص ومنظمتك بشكل عام، الرجا وضع علامة (√) أمام كل عبارة في العمود الذي يعبر عن رأيك بشأن كل منها:

م	العبارة	موافق جداً	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق أبداً
١	يعرف الأفراد أين هم الآن من الخطة العامة للمنظمة.					
٢	أعرف تماماً المطلوب والمتوقع مني القيام به.					
٣	لقد حددت الإدارة مهام ومسئوليات كل منها بدقة ووضوح.					
٤	النظم والإجراءات المعمول بها كافية لتحقيق أهداف المنظمة.					
٥	لدى رؤية واضحة عن رسالة المنظمة وغاياتها الجوهرية والأهداف التي تسعى لتحقيقها.					
٦	العاملين في المنظمة محل ثقة المسؤولين بها.					
٧	سياسات المنظمة مرنة بما يحقق ويشبع حاجات الأفراد والعاملين.					
٨	أشعر باحترام وتقدير الآخرين في عملي.					
٩	يهتم المسؤولون بالمنظمة بالاختلافات الفردية بين العاملين في القيم والممارسات ويقدرونها عند توزيع المهام والأعمال.					
١٠	أحب العمل في مكاني الحالي بالمنظمة.					
١١	يمارس الأفراد عملهم في بيئة تتسم بالروح العالية والمعنويات المرتفعة.					
١٢	عندما أواجه مشكلة أجد المسؤولين (الإدارة) بجانبى حتى نجد حلاً لها.					
١٣	أوافق على ما جرى في المنظمة من أحداث وممارسات.					
١٤	يتحلى الأفراد في المنظمة بالعدالة والحيادية.					
١٥	أثق فيما تتخذه المنظمة من قرارات.					
١٦	عادة ما يقدر الجهد الفردي ويخصص له مردود مباشر.					
١٧	يشعرني مديري بأهمية وظيفتي ومكانتها كجزء حيوي بالنسبة للمنظمة.					
١٨	يمدني رئيسي بالدعم اللازم بما يساعدن على الأداء الوظيفي الفعال.					

م	العبارة	موافق جداً	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق أبداً
١٩	تتوقع المنظمة من الأفراد النتائج والأعمال الجيدة باستمرار.					
٢٠	في إدارتي يعمل الأفراد بروح الفريق الواحد .					
٢١	يعمل الأفراد معاً لحل المشكلات التي تواجههم.					
٢٢	يعتني الأفراد ببعضهم بعضاً وتظهر في إدارتنا جماعة متماسكة.					
٢٣	يمنح مديري السلطة والمسؤولين لجميع أعضاء الفريق لأداء عملهم بشكل متكامل.					
٢٤	غالباً ما يسمح للأفراد بالتعبير عن آرائهم بحرية عند اتخاذ القرارات.					
٢٥	يشارك الأفراد في تحمل المشكلات فيما بينهم.					
٢٦	يحصل الأفراد على الموارد المطلوبة لممارسة أنشطتهم ومهام عملهم.					
٢٧	يطلعني رئيسي على المعلومات الحديثة التي ترد للإدارة ويشركني في الشؤون المهمة للمنظمة.					
٢٨	أحتفظ بمعلومات وافية عن عملي وعمّا تريد المنظمة أن تصل إليه.					
٢٩	الاتصالات واضحة وسريعة فيما بين جماعات العمل والوحدات الإدارية بالمنظمة.					
٣٠	أفهم طبيعة عملي وأوفر البيانات والمعلومات المطلوبة مني للآخرين بمنتهى الدقة والسرعة.					
٣١	يتحمل الأفراد إدارة ضغوط العمل بشكل طبيعي ومناسب للجميع.					
٣٢	أقوم بأعمال متعددة فيها الكثير من التحدي بعيداً عن التوتر الذي يربك العمل.					
٣٣	غالباً تتم إدارة عمليات التغيير بصورة فعالة يتقبلها الجميع.					
٣٤	تتسم بيئة العمل بالتشجيع على النمو والتحسين المستمر والتعلم الذاتي.					
٣٥	تتعدد فرص التطوير وتنمية المسار الوظيفي للأفراد بالمنظمة.					

**ثانياً:** يترتب على تمكين العاملين مجموعة من المزايا والفوائد الشخصية والتنظيمية ، برجااء ترتيب المزايا التالية حسب الأهمية التي تراها لكل عامل بوضع رقم (١) بجوار العامل الأكثر أهمية ثم رقم (٢) للعامل الذي يليه في الأهمية ، وهكذا حتى تصل إلى رقم (٩) وهو أقل العناصر أهمية لك :

الترتيب	المزايا التي تترتب على تمكين العاملين
( )	زيادة الإقبال على تدريب وتعليم الأفراد.
( )	مشاركة العاملين في صياغة وتحديد الأهداف.
( )	تزايد مساهمات وأفكار الأفراد.
( )	توثيق علاقات الأفراد وتدعيمها من خلال عمل الفريق.
( )	دعم القوة الممنوحة للأفراد مع تقليص الرقابة والتحكم لتحقيق إنتاجية أفضل.
( )	زيادة رضا العاملين عن عملهم ووظيفتهم.
( )	تنمية الكفاءة من خلال التدريب المتقاطع وتبادل المعرفة فيما بين الرؤساء والمؤوسين
( )	تقليل الصراع والنزاع فيما بين الإدارة والعاملين.
( )	تقبل العاملين وموافقتهم على التغيير ماداموا قد شاركوا في القرار الخاص به.

**ثالثاً:** فيما يلي مجموعة من الأسباب التي يرى البعض أنها تمثل عيوباً ومعوقات تقف أمام التوسع في تمكين العاملين. الرجا ترتيب هذه المعوقات كما ترها من وجهة نظرك، وذلك بوضع رقم (١) بجوار العامل الأكثر تأثيراً في عدم التمكين ورقم (٢) للعامل الذي يليه في الأهمية وهكذا حتى تصل للرقم (٩):

الترتيب	العوامل التي تحد من تمكين العاملين
( )	إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين.
( )	زيادة العبء والمسئولية على عاملين غير قادرين عليها.
( )	تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة.
( )	زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة 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 ونفسي النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي.
( )	عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة.
( )	إتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية، وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية.