



جامعة بنغازي
كلية الاعلام



بحث بعنوان :-

التمكين الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بالعلاقات العامة

أعداد

د/عبدالله حمدينة المرضي

استاذ محاضر بقسم العلاقات العامة

كلية الاعلام جامعة بنغازي

ملاحظات عامة:

1. ضرورة ربط المعلومات الخاصة بالتمكين الإداري في جميع جوانب البحث بالعلاقات العامة لأن البحث بشكله الحالي بحث في الإدارة وليس له علاقة بالعلاقات العامة.
2. ضرورة توضيح المشكلة البحثية بدقة والبعد عن المعلومات النظرية في طرحها.
3. يحتاج البحث إلى تحقيق التوازن بين الجانب النظري الذي طغى على حجم البحث وبين الجانب التحليل الضئيل، وذلك من خلال إعادة معالجة الجانب التحليل وإدراج الجداول التي تفسر النتائج وتوضح أبعاد الاستبانة، بالإضافة إلى التوسع في التفسير والتحليل بحيث يتوضح رأي الباحث في النتائج، وتفسيراته لها، وربطها بنتائج الدراسات السابقة بشكل أكثر وضوحاً وعلمية.
4. ضرورة الاهتمام بالمراجعة اللغوية للبحث وتنقيته من الأخطاء الإملائية، واستخدام علامات الترقيم في مواقعها الصحيحة.

الملخص

هدفت هذه الدراسة الى تحديد أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين بالعلاقات العامة في الشركات النفطية العاملة بمدينة بنغازي، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قام الباحث بتطوير (استمارة استبيان)(استبانة) وزعت على عينة قوامها (40) مفردة (من أصل: يحدد مجتمع البحث وصفاً وعدداً هنا) وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات لغرض اختبار الفرضيات (باستخدام/ حيث أعتد في التحليل على استخدام) برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وكان أبرز النتائج التي تم التوصل إليها.

- 1- أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس – العمر – الحالة الاجتماعية – المؤهل العلمي – سنوات الخبرة) على أبعاد التمكين الإداري.
- 2- أشارت نتائج الدراسة أن أفراد العينة كان لديهم درجة جيدة من التمكين الإداري، ولديهم نظرة إيجابية تجاه أبعاده.

Abstract

This study aims at identifying the effect of the administrative empowerment on job performance of public relation employees in petrol companies proceeded in Benghazi.

To accomplish these goals, the researcher prepared a questionnaire which was given to 40 employees, data were collected and analyzed to test the hypotheses using the statistical packages program (SPSS).

The most significant results were as Follows :

1. There is no statistical effect due to these variables (sex, age, experience, marital status, qualification) on the dimensions of the administrative empowerment.
2. The results shows that the sample has a good administrative empowerment ration and the sample also has a positive view towards its dimensions.

تمهيد

يعد التمكين الإداري من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تحظى باهتمام العديد من الباحثين في مجال الادارة بصفة عامة ،وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة ،وترجع بداية الاهتمام بهذا المفهوم الي النصف الثاني من القرن العشرين، ومع نهاية الثمانينيات عاد الاهتمام مرة **أخري** بهذا المفهوم لاسيما بعد توسع المنظمات الخاصة في تطبيقه والاستفادة منه في تقوية ما يملكه العاملون من مهارات وقدرات وتطوير للأداء والارتقاء بمستوى جودة الخدمات التي تقدمها ما ساهم في رواج هذا المفهوم خلال التسعينيات من القرن الماضي .

وقد ازداد الاهتمام بهذا المفهوم وبأهدافه وأبعاده المختلفة والنتائج المترتبة عن تطبيقه سواء بالنسبة للمنظمات أو العاملين حيث أكدت عديد الدراسات أهمية التمكين في بناء وتشيد العقول البشرية عالية التميز ،وتعظيم قيمة العاملين ،وزيادة قدرة المنظمة علي توليد الأفكار ذات القيمة العالية والتنفيذ الناجح للابتكارات وتطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة وتنظيم العمل وخلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر ،والتحول من الأنماط التنظيمية التي تتسم بدرجة عالية من المركزية إلى الأنماط التي تتسم باللامركزية ،والتي تساعد علي سهولة الاتصال والتفاعل المباشر بين العاملين والإدارة وزيادة الدافعية الذاتية للعاملين وتعزيز قدراتهم على التجديد والابتكار(عبدالله:2011،27) .

فمفهوم التمكين من المفاهيم الحديثة التي ترتقي بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس والابداع والتفكير المستقل وروح المبادرة.

ويعتبر التمكين منبعا للأفراد المؤهلين وهذا يعتبر من أهم ضمانات حيوية واستمرار أي منظمة ،ذلك أنه في ضوء النظرة التقليدية للإدارة يقوم بعض المديرين بعمل كل شيء فهم يقررون ما يجب عمله وكيفية إتمامه ويفقدون الثقة في قدرات العاملين معهم ،حيث يعتمد المرؤوسين كلياً علي مديريهم ،أما النظرة المعاصرة للإدارة فيتم تفويض كل فرد قدراً من المسؤولية وإعطاء الفرصة لإدارة عمله بنفسه وكذلك مشاركة العاملين في تحديد ما يجب عمله مع منحهم قدراً من الحرية لتدبر كيفية أداء الوظائف في ضوء اهداف المؤسسة .

أولاً : الاطار المنهجي الدراسة

مشكلة الدراسة: (أرجو الدخول إلى مشكلة البحث مباشرة والغاء العبارات الزائدة)

إن جوهر عملية التمكين تقوم على تحسين قدرات الموظف واعتماده على نفسه في اتخاذ قراراته، فالهدف الأساسي للتمكين هو توفير الظروف للسماح لكافة الموظفين بأن يساهموا بأقصى طاقاتهم في جهود الإبداع والتحسين المستمر.

فالإدارة الناجحة هي التي تخلق الاهتمام الكبير لدى العاملين بأعمالهم ووظائفهم بحيث يشعرون وكأنهم يمتلكون المنظمة التي يعملون فيها ،وهذا ما يسميه البعض "الملكية النفسية" وبالتالي فإن نجاحه من نجاحها وفشله من فشلها (افندي:2003،25) ،وبالتالي فإن مصطلح التمكين يتضمن مشاركة القرارات بين المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة.

ومن المؤشرات اللافتة للانتباه أن بعض المنظمات - خاصة في الدول النامية - لاتزال تتجاهل ذلك ،فهي ترى أن تمكين العاملين قد يحد من سلطة الإدارة فيها ويقلص من نفوذها ما يجعلها لا تتجه إلى تبني هذا المفهوم فيؤثر ذلك سلبيا على أدائها وقدرتها علي تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية (عفانة:2013،3) .

(تبدأ مشكلة البحث من هنا، وتضمن الفقرات السابقة في المقدمة أو الجانب النظري) ونظرا

لأن مفهوم التمكين من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي ما يزال تطبيقه محدود ويحتاج إلى المزيد من البحوث والدراسات للتعرف إلى أثره ونتائجه علي جميع الاطراف ذات العلاقة بالعمل وتأسيسا علي ذلك يمكن صياغة مشكلة البحث في العنوان التالي:-

التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بالعلاقات العامة

أهداف الدراسة:-

1. التعرف على درجة التمكين الاداري الممنوحة لعينة الدراسة.
2. التعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين وفاعلية سير العملية الوظيفية داخل المنظمة.
3. إلقاء الضوء على مفهوم التمكين الإداري وعناصره وفوائده وأهم المعوقات التي تعترض سبيل تطبيقه في المنظمات.

4. محاولة إعطاء بعض التوصيات التي قد تساهم في تحسين مستوى التمكين الإداري .

أهمية الدراسة:-

1. الدراسة تبحث في إحدى المفاهيم التنظيمية الجديدة التي توليه المنظمات اليوم أهمية كبيرة

،وتعتبره من العوامل الأساسية للتميز والاستمرار .

2. الارتقاء بمستوى أداء العاملين استنادا إلى نتائج هذه الدراسة ،والتي تربط بين التمكين الإداري

ومستويات الأداء لدى هؤلاء العاملين .

3. تتبع أهمية هذه الدراسة من خلال أهمية هذا الموضوع لمجتمع الدراسة ،وعلاقته بفاعلية الأداء

بما قد يسهم في تهيئة الظروف المناسبة ليؤدي العاملين دورهم على أكمل وجه .

4. نظرا لحدثة هذا الموضوع خاصة في المجتمع الليبي حيث تعتبر هذه الدراسة (على حد علم

الباحث) الأولى التي تتناول هذا الموضوع ،لذا جاءت أهميتها كمحاولة لإثراء هذا الجانب

الذي يشوبه بعض القصور . (هذه أهمية تقليدية ولا تضيف للبحث شيئا، اقترح بعد إذن

الباحث إلغائها)

الدراسات السابقة :-

(اتمنى الغاء هذه المقدمة الطويلة والدخول مباشرة إلى الدراسات السابقة، كما أرجو إعادة

ترتيب الدراسات من الأحدث فالأقدم كما هو متعارف عليه في البحث العلمي، إلا إذا كان للباحث

الموقر وجهة نظر خاصة به) إن إمام الباحث بالتراث المعرفي لموضوع الدراسة والإحاطة بأدبياته

واستعراض الجهود التي بذلها الآخرون في هذا الصدد،يتيح فهما عميقا لكافة جوانب الدراسة ،ويزيد

الصلة بينه وبين موضوعه، إضافة إلى أن الباحث يسلط الضوء من خلال الدراسات السابقة على

النتائج التي وصل إليها السابقون ممن أدلوا بدلوهم في هذا المجال،فهو سيبدأ من حيث انتهى

الآخرون فالتفكير العلمي

يتمس بأنه تفكير تراكمي يضيف بعضه إلى بعض، بحيث يسعى كل جهد علمي إلى أن يضيف إلى الجهود الأخرى لبنة تكون أساسا جديدا (زايد:2002،14) .

وانطلاقا من هذه الأهمية فإن الباحث سيقوم بعرض مجموعة من الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة والإجراءات المنهجية المتبعة وصولا إلى أهم النتائج التي خرجت بها وسيتم معتمدا في عرضها من الأقدم إلى الأحدث .

1.دراسة 2000 Salazar

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف علي طبيعة العلاقة بين أبعاد التمكين للعاملين وبين الرضا الوظيفي لديهم ،إضافة إلى محاولة فهم طبيعة العلاقة بين أبعاد التمكين وبين الالتزام الوظيفي وقد أجريت هذه الدراسة على مجموعة من العاملين بمستشفيات في جنوب الولايات المتحدة الامريكية ، وأظهرت هذه الدراسة ان هناك ارتباطاً ايجابياً بين أبعاد التمكين والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ،كما أوضحت نتائج الدراسة أيضا وجود اختلاف بين نوع المستقضي علي مدركات المتغيرين (الالتزام التنظيمي ،والرضا الوظيفي) .

2.دراسة باعثمان2002 .

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بأسلوب التمكين والتأثير المتبادل بين كل من العوامل التنظيمية (كمتغير مستقل) وتمكين العاملين (كمتغير تابع) ، وقد بلغت عينة الدراسة 378 مفردة واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي في دراستها واستمارة استبيان كأداة لجمع البيانات ،وخلصت الدراسة إلى أن التمكين يحقق الاستغلال الكامل للكفاءة التي تكمن داخل الأفراد، كما أن التمكين يشجع علي التفكير والابتكار لحل المشكلات واتخاذ القرارات ،وإن فرق العمل وبناء الوعي للعاملين والقيادة المتفتحة هي الركائز الأساسية لتطبيق أسلوب التمكين ، إضافة إلى مرونة اللوائح والأنظمة وتقليل عدد المستويات التنظيمية والتحسين المستمر في العمليات عوامل مساعدة علي تطبيق التمكين

3.دراسة 2003 seaborne .

تناولت هذه الدراسة نمط القيادة وعلاقته بمستوى التمكين وهدفت الدراسة إلى التعرف ما إذا كان الأفراد أو الجماعات الذين يتصورون بأن قائدهم يتبنى نمط قيادة متوازن يتمتعون بمستوى تمكين أعلى من الأفراد الذين يعتقدون بأن قائدهم يتبنى نمط قيادة معتدل التوازن أو نمط قيادة غير متوازن، وقد أجريت هذه الدراسة علي ثلاثة أنماط من القيادة هي (الأنماط المتوازنة - الأنماط المعتدلة التوازن - الأنماط غير المتوازنة).

وأوضحت نتائج الدراسة أن الأفراد الذين يتبعون نمط قيادي متوازن ليس لديهم فروقا إحصائية في التمكين، وإن سلطة اتخاذ القرار تلعب دورا حاسما في إدراك الموظفين للتمكين وتفهمهم له ، أمام العاملين الذين يتمتعون بمستويات أدنى من التمكين.

4.دراسة عارف 2004

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف علي التمكين وخصوصيته كمفهوم إداري حديث وتحديد متطلبات تنفيذه، وكذلك التعرف علي مدى تطبيقه وقناعة المديرين والعاملين به ،وقد شملت عينة الدراسة على 186 مفردة وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة ،واستخدمت الدراسة المقابلة الشخصية والاستبيان كأدوات لجمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى عدم توفر مقومات المنظمة الممكنة بشكل كبير في المؤسسة قيد الدراسة ،أما فيما يخص المعوقات التي تحول دون الأخذ بمفهوم التمكين تتمثل في التقيد باللوائح والقوانين وافتقار العاملين للمهارات الملائمة .

5.دراسة الزيدانيين 2006

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري في تطبيق المبادئ الشاملة وتكونت عينة الدراسة من 553موظفاً وتمثلت أبعاد التمكين الاداري في (تطوير الشخصية - التقليد - تنمية السلوك الإبداعي - تفويض السلطة - التحفيز - العمل الجماعي)، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر مهم وذوي دلالة احصائية لأبعاد التمكين الإداري في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التي شملتها الدراسة.

6.دراسة الخاجة 2006

تناولت هذه الدراسة تحليل العلاقة بين كل من المناخ التنظيمي والتمكين وبين الخصائص الديموغرافية للعاملين ، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات ، وأظهرت النتائج أن نمط القيادة يمثل أهم الأبعاد المؤثرة على إيجاد مناخ تنظيمي ملائم لتطبيق التمكين إضافة إلى بعض الأساليب الأخرى مثل التنظيم والاتصال وفرق العمل والحوافز والتدريب وتقويم الأداء ، كما توصلت الدراسة إلى أن من أهم معوقات التمكين هو تخوف العاملين من تحمل المسؤولية التي تصاحب التمكين ، وعدم وعي القيادات بأبعاد التمكين وأهميته وارتباط مفهوم التمكين بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة .

7. بن نحت 2007

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين التمكين وتطور الأداء في المنظمات الامنية ، وذلك من خلال التعرف إلى مدى إلمام العاملين بمفهوم التمكين ومدى تبني المنظمات للتمكين كفلسفة ومنهج إداري ومدى تنفيذها أسلوب تمكين العاملين ، وقد تكونت عينة الدراسة من 424 مفردة .

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لتحليل البيانات وقد أظهرت النتائج أن إلمام العاملين بمفهوم التمكين كان كبيراً ، إضافة إلى أن المؤسسات قيد الدراسة كانت تتبنى مفهوم التمكين كفلسفة إدارية كان متوسطاً ، أما فيما يخص معوقات التمكين فقد بينت الدراسة أن التخوف من المسؤولية وقلة التحفيز كانا من أكثر الأسباب المعيقة للتمكين .

8. دراسة Emerson 2008

تناولت هذه الدراسة التمكين الإداري كمدخل فعال للرضا وهدفت هذه الدراسة للتعرف إلى الأسباب التي تجعل التمكين لدى العاملين أكثر من شعار سائد ، وكيفية تحقيق الرضا الوظيفي من خلال عملية التمكين ، وطبقت هذه الدراسة في منظمة اكسفام الدولية البريطانية ، وتوصلت الدراسة إلى أنه يجب إن يسمح للموظفين أن يكون لديهم رأي في القضايا التي يتعين عليهم التعامل معها ، وبالتالي يشعرون بأن لهم ملكية في هذه العملية ، كما بينت الدراسة أيضاً أن هذا السماح للموظفين

يتطلب ضرورة تقييم وسائل الاتصال بحيث يكون الاتصال في اتجاهين ، كما أكدت النتائج أيضا على ضرورة أن تقوم الإدارة بتشجيع العاملين على ممارسة التمكين من خلال خلق الثقة والتواصل معهم .

9.دراسة عفانة 2013

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف علي العلاقة بين التمكين الاداري بأبعاده الخمسة (الاتصال ومشاركة المعلومات - بناء فرق العمل - التأثير - حفز العاملين - القوة - فاعلية فرق العمل) ومستوى تطبيق كل منها في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة .

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من 300 مفردة ،وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري كان مرتفعا ، ومستوى فاعلية فرق العمل كان مرتفعا أيضا ، كما أظهرت نتائج الدراسة تفاوتًا في موافقة عينة الدراسة على وجود الأبعاد الخمسة التي حددتها الدراسة للتمكين الإداري حيث احتل بعد القوة المرتبة الأولى ، يليه بناء فرق العمل ثم بعد الاتصال ومشاركة المعلومات ثم التأثير ، وجاء في المرتبة الأخيرة بعد تحفيز العاملين ، كما كشفت الدراسة عن وجود فروق حول علاقة التمكين بفاعلية العمل تعزى لمتغير العمر ، وعند قياس العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية قوية بينهما .

التعليق على الدراسات السابقة:-

لا يخفي دور الدراسات السابقة في إثراء المعرفة من جميع جوانب الموضوع ، فهي بمثابة حجر الأساس الذي ترتكز عليه اية دراسة علمية ، وتمكن الباحث من بلورة مشكلة دراسته بشكل جيد وتدعم الإطار النظري وتثريه، كما تقدم اتجاهات منهجية متنوعة تعين الباحث على رسم منهجية دراسته .

وعلي الرغم من أهمية موضوع تمكين العاملين وارتباطه بكثير من العوامل التنظيمية والشخصية في المنظمات إلا أنه لم ينل النصيب الكافي من الدراسات ، ومن الملاحظ في العرض السابق أن أغلب الدراسات قد اتفقت على أهمية التمكين الإداري ورغم تشابه بعض الدراسات السابقة إلا إنه من الواضح وجود تباين فيما يتعلق بالمحددات ومتطلبات التطبيق ، وطرق القياس والعوامل

والمتغيرات الخاصة بالتمكين ، هذا إلى جانب ما يخص العوائق والمشكلات التي تحد من عملية تطبيق التمكين .

مصطلحات الدراسة :-

التمكين الإداري اصطلاحاً :- العملية الإدارية التي يتم بمقتضاها نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين ، كما أنه دعم للمرؤوسين بالسلطة ، ودعوة صادقة للعاملين بالمنظمة للمشاركة في سلطة القرار وفي التمكين يكون المرؤوس مسؤولاً عن جودة ما يقرره أو يؤديه (مصطفى:12،2005).

وإجرائياً تعرف هذه الدراسة التمكين الإداري بأنه منح العاملين بالمنظمات قيد الدراسة الصلاحيات اللازمة للمشاركة في صنع - واتخاذ القرارات ومشاركتهم فيها وإكسابهم سلوك الإبداع الإداري .

(اتمنى تعريف المصطلحات الأخرى الواردة في عنوان البحث: الأداء الوظيفي/ العاملين في العلاقات العامة، ليكتمل البحث)

فرضيات الدراسة:-

تقوم هذه الدراسة على فرضية أساسية هي :-

توجد فروق ذات دلالة احصائية بين أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة - التدريب - الاتصال والمشاركة - تحفيز العاملين - فرق العمل) وبين المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة في تأثيرها علي أداء العاملين لوظائفهم . **(أرجو تحديد المتغيرات الديموغرافية الخاصة بالدراسة)**

منهج الدراسة:-

تنتمي هذه الدراسة الي الدراسات الوصفية ، التي تستهدف التعرف علي الأوصاف الدقيقة لظاهرة أو مجموعة من الظواهر التي يقوم الباحث بدراستها من حيث ماهيتها وطبيعتها ووضعها الحالي والعلاقة بينها وبين العوامل المختلفة والمؤثرة فيها ، وذلك بهدف الحصول على معلومات كافية ودقيقة عنها دون الدخول في أسبابها أو التحكم فيها (حسين:127،1995) . **(أرجو تحديد أسلوب الدراسة بدقة (مسح جمهور/ مسح أساليب الممارسة)**

وفي المجتمعات النامية - التي تعد ليبيا إحداها- تزداد الحاجة إلى هذا النوع من الدراسات الوصفية لأنها توفر رصيذا من البيانات والمعلومات الأساسية حول الظاهرة ، الأمر الذي يتيح تطوير دراسات جديدة وفقا للبيانات والنتائج التي تقدمها هذه الدراسات الوصفية (حجاب:80،2002) .

مجتمع الدراسة وعينته:- (تلغى كلمة العينة ويصبح نوع المسح باستخدام اسلوب الحصر الشامل دون الاشارة إلى العينة)

يتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في العلاقات العامة في الشركات النفطية العاملة في نطاق مدينة بنغازي التابعة للقطاع العام والبالغ عددها (سبع شركات) تمّ استبعاد اثنين منها لعدم تعاونها مع الباحث ، ويرجع الباحث سبب اختياره لهذه الشركات كونها الأكثر تنظيما إضافة إلى أن عملها في قطاع النفط الذي يعتبر عصب الاقتصاد الليبي ،الأمر الذي استوجب علي هذه الشركات إنشاء أقسام خاصة بالعلاقات العامة بحكم كثرة موظفيها ، وارتباط عملها بمؤسسات وشركات عالمية عاملة في القطاع نفسه.

ولقلة مفردات العينة استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل لكل العاملين في العلاقات العامة والبالغ عددهم أربعون موظفا موزعين كالآتي:-

جدول رقم(1)

توزيع عينة الدراسة حسب الشركات

عدد الموظفين	الشركة
9	شركة الخليج العربي
11	المؤسسة الوطنية للنفط
8	شركة ليبيا نفط
4	شركة الشرارة
8	شركة الراحلة

أداة جمع البيانات:-

أعدّ الباحث استبياناً **استبانة** يتكون من (25) عبارة لقياس أثر التمكين لدى العاملين ، وقد صيغت بدائل الإجابة بطريقة ليكرت وبتدرج خماسي (موافق تماماً - موافق - محايد - ارفض - ارفض تماماً)

وللتحقق من كفاءة هذا المقياس قام الباحث بتحليل بنوده في صورته الأولية على عينة من 7 موظفين حيث تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة على البند والدرجة الكلية وبين البنود بعضها ببعض ، وكانت معاملات ارتباط البنود بالدرجة الكلية مرتفعة الدلالة ، وبعد ذلك تم حساب معامل ألفا لكرونباخ" بين بنود المقياس فكانت قيمته (89%) ما يشير الي وجود درجة مرتفعة من الاتساق الداخلي بين البنود . (ملاحظة للباحث الموقر مستقبلاً، في حالة الحصر الشامل لا يطبق أسلوب إعادة الاختبار في قياس ثبات الأداة لأن مجتمع البحث محدود، وإنما تستعين بأسلوب الاتساق الداخلي كما فعلت، إلا إذا ابعدت من طبقت عليهم الثبات من القياس النهائي، وادخلت نتائجهم كما هي ضمن الاستبانات الخاضعة للتحليل النهائي، وهنا انت قمت بالاسلوبين معا رغم كفاية الاتساق الداخلي للقياس).

(قياس الصدق يسبق دائماً قياس الثبات) أما من حيث الصدق فقد حكم المقياس من قبل خمسة أساتذة متخصصين ، وقد حظيت معظم بنوده باتفاق معظمهم ، وبذلك اتسم المقياس بدرجة كبيرة من الصدق الظاهري ، وقد تكونت الاستمارة من محورين :-

الأول:- يتعلق بالبيانات الأولية **(البيانات الديموغرافية)** عن عينة الدراسة **(مثل والمتمثلة في)** (المؤهل العلمي - الجنس - سنوات الخبرة - العمر)

الثاني:- يتعلق بالعبارات التي تقيس أثر التمكين الإداري علي أداء العاملين حيث وزعت هذه العبارات علي خمسة أبعاد هي :-

- البعد الأول القوة: 4 فقرات
- البعد الثاني الاتصال ومشاركة المعلومات 6 فقرات
- البعد الثالث التحفيز 6 فقرات
- البعد الرابع فرق العمل 4 فقرات
- البعد الخامس التأثير 5 فقرات

حدود الدراسة :-

- الحدود المكانية:- تم تطبيق هذه الدراسة في مدينة بنغازي.
- الحدود البشرية :- شملت هذه الدراسة كل موظفي العلاقات العامة في الشركات النفطية العاملة بمدينة بنغازي.
- الحدود الزمنية :- امتدت هذه الدراسة من 1-4-2017 إلى 30-5-2017.

الأساليب الإحصائية:-

في هذه الدراسة تم الاعتماد بشكل أساسي على استخدام (spss وسيلة لتحليل البيانات قياس وليس أساليب، وهنا تذكر أولاً الأساليب الإحصائية، ومن ثم تذكر أنك استخدمت البرنامج لتحليل البيانات) الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في معالجة وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة بالاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية :-

- 1- التكرارات والنسب.
- 2- المتوسط الحسابي
- 3- الانحراف المعياري.
- 4- معامل ارتباط بيرسون .
- 5- معامل ألفا لكرونباخ.

ثانياً : الإطار النظري للدراسة (معلومات علمية قيمة ومتماسكة حول التمكين استفدت كثيرا منها، ولكن اتمنى من الباحث الموقر ربطها بوظيفة العلاقات العامة باعتبارها هي محور البحث، حيث لم أجد أي رابط بين المعلومات وبين العلاقات العامة، أيضاً لم أجد أي معلومات ولو بسيطة حول المؤسسات النفطية التي أجري البحث بها.)

اهتم علم الإدارة الحديث بالأفراد العاملين بالمنظمة باعتبارهم الدعامة الرئيس داخل المنظمة وقدرتها التنافسية وذلك من خلال تطبيق أحد أساليب إدارة الموارد البشرية التي تعمل على رفع

مستوى أداء العاملين ومن هذه الأساليب الحديثة أسلوب (تمكين العاملين) ، فهو يقوم على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ومنحهم السلطة والنفوذ والقوة وتحمل المسؤولية في القرارات التي يتخذونها أو يشاركون في اتخاذها مع الإدارة العليا .

وفي ظل ما تشهده المنظمات من تنافس كبير للحصول على الطاقات البشرية المتميزة أصبح الاهتمام بأساليب ووسائل تحقيق الولاء التنظيمي على درجة عالية من الأهمية ، ومن هذه الأساليب التمكين الإداري الذي يقوم على فلسفة جديدة في توجيه العلاقة بين الرؤساء والعاملين وتحقيق الجودة والرضا لهم ، كما أنه يعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين ورفع قدراتهم الإدارية لتحمل المسؤولية ، وبالتالي رفع مستوى ولائهم التنظيمي .

فالتمكين ليس ترفاً إدارياً بل ينطوي على مبررات واقعية وعملية قوية تستوجب تطبيقه ، تتمثل فيما تعانيه المنظمات والأجهزة الإدارية من مشكلات ومبررات تطويرية واستراتيجية تتمثل في اشتراق المستقبل من خلال الدراسات والبحوث التي تسهم في بناء منظمات عصرية فعالة ومتمكنة (الكبيسي:137،2004) .

مفهوم التمكين:-

تعددت التعاريف التي قدمت لمفهوم تمكين الموارد البشرية فمنهم من نظر إليه على أنه عملية إعطاء الموارد البشرية سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتها من خلال تشجيعها على اتخاذ القرارات (أفندي:،10،2003).

ومن وجهة أخرى يعرفه كل من جيلر واوسبر بأنه منح العاملين السلطة والقدرة على اتخاذ القرارات والاستجابة للعملاء والمبادرة لحل المشكلات بطريقة مباشرة دون الرجوع للمركز ، بحيث يشعر العامل بأنه يستطيع التعامل مع الأفراد والأحداث المحيطة به بطريقة فعّالة من خلال السلطة الممنوحة له فعلياً في مجال خدمة العميل ، وأنه المسؤول النهائي عن القرارات التي يتخذها (المغربي:173،2010) .

وهناك من عرفه على أنه إطلاق حرية الموظف وهذه الحالة ذهنية وسياق إداري لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج وهو حالة داخلية يحتاج إلى تبني وتمثل لهذه الحالة من

قبل الفرد ، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها (ملحم:6،2009) .

كما يعرف التمكين علي أنه فلسفة إدارية حديثة تهدف إلى توفير البيئة والمناخ التعليمي اللازم الذي يعزز بشعور العاملين بالثقة والكفاءة والقدرة على إنجاز الأعمال والتأثير في سياسات وقرارات المنظمة (صلاح: 2،2010) .

ويرى آخرون أن التمكين هو توسيع صلاحيات العاملين واثراء معلوماتهم ومعارفهم ومهاراتهم لصقل خبراتهم وتنمية قدراتهم علي المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها في الظروف العادية والطارئة بهدف رفع مستوى أدائهم في العمل ومواجهة المشكلات (عفانة:11،2013) .

وبالنظر إلى التعريفات السابقة للتمكين وعلي اختلاف أنواعها نجد أن أغلبها تتمحور حول حصول العاملين على صلاحيات وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف ومنحه حرية المشاركة وإبداء الرأي واتخاذ القرارات الخاصة بالوظيفة .

وعلى الرغم من وجود عديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت مفهوم التمكين إلا أنه لا يوجد اتفاق على تعريف واحد لهذا المفهوم وذلك راجع إلى :-

- 1- الحداثة النسبية للدراسات التي اهتمت بهذا المفهوم
- 2- تعدد المداخل المستخدمة في دراسته ،فمنها ما تبنت المدخل الهيكلية الذي يركز علي إعادة توزيع السلطة في تفويض الصلاحيات ، ومنها ما تبنت المدخل السلوكي وركزت على العمليات الداخلية للفرد والتي تشعره بالتمكين ، وأخيراً هناك دراسات تبنت المدخل القيادي وركزت علي سلوكيات القيادة .
- 3- اختلاف مستويات التحليل في دراسات التمكين فهناك من اهتم بالفرد ودور التمكين علي المستوى الجزئي من خلال التركيز على حالة الفرد النفسية ودور التمكين في خلق الدافعية الذاتية ، وهناك من اهتم بالمستوى الكلي من خلال التركيز علي ما يعرف بمناخ التمكين .
- 4- يعد التمكين من المفاهيم التي تشمل على عديد من الممارسات الإدارية والتنظيمية (المرجع السابق:28-29) .

وينبغي الإشارة هنا إلى أن لا يخلط بين التمكين ومفهوم التفويض والإثراء الوظيفي كون أن التفويض يقتصر على منح المرؤوسين سلطات محدودة من قبل الرئيس وبصفة مؤقتة، أما التمكين فهو يتطلب منح سلطات واسعة للمرؤوسين وبصفة دائمة تمكنهم من الشعور الذاتي بالمسؤولية والثقة بالنفس (ملحم: مرجع سابق، 2) .

أهداف التمكين:-

يحقق التمكين الإداري مجموعة من الفوائد لكل من المنظمة والموظفين والزبائن يمكن إبرازها في الآتي :-

أولاً:-الأهداف التي يحققها التمكين الإداري للمنظمة.

أ- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر للمنظمة لتحقيق رسالتها وغايتها وفاعلية وخلق ثقافة متميزة في الأداء .

ب- يساهم التمكين في بناء وتشبيد العقول البشرية العالية التميز وتعظيم قيمة العاملين وزيادة قدرة المنظمة .

ج- زيادة قدرة المنظمة على خلق وتطوير منتجاتها وخدماتها وحفظ تكاليف إنتاجها وتنمية قدراتها علي التجديد والإبداع والتعليم والتحول نحو المنظمة المعرفية .

د- تحسين مستوى الأداء المؤسسي .

هـ- التحول من الأنماط التنظيمية التي تتسم بدرجة عالية من المركزية الى الأنماط التي تتسم باللامركزية ،والتي تساعد على سهولة الاتصال والتفاعل المباشر بين العاملين والإدارة داخل المؤسسة (عطا الله:29،2011) .

ثانياً:- الأهداف التي يحققها التمكين للموارد البشرية.

أ-تحقيق الانتماء حيث يساهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف كما يساهم في زيادة انتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي إليه .

ب-المشاركة الفعالة لارتباط العاملين وشعورهم بالمسؤولية تجاه أهداف المنظمة وغاياتها .

ج- تطوير مستوى أداء العاملين ورفع مستوى الرضا لديهم وهذا يعتبر من الأمور الأساسية التي تتمخض عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة .

د- شعور الموظف بمعنى الوظيفة ، فالموظف الممكن يدرك قيمة العمل بشكل اكبر من غيره.

هـ- تحقيق الرضا الوظيفي ، وهو أحد أهم المزايا المتحققة من نتائج التمكين فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة (ملحم: مرجع سابق،121-122) .

ز- زيادة المحافظة على الموظف ، وصله مهارته وتدريبه وتطوير كفاءته وقدراته يحتم على المنظمة زيادة التمسك به والمحافظة عليه لأطول فترة ممكنة (عفانة: مرجع سابق، 12) .

ثالثاً:- الأهداف التي يحققها التمكين للمتعاملين مع المؤسسة يسهم تمكين العاملين وخاصة في المؤسسات الخدمية كالبنوك والمرافق الصحية والسياحية وغيرها في زيادة قدرة الموظف على التعامل بمستويات عالية من المرونة والفهم والتكيف والاستجابة ،وهذا يؤدي في النهاية إلى سرعة الأداء والإنجاز وجودة الخدمات بخلاف الموظف الذي ينتظر التعليمات من غيره مما يساهم في البطء في إنجاز الخدمة وهذه الناحية(أي السرعة في إنجاز معاملات الزبائن) تعد من أهم بنود الجودة في قطاع الخدمات (المرجع السابق،14) .

أبعاد التمكين:-

تعددت رؤى الباحثين حول أعاد التمكين ويمكن إجمالها في التالي :-

البعد الأول القوة:- يهتم هذا البعد بمفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين سواء من ناحية وجهة نظر القادة أو العاملين على حد سواء كما يأخذ هذا البعد الاعتبار أيضاً الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم (تامر:29،2010) .

وفي هذا الجانب ينبغي أن تكون للمنظمة الرغبة والقدرة على تغيير هيكلية القوة فيها ،من خلال تشجيع عمالها على الشعور بالقوة والنجاح ،من خلال منحهم المزيد من الحرية والتصريف ،كما ينبغي

أن تتوافر لدى هؤلاء العاملين الممكّنين في الوقت نفسه الرغبة الصادقة والقوة في زيادة سلطتهم ومسؤوليتهم، لأنه إذا لم تتوافر هذه الرغبة فإن عملية التحول من ميزان القوة لن تحصل إضافة إلى أن الأفراد الذين لديهم حب السيطرة سيكونون أكثر اندماجاً من غيرهم .

البعد الثاني:- الاتصال وتدفق المعلومات :- تعد المعلومة جانباً مهماً يعتمد عليه في عملية اتخاذ القرار وحل مشكلات العمل فبدونها لا يمكن للموظف التصرف بالطريقة الصحيحة التي تمنحه الثقة بالتصرف كما أن الاتصال الفعال في المؤسسات الناجحة يعزز مبدأ الإبداع والابتكار ويختصر كثيراً من الجهود (ردة:25،2015).

البعد الثالث الحوافز:- تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي ، وبصفة خاصة عندما تشبع احتياجاتهم ، ويجب أن يتم ربط التقدير والمكافأة التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة ، ومرتبطة بشكل مباشر بأداء العاملين، وهذا يؤدي إلى المنافسة بين الممكّنين نحو تحمل أفضل للمسؤولية والكفاءة والإبداع والتفكير الخلاق (ملح: مرجع سابق،101-102) .

البعد الرابع التأثير:- وهو إدراك الفرد بأنه له تأثيراً على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة خاصة تلك التي تتعلق بعمله و لا يأتي هذا الإدراك أو الشعور إذا كان الفرد يؤثر أو يسيطر على أمور قليلة الأهمية في عمله ولكنه يتكون وينمو إذا كان للفرد تأثير في شؤون هامة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة (عفانة: مرجع سابق،15) .

البعد الخامس بناء فرق العمل :- وهي تعد من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفاعلية وكفاءة ، حيث أن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقية تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام وتساعد في التغلب على أي مشكلة قد تحدث بالمؤسسة(المرجع السابق،15)

أساليب التمكين :-

يمكن تحقيق التمكين من خلال الأساليب التالية

1- أسلوب القيادة:- ويقوم على دور المدير في تمكين العاملين ، حيث يشير هذا الأسلوب إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتبنى نطاق وإشراف واسع ،بمعنى أن نسبة العاملين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية ، وتتضمن أيضا منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة ، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص علي تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى اسفل (ملحم: مرجع سابق،40) .

2- أسلوب تمكين الأفراد:- يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات" ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار ، فقد لوحظ أن العاملين الممكّنين يمتلكون مستويات اكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة ،وفدرة أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة ،وقدرة أكبر على استثمار المعلومات والموارد علي المستويات الفردية (الوادي:46،2012) .

3- أسلوب تمكين الفريق :- إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي، وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة ،والتمكين علي هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً (المرجع السابق ،47) .

إن عمل الفريق يعد أسلوباً يستخدم لتمكين العاملين ومسوغاً لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي ،فتمكين الفريق ينسجم مع التغيرات الهيكلية للمؤسسات من حيث توسع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط بدلاً من التنظيمات الهرمية، هذا وإن منح التمكين للفريق يعطيه دوراً أكبر في تحسين مستويات الأداء ؛لأن الاعتماد المتبادل بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد، كما تحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق عندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي بدلاً من الاعتماد على الرأي الفردي الذي عرضه للخطأ والقصور(بودرهم:39،2013) .

أشكال التمكين:- يمكن أن تظهر عملية التمكين في أشكال عديدة منها.

1- عملية التمكين الرسمية وهي تستند إلى قوانين وسياسات المؤسسة

2- عملية التمكين غير الرسمية وتشمل فعاليات غير مخطط لها مثل تقديم فكرة أو مقترح للمشرف .

3- عملية التمكين الطوعية لا تستند على أي اسس مؤسسية

4- عملية التمكين المباشرة وتظهر عندما يؤثر العاملون بشكل مباشر على عملية صنع القرار .

5- عملية التمكين التمثيلية تظهر عندما يقوم بعض العاملين بتمثيل زملائهم في بعض المجالس والهيئات (القثامي:12،2009-19) .

خطوات التمكين:-

المنظمات التي تفكر في تنفيذ برامج تمكين العاملين تحتاج إلي أن تفهم أن تبني التمكين ليس بحال من الأحوال اختياراً سهلاً ، وقد أوضح عدد من الباحثين أن تمكين العاملين عملية يجب أن تنفذ على مراحل فالأسلوب التدريجي أفضل الطرق لتنفيذ التمكين فمسؤوليات الإدارة الذاتية يجب أن تُعهد للموظفين بعد التأكد من حسن إعدادهم ،وتتجلى خطوات تنفيذ تمكين العاملين بالتالي:-

الخطوة الأولى :- تحديد أسباب الحاجة إلى التغيير

وهنا يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برامج لتمكين العاملين ، أي توضيح السبب أو الأسباب من وراء تبني التمكين ، فالتبني التمكين أسباب مختلفة كتحسين خدمة العملاء أو رفع مستوى الجودة ، أو زيادة الانتاجية ، أو تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين ، أو تخفيف عبء العمل عن المدير ، وأياً كان السبب فان شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد (عفانة: مرجع سابق ،17) .

الخطوة الثانية :- التغيير في سلوك المديرين

أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمله ممكنة تتصل بتعليم كيفية التخلي عن السلطة فقبل المضي قدماً وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول علي التزام ودعم المديرين (القثامي: مرجع سابق،20) .

الخطوة الثالثة :- تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرون للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف علي متطلبات التغيير في سلوكهم لذا يفضل ان تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي ، كما يجب تقييم نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر(العتيبي:108،2004) .

الخطوة الرابعة :- تكوين فرق العمل

أصبحت المنظمات اليوم أكثر تعقيداً ،حيث يستحيل الاعتماد على الجهود الفردية في تحقيق أهداف التنظيم ، وعليه كان من الضروري الاعتماد على فرق العمل في أداء الاعمال بشكل بناء ، الأمر الذي جعل هذا الأسلوب من أهم أنشطة برامج التمكين وأكثرها شيوعاً ، فالموظفين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الذي يعمل منفرداً ، وهو ما يجعل فرق العمل جزءاً اساسياً من عملية تمكين العاملين ، فالمنظمة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتي يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي (العصيمي: 23،2003) .

الخطوة الخامسة :- المشاركة في المعلومات

يجب أن يتوفر للعاملين الذين يتم تمكينهم المعلومات والبيانات التي يحتاجونها عن وظائفهم بما يمكنهم من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة وتساعدهم على تفهم كيفية القيام بوظائفهم بشكل أفضل وفعال (عفانة: مرجع سابق،18) .

الخطوة السادسة:- اختيار الأفراد المناسبين

يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يملكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي ، وبالتالي يفضل أن تتوافر للمؤسسة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الافراد المتقدمين إلى العمل (بودرهم: مرجع سابق،37) .

الخطوة السابعة:- التدريب

التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين حيث يجب أن تتضمن المنظمة توفير برامج مواد تدريبية مناسبة ، وفي ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة فإنه من الضروري للمنظمات أن تدرب عاملها وتعيد تدريبهم ، لأنهم يريدون منظمة عمالها على مستوى عال من المهارة ، كمهارة

التشخيص والتحليل ، وفي اتخاذ القرارات في ضوء مستجدات الواقع ، والمهارة في التكيف مع الظروف المتغيرة ، والمهارة الاجتماعية في التعامل مع باقي أعضاء الفرق التي ينتمون إليها (الهواري:10،2002) .

الخطوة الثامنة الاتصال الفعال

يعبر الاتصال الفعال أحد العوامل الضرورية لبرامج تمكين العاملين، ويدل توفير عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة على درجة عالية من الاتصال داخل المنظمة ، كما أن عرض هذه المعلومات هي خطوة في الاتجاه الصحيح نحو برنامج تمكين ناجح ، ويجب أن تتدفق هذه المعلومات في اتجاهين اتجاه نازل ويتضمن (معلومات حول الأهداف والمسؤوليات - التوجيه الاستراتيجي - الذكاء التنافسي - الأداء المالي - الإنتاجية - الجودة) أما التدفق الصاعد للمعلومات فيشمل على (اتجاهات العاملين - أفكار التحسين -) ولأجل أن تكون المنظمات ممكنة ينبغي أن توفر معلومات أكثر إلى أشخاص أكثر ، وفي مستويات أكثر ومن خلال وسائل أكثر (راضي:63،2010-64).

الخطوة التاسعة وضع برنامج للمكافآت والتقدير

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفون بأهداف المنظمة ، حيث يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل ، فأحد عناصر الدعم الأساسية والمساندة للتمكين تتمثل في ايجاد وتقديم مكافآت للاعتراف بسلوكهم التمكيني (العتيبي: مرجع سابق،35) .

الخطوة العاشرة :- عدم استعجال النتائج

لا يمكن تغيير بيئة العمل بين يوم وليلة ، لذلك يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أية محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يفي على عاتقهم مسؤوليات جديدة ، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغيير ، فمن المتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفين وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرامج التمكين (عفانة: مرجع سابق ،19) .

معوقات التمكين :-

على الرغم من أهمية التمكين الإداري للمؤسسات إلا أنه قد يتعرض لمجموعة من الصعوبات التي قد تعيق تطبيقه يمكن إبرازها في الآتي:-

1- عدم وجود التدريب المناسب ، حيث يجب أن يكون في المنظمة مهارات وسلوكيات متجددة ، وهذا يتوفر مع وجود التدريب المستمر لكل أفراد المنظمة لزيادة التعلم بصقل مهارات وتنمية قدراتهم (العتيبي : مرجع سابق،5) .

2- عدم كفاءة القيادة ، ويعني ذلك أن للقيادة دوراً حيوياً في تطبيق التمكين ، وأن المديرين هم الأساس في التطبيق السليم للتمكين وألا سيواجهون مقاومة شديدة من جانب العاملين (ردة:35،2015) .

3- سيادة البيروقراطية ، فهي لا تسمح للإبداع والابتكار ويعتمد فيها المرؤوسون بصورة كلية على رؤسائهم نظراً لوجود الكثير من اللوائح والقوانين التي تحدد ما يفعله المرؤوسون ولتدفق الأوامر والتعليمات من أعلى الي أسفل(سلامة: مرجع سابق،259)

4- إن التمكين يمثل فكرة تسهل اساءة فهمها ، فهو كثيراً ما يتداخل عند بعض الناس مع مفاهيم وتصورات أقل شمولاً مثل المشاركة والتفويض وانه يمثل تغييراً جذرياً في سلوك العاملين في العمل، وقد لا يتطابق ذلك مع الطريقة التقليدية في فهم المديرين والعاملين لأدوارهم ووظائفهم .

5- تخوف المديرين من أن يكون مرؤوسيهم أكثر قدرة ومهارة في أعمالهم من قدرتهم ، ما يظهرهم بمظهر الضعف أمام الإدارة العليا ، وبالتالي تلجأ الإدارة إلى الاعتماد على هؤلاء المرؤوسين نظراً لكفاءتهم العالية، ما يؤدي إلى فقدان المديرين للسلطة والنفوذ الذي يتمتعون به.

6- تخوف المرؤوسين من تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات وحل المشكلات ، وذلك بسبب الخوف من العقاب عند ارتكاب الخطأ ، أو الظهور بمظهر غير لائق ، أو الخوف من فقدان الوظيفة ، أو تخوفهم من تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات وحل المشكلات لاعتيادهم على تلقي الأوامر وتنفيذها ، أو فقدان الدعم المطلوب عند حدوث الخطأ(ردة: مرجع سابق،35) .

ثالثاً : الدراسة الميدانية

أولاً : الجنس (مصطلح الجنس تغير منذ عام 2000 إلى مصطلح النوع)

جدول رقم (1)

المتغير	متوسط حسابي	انحراف معياري	القيمة	ت	مستوى الدلالة
ذكر	90.71	8.81	28	1.09	0.064
انثى	82.08	20.07	12		

أظهرت نتائج الدراسة وفقاً لبيانات الجدول رقم (2) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نظرة المبحوثين لأبعاد التمكين تعزى لمتغير الجنس حيث كانت قيمة ($T = 1.09$)، ويختلف ذلك مع ما ذهبت إليه دراسة مي الخاجة.

(تحتاج الجداول كلها إلى توضيح عناوينها أولاً، ثم تفسير الجداول بتوسع أكثر تظهر فيه أسباب النتائج ومبرراتها، ونظرة الباحث الخاصة، كما أتمنى من الباحث الموقر تحديد أبعاد التحليل كما ذكرها في تصميم أداة البحث ص 12، مع إضافة جداول تفسيرية بعد كل جدول لتوضيح نتائج التحليل، وتفسير النتائج، بحيث تبرز فيها أبعاد الاستبانة وأسئلتها، والمعاملات الإحصائية (التكرارات والمتوسطات الحسابية) التي ذكرها في الجانب النظري من بحثه).

ثانياً : العمر

جدول رقم (2)

العمر	القيمة ك	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة
30-20	4	90.75	7.50	0.305	0.822
40-31	20	89.60	10.63		

		18.52	85.85	14	50-41
		14.14	84.00	2	51 فما فوق

يتضح من النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (3) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لتأثير التمكين الإداري باختلاف متغير العمر حيث كانت قيمة $(F=0.305)$ عند مستوى دلالة (0.822) ويتفق ذلك مع ما ذهبت إليه دراسة مي الخاجة في عدم وجود فروق تعزى لمتغير العمر.

ثالثاً : الحالة الاجتماعية

جدول رقم (3)

مستوى الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	الحالة الاجتماعية
0.737	0.338	9.28	89.71	7	اعزب
		14.28	87.78	33	متزوج

يلاحظ من خلال بيانات الجدول رقم (4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين تجاه التمكين الإداري باختلاف حالتهم الاجتماعية حيث كانت قيمة $(T = 0.338)$. ويتفق ذلك مع ما ذهبت إليه دراسة مي الخاجة في عدم وجود فروق تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

رابعاً : المؤهل العلمي

جدول رقم (4)

مستوى الدلالة	قيمة F	الانحراف	متوسط	العينة	المؤهل
0.546	722	6.35	96.35	6	اعدادي
		11.42	86.35	8	ثانوي
		15	87.04	23	جامعي

			86.33	3	ما فوق الجامعي
--	--	--	-------	---	----------------

يتضح من النتائج الإحصائية المبينة في الجدول رقم (5) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لتأثير التمكين الإداري للعاملين باختلاف متغير المؤهل العلمي حيث كانت قيمة $(f = 0.722)$ عند مستوى دلالة (0.546) ويختلف ذلك مع دراسة مي الحاجة و التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً للمؤهل العلمي.

خامساً : الخبرة

جدول رقم (5)

الخبرة	العينة	المتوسط	الانحراف	قيمة f	مستوى دلالة
5 – 1	7	82.14	25.45	1.043	0.385
10 – 6	7	93.85	8.76		
15 – 11	11	86.00	8.92		
16 – فما فوق	89.80	10.11			

تبين النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (5) أنه لا توجد فروق إحصائية بين نظرة العاملين لأبعاد التمكين الإداري تبعاً لمتغير الخبرة في العمل حيث كانت قيمة $(f = 1.043)$ عند مستوى دلالة (0.5858) ويتفق ذلك مع أظهرت نتائج دراسة مي الحاجة في عدم وجود فروق إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

سادساً : النظرة العامة لعينة الدراسة لمستوى التمكين.

جدول رقم (6)

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العينة	قيمة ت	مستوى الدلالة
التمكين	88.12	13.54	40	6.12	0.000

تبين النتائج في الجدول السابق رقم(6) أن عينة الدراسة لديهم نظرية إيجابية تجاه أهمية التمكين الإداري في رفع كفاءة الموظفين حيث كانت قيمة ($T = 6.12$) عند مستوى دلالة (0.00). ويتفق ذلك مع دراسة كل من الزيدانيين، ودراسة نحت ودراسة Emerson ودراسة عفانة ودراسة عارف ودراسة باعثمان والتي ذهبت كلها إلى أهمية التمكين الإداري وأثره في رفع كفاءة العاملين.

نتائج الدراسة

1- أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في تصورات المبحوثين لأثر الجنس على أبعاد التمكين.

2- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) تعزى لمتغير العمر.

3- بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

4- أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

5- أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) تعزى لمتغير الخبرة.

6- أظهرت النتائج أن أفراد عينة الدراسة لديهم درجة جيدة من التمكين الإداري ولديهم نظرة إيجابية تجاه التمكين.

التوصيات

1- تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة لدى الشركات الليبية مثل التمكين الإداري بأبعاده المختلفة للعمل على رفع مستوى الأداء المهني لموظفي العلاقات العامة.

2- تهيئة بيئة العمل بالشركات بما يدعم التمكين من خلال تبني التعاون والتنسيق بين الإدارات المختلفة داخل الشركات.

3- العمل على اتباع اللامركزية وتفويض السلطة ومشاركة المرؤوسين خاصة في عمليات اتخاذ القرارات.

4- إجراء دراسات مشابهة لتقصى العلاقة بين التمكين ودوره في الأداء الوظيفي في مؤسسات أخرى.

المراجع

1. عبدالله ، رشوان صالح " التمكين الإداري وعلاقته بتنمية الإبداع التنظيمي لدى العاملين في جامعة الكويت" ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم الإدارة العامة، 2011.
2. افندي ، عطية حسن ، " تمكين العاملين " مدخل للتحسين والتطوير المستمر، القاهرة، المنطقة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
3. المغربي ، عبد الحميد عبدالفتاح ، وعبد العزيز علي عبد المنصف، " دراسات إدارية معاصرة "، بدون دار نشر، 2010.
4. ملحم ، يحيى سليم " التمكين كمفهوم إداري معاصر "، ط2، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009.
5. صلاح ، عطا الله " دور التمكين الإداري في تطوير إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، مؤثر منظمات متميزة في بيئة متجددة" ، اربد ، الاردن، اكتوبر، 2011.
6. سلامة ، موسى ، خضير كاظم، " مبادئ إدارة الأعمال"، عمان، إراء للنشر والتوزيع، 2008.
7. عفانه، حسن مروان " التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2013.
8. العتيبي ،سعد بن مرزوق " أفكار تعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية"، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، 2004.
9. الكبسي، عامر خضير، " إدارة المعرفة وتطوير المنظمات "، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2004.
10. العتيبي ،سعد بن مرزوق " تمكين العاملين كاستراتيجية للتطوير الإداري" المؤتمر الاقليمي الثاني لإدارة وتنمية الموارد البشرية، عمان، 2004.
11. عبدالخالق ، تامر مختار " أثر التمكين على سلوكيات المواطن" ، دراسة حالة على إحدى المؤسسات المصرفية في مصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 2010.
12. القنّامي ، مصعب بن عبدالهادي، " التمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي ،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القرى، 2009.
13. العصيمي، عابد محمد، " اتجاهات المديرين حول مدى تطبيق مفهوم فرق العمل الفعال في الأجهزة الحكومية "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، 2003.
14. بودرهم، هجيرة، " اثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري لدى العاملين، دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خضير، سكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة، 2013.
15. الهواري، سيد ، " الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن الحادي والعشرين "، القاهرة، مكتبة عين شمس، 2002.

16. راضي، جواد محسن، " التمكين الإداري وعلاقته بإيداع العاملين "، دراسة على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج1، العدد الأول، كلية الاقتصاد، الأردن، 2010.
17. الوادي، محمود حسين، " التمكين الإداري في العصر الحديث "، ط1، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، 2012.
18. رده، عزة حسين، " دافع التمكين الإداري للمديرين وعلاقته بالتنمية المهنية للمعلمات في المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القرى، كلية التربية قسم الإدارة التربوية والتخطيط، 2015.
19. الخاجة، فاطمة عبدالحميد، " أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين "، دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2006.
20. عارف، عالية عبدالحميد، " تمكين العاملين ومتطلبات التطبيق في المنظمة العامة المصرية "، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2004.
21. بن حجاب، أيوب " تمكين العاملين وعلاقته بتطور أداء المنظمات الأمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، 2007.
22. باعثمان، ريما عبدالرحمن، " تمكين العاملين كأسلوب لمواجهة بعض المشكلات التنظيمية في المؤسسات العامة، دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة، 2002.
- 23- أنيس، محمد مطر، " أثر التمكين الإداري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العلمية، 2006.
23. Salazer, J , The relationship between hospitably employee empowerment over all job satisfaction and organization commitment : A study of race and gender differences unpublished phd, Dissertation, university of southern Alabama, 2000.
24. Emerson, A why employee empowerment should be more Than just a Buzz word at your CV, greditunion journal pp 81-96, 2008.
25. Swoborhe An Examinatio of Relation ship between leadership style and empowerment, phd dissertation Regent vuiversity ann Arbor Michigan, 2003.