

جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الرقم التسلسلي:...../2020

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

الميدان: علوم اقتصادية علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

تمكين العاملين كمدخل لتنمية المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS _ تبسة _

إشراف الأستاذ:

د. عمر سعيدان

إعداد الطلبة:

❖ محمد فرحات

❖ محمد علي بوعكاز

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
عمر عمروش	أستاذ محاضر -أ-	رئيساً
عمر سعيدان	أستاذ محاضر -ب-	مشرفاً ومقرراً
الحمزة عبد الحليم	أستاذ محاضر -أ-	عضواً مناقشاً

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شُكْرٌ وَعِرْفَانٌ

" كن عالما فإن لم تستطع فكن متعلما فإن لم تستطع
فأحب العلماء فإن لم تستطع فلا تبغضهم "

بعد رحلة بحث وجهد وإجتهدا تكلفت بإنجاز هذه
المذكرة نحمد الله عز و جل على النعمة التي أنعم بها علينا فهو
العلي القدير ، كما لا يسعنا أن نخص بأسمى عبارات الشكر
والتقدير للأستاذ عمر سعيدان لما قدمه لنا من جهد ونصح
ومعرفة طيلة انجاز هذه المذكرة .

كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل من أسهم في تقديم يد
العون لإنجاز هذه المذكرة ، الذين كانوا أطرا لنا طيلة المشوار
الدراسي و نورا يضيء الظلمة التي كانت تقف أحيانا في طريقنا
وزرعت التفاؤل في دربنا وقدمت لنا المساعدات والتسهيلات
والمعلومات ، فلها منا كل الشكر والتقدير فلولا وجودها لما
وصلنا إلى ما وصلنا إليه لها منا كل الشكر و الإحترام و التقدير .

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

"قل إعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون"

صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب لي الليل إلا بشكرك ولا يطيب لي النهار إلا بطاعتك..... ولا تطيب لي اللحظات إلا بذكرك..... ولا تطيب لي الآخرة إلا بعفوك..... ولا تطيب لي الجنة إلا برويتك

"الله جل جلاله"

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة... ونصح الأمة... إلى نبي الرحمة ونور العالمين

"سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم"

إلى ملاكبي في الحياة.. إلى معني الحب والعنان والتفاني.. إلى بسمه الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى العبايب

أمي الحبيبة

إلى الإخوة والأخوات إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى ينابيع الصدق الصافي إلى من معهم سعدت برفقتهم في دروب الحياة الطوية والحزينة سرى، إلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير إلى من عرفتك كيف أجدهم وعلموني أن لا أضيعهم، أصدقائي الذين هم بمثابة إخوتي.



الفهرس العام



رقم الصفحة	المحتوى
-	شكر وعرفان
-	الإهداء
II-I	محتويات الفهرس
III	فهرس الجداول
IV	فهرس الأشكال
V	فهرس الملاحق
أ-د	المقدمة العامة
51-1	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
2	تمهيد
21-3	المبحث الأول: ماهية تمكين العاملين
3	المطلب الأول: مفهوم تمكين العاملين
7	المطلب الثاني: مقومات تمكين العاملين
12	المطلب الثالث: ممارسات تمكين العاملين
17	المطلب الرابع: تقييم عملية تمكين العاملين
38-22	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية عن المسار الوظيفي للعاملين
22	المطلب الأول: ماهية المسار الوظيفي
27	المطلب الثاني: متطلبات تسيير المسار الوظيفي
31	المطلب الثالث: أسس المسار الوظيفي
36	المطلب الرابع: دور التمكين في تنمية المسار الوظيفي للعاملين
51-39	المبحث الثالث: الدراسات السابقة وأهم النتائج المستخلصة
39	المطلب الأول: الدراسات التي تناولت المتغيرين باللغة العربية
47	المطلب الثاني: الدراسات التي تناولت المتغيرين باللغة الأجنبية
50	المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة وأهم النتائج المستخلصة
51	خلاصة الفصل الأول
91-52	الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول أثر تمكين العاملين في تنمية المسار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة SOMIPHOS _تبسة_
53	تمهيد

69-54	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مناجم الحديد والفوسفات -تبسة-
54	المطلب الأول: ماهية مؤسسة مناجم الحديد والفوسفات SOMIPHOS
58	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي والتشخيص البيئي لمؤسسة SOMIPHOS
64	المطلب الثالث: واقع التمكين على تنمية المسار الوظيفي للعاملين في مؤسسة SOMIPHOS
76-70	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
70	المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة
71	المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات
74	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة لتحصيل البيانات
91-77	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
77	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة
81	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محور الدراسة
86	المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة
91	خلاصة الفصل الثاني
95-93	الخاتمة العامة
100-96	قائمة المراجع
-	الملاحق



فهرس الجامول



الرقم	العنوان	الصفحة
01	جدول يوضح الفرق بين الموظف الممكن والموظف الغير الممكن	18
02	جدول يوضح الأسلوبين الفردي وعلى مستوى المنظمة في تخطيط الحياة المهنية للعاملين	29
03	عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة والصالحة	70
04	درجات مقياس ليكارت	72
05	اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	74
06	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	77
07	توزيع أفراد العينة حسب السن	78
08	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	79
09	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	80
10	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المعلومات والمعرفة والمهارات	81
11	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الثقة والقوة	82
12	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات التحفيز	83
13	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد تمكين العاملين	84
14	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمسار الوظيفي	84
15	بعد المعلومات والمعرفة والمهارات وأثرها على المسار الوظيفي	86
16	تقييم المسار الوظيفي للعاملين من ناحية بعد المعلومات والمعرفة والمهارات	87
17	تحليل التباين لتقييم المسار الوظيفي للعاملين من ناحية بعد المعلومات والمعرفة والمهارات	87
18	بعد الثقة والقوة وأثرها على المسار الوظيفي	88
19	تقييم المسار الوظيفي للعاملين من ناحية بعد الثقة والقوة	88
20	تحليل التباين لتقييم المسار الوظيفي للعاملين من ناحية بعد الثقة والقوة	89
21	بعد الثقة والقوة وأثرها على المسار الوظيفي	89
22	تقييم المسار الوظيفي للعاملين من ناحية بعد التحفيز	90
23	تحليل التباين لتقييم المسار الوظيفي للعاملين من ناحية بعد الثقة والقوة	90



فهرس الأشكال



قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
08	أبعاد تمكين العاملين	01
14	مدرج مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	02
19	خطوات تطبيق عملية التمكين	03
59	الهيكل التنظيمي لمؤسسة SOMIPHOS	04
78	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	05
79	توزيع أفراد العينة حسب السن	06
80	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	07
81	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	08



فهرس الملاحق



قائمة الملاحق

العنوان	رقم الملحق
قائمة المحكمين	01
إستمارة الإستبيان	02
نتائج ال SPSS	03
وثائق مقدمة من SOMIPHOS	04
تقرير التريص	05



المقدمة العامة



المقدمة العامة

تحافظ المؤسسة على بقاءها في الساحة الاقتصادية رغم مواكبتها للمتغيرات البيئية التي تتسم بالتغير المستمر والسريع حتى تتمكن من تنمية مسار عاملها المهني والوظيفي بشكل مستمر، ومن أجل تحقيق ذلك يجب عليها أن تعمل على تطوير الحياة المهنية للعاملين، لأن هذا العامل هو المسؤول الأول والأخير على أداء جميع وظائف المؤسسة وإحدى سبل تحقيق ذلك تطبيق عملية تمكين العاملين، ويعتبر تمكين العاملين من أهم مقومات التنمية والتطوير التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات وكذلك لتأثيره المباشر أو غير المباشر على أداء الفرد في المؤسسة.

يعد مفهوم تمكين العاملين أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على تنمية المسار الوظيفي للعاملين وتجعله على انسجام مع أهداف وقيم المؤسسة، الأمر الذي يمكن معه القول أن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها يتوقف إلى حد كبير في قدرة المحافظة على تمكين هذا المورد في تطوير مساره الوظيفي المستقبلي وعلى كيفية كسب رضاه وولائه، وهذا ما نلمسه بكثرة في المؤسسات الجزائرية والمعبرة عن انخفاض الرضا وعدم توفر النزاهة في الإجراءات المتبعة لمنح العوائد كالأجر والمنح، وأيضا عدم وجود مشاركة في اتخاذ القرارات ووجود تحيز عند تطبيقها، هذا ما استدعى إلى ضرورة انتهاج أساليب إدارية حديثة لتمكين العاملين الذي يتضمن إعادة هيكلة مراكز القوى وإعادة توزيع السلطة واتخاذ القرار، كما يستلزم إحداث تغييرات إدارية وسلوكية تساهم في تحقيق ذلك عن طريق تنمية المسار الوظيفي للعاملين.

إن ما طرأ على العالم من تحولات وتغيرات خاصة في الجانب المعرفي والتكنولوجي أدى إلى زيادة الاهتمام بالعنصر البشري في كيفية تسيير مساره الوظيفي، فهو يحقق فوائد تمكنه من التشخيص بالنفع على الفرد والمنظمة معا فقد أصبحت المؤسسات هي الطاقات والمهارات والقدرات لدى أفرادها، مما تساعد في تخطيط أفضل للمسار الوظيفي للعاملين، فهي تتولى عمليات التدريب والتنمية الهادفة إلى تشكيل اتجاهات الفرد وأفكاره وسلوكه بما يخدم أهدافها حيث يسعى الفرد لتحقيق أهدافه من خلال مساره الوظيفي، فالمسار الوظيفي يمثل المهام التي يقوم بها الفرد خلال حياته العملية داخل المؤسسة فهو يعتبر نقطة الإنطلاق لكافة الوظائف التي ينتقل عبرها الفرد للوصول إلى تحقيق أهدافه ألا وهو الترقيّة إلى منصب أعلى وتحقيق أداء جيد ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة أيضا.

وتمثل مؤسسة مناجم الحديد والفوسفات -تبسة- أحد أهم المؤسسات الجزائرية التي تقوم بإنتاج الفوسفات، وحتى تقوم الأخيرة بدورها أمام منافسيها من باقي المؤسسات كان لابد لها من الاهتمام بالمسار

الوظيفي لعمالها حتى تحسن أدائها لمعرفة مدى ملائمة الوظائف لأصحابها، ومن ثم إكتشاف الفجوة في أداء المهام والأنشطة والوظائف وتوجيههم إلى التمكين حسب إحتياجات كل وظيفة.

1- الإشكالية:

من خلال ما سبق تتجسد إشكالية الدراسة والتي يمكن صياغتها كالاتي:

" ما مدى تأثير التمكين في تنمية المسار الوظيفي للعاملين في مؤسسة مناجم الحديد والفوسفات SOMIPHOS؟".

2- التساؤلات الفرعية:

هذا التساؤل يقودنا إلى طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف يساهم تقييم المسار الوظيفي للعاملين من ناحية بعد المعلومات والمعرفة والمهارات؟؛
- كيف يساهم تقييم المسار الوظيفي للعاملين من ناحية بعد القوة والثقة؟؛
- كيف يساهم تقييم المسار الوظيفي للعاملين من ناحية بعد التحفيز؟.

3- الفرضيات:

ومن أجل معالجة الإشكالية المطروحة تم طرح الفرضيات التالية والتي سيتم إثباتها أو نفيها فيما بعد:

- يقيم المسار الوظيفي للعاملين من ناحية بعد المعلومات والمعرفة والمهارات، على أنها ذات مستوى عالي؛
- يقيم المسار الوظيفي للعاملين من ناحية بعد الثقة والقوة، على أنها ذات مستوى عالي؛
- يقيم المسار الوظيفي للعاملين من ناحية بعد التحفيز على أنها ذات مستوى عالي.

4- أهمية الدراسة:

تهتم الدراسة بمعرفة طبيعة العلاقة بين تمكين العاملين والقدرة على تحسين حياتهم الوظيفية في المؤسسة الاقتصادية (مناجم الحديد والفوسفات)، وأسباب اللجوء إلى التمكين كأداة مساهمة وفعالة من شأنها أن تساهم في رفع كفاءة ومهارة العاملين في تنمية مساهمهم الوظيفي.

5- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نوجزها فيما يلي:

- تحسيس مديري المؤسسات بأهمية وضرورة تمكين العاملين لما له من دور كبير في تطوير وتنمية المسار الوظيفي للموظفين؛

- توضيح مجموعة من النتائج التي تبين دور التمكين في تقييم أداء العاملين وهذه النتائج ستكون بمثابة دليل عمل للمؤسسة الاقتصادية بصفة عامة ومؤسسة مناجم الحديد والفسفات - تبسة - بصفة خاصة؛
- محاولة تسليط الضوء على مكانة العامل الممكن في المؤسسة من خلال إبراز توافقه أو عدمه في تنمية مساره الوظيفي.

6- مبررات اختيار الموضوع:

أ- سبب ذاتي: الرغبة الذاتية والميول الشخصي لمعرفة هذا النوع من الدراسات في مجال إدارة الموارد البشرية، وواقعها في المؤسسة الجزائرية ومدى تطبيقها.

ب- سبب موضوعي:

- حداثة الموضوع وإمكانية البحث فيه خاصة في ظل تزايد الاهتمام بالموارد داخل المؤسسة؛
- يعتبر الموضوع في صلب التخصص.

7- منهجية الدراسة:

قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة في الدراسة وكذا إختبار الفرضيات المتبناة، تم إختيار المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وذلك حسب طبيعة الدراسة، فالمنهج الوصفي تم إستخدامه في الجانب النظري من الدراسة لتوضيح المفاهيم الأساسية وبيان أهميتها وتأثيرها، كما تم إستخدام المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي من وثائق ومعلومات وتحليل الإستبيان، بالإضافة إلى الإعتماد على منهج دراسة الحالة من أجل إسقاط الدراسة النظرية على واقع مؤسسة مناجم الحديد والفسفات - تبسة-.

8- حدود الدراسة:

من أجل الإحاطة بإشكالية الدراسة ومعرفة العلاقة بين كل من المتغير المستقل المتمثل في تمكين العاملين والمتغير التابع المتمثل في المسار الوظيفي تم تحديد مجال البحث كما يلي:

- **الحدود المكانية:** إن المجال المكاني الذي تم اختياره للقيام بالبحث الميداني هو مؤسسة مناجم الحديد والفسفات تبسة.

- **الحدود الزمانية:** يهدف الإلمام بإشكالية البحث والوصول إلى النتائج الموضوعية مع تقديم نظرة حقيقية عن واقع المؤسسة محل الدراسة، وتم انجازه في الموسم الجامعي 2020/2019.

9- خطة الدراسة:

من أجل الوصول إلى الأهداف المذكورة السابقة وللإجابة على مختلف التساؤلات وإنطلاقاً من إشكالية الدراسة فقد تم تقسيمها إلى فصلين نظري وتطبيقي، حيث تم تقسيم الفصل الأول إلى ثلاثة مباحث تتناول المبحث الأول مفاهيم أساسية لتمكين العاملين، أما المبحث الثاني فتناول المسار الوظيفي للعاملين والثالث تناول الدراسات السابقة لكل من المتغيرين.

أما الفصل الثاني خصص للجانب التطبيقي لموضوع الدراسة، حيث تضمن دور تمكين العاملين في تنمية المسار الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة حيث تم تقسيمه كذلك إلى ثلاث مباحث، تناول المبحث الأول نظرة عامة حول المؤسسة وعمليات التمكين للعاملين المنتهجة من طرف مؤسسة مناجم الحديد والفوسفات -تبسة- في تنمية المسار الوظيفي لعاملها، أما المبحث الثاني تناول الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، والثالث خصص لعرض وتحليل نتائج الاستبيان للوصول إلى استخلاص مجموعة النتائج.

10- صعوبات الدراسة:

- عدم الجدية في الإجابة على أسئلة الاستبيان؛
- نقص الوثائق والمستندات المتعلقة بأداء الموارد البشرية في مؤسسة SOMIPHOS؛
- تأثير فيروس كورونا في عملية الاتصال والتنسيق مع المؤسسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للدراسة

مقدمة الفصل

المبحث الأول: ماهية تمكين العاملين

المطلب الأول: مفهوم تمكين العاملين ومداخله

المطلب الثاني: مقومات تمكين العاملين

المطلب الثالث: ممارسات تمكين العاملين

المطلب الرابع: تقييم عملية تمكين العاملين

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول المسار الوظيفي للعاملين

المطلب الأول: ماهية المسار الوظيفي

المطلب الثاني: متطلبات تسيير المسار الوظيفي

المطلب الثالث: أسس المسار الوظيفي

المطلب الرابع: دور التمكين في تنمية المسار الوظيفي للعاملين

المبحث الثالث: الدراسات السابقة وأهم النتائج المستخلصة

المطلب الأول: الدراسات التي تناولت متغير تمكين العاملين

المطلب الثاني: الدراسات التي تناولت متغير المسار الوظيفي

المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة وأهم النتائج المستخلصة

خلاصة الفصل الأول

تمهيد

لقد تحولت نظرة المؤسسات الآن من كونها مجرد وحدات إقتصادية تركز على الإنتاج فقط إلى كونها وحدات تركز أيضا على عملية التعلم واكتساب المهارات والمعارف اللازمة لأداء العمل وهذه العملية لا تكون إلا من خلال تواجد نشاط تمكين العاملين ضمن إطار تنمية المسار الوظيفي.

ويهتم مفهوم التمكين الذي يعني إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة بإتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة بشكل رئيسي بتوثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين، والمساعدة على تحفيزهم ومشاركتهم في إتخاذ القرار وكسر الجمود الإداري والتنظيمي الداخلي بين الإدارة والعاملين، وهو ما يجعل الإهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصرا أساسيا لنجاح المنظمات.

إن نجاح تمكين العاملين بداخل المؤسسة لا يكون إلا من خلال تطوير وتنمية المسار الوظيفي فالعامل في المؤسسات يمثل مورد من أهم الموارد لديها، ومن أهم الأصول التي تمتلكها، لذلك أصبح للعنصر البشري مكانة مالية مرموقة، وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا الفصل من خلال:

- ماهية تمكين العاملين؛
- مفاهيم أساسية حول تمكين المسار الوظيفي للعاملين؛
- الدراسات السابقة وأهم النتائج المستخلصة.

المبحث الأول: ماهية تمكين العاملين

يعتبر التمكين موضوعاً رئيسياً للإدارة ذات الصلة بالقيادة والممارسات التي تم إقرارها للسماح للمنظمات بأن تصبح أكثر قدرة على المنافسة، فتمكين العاملين في المؤسسة هو الإدارة والسيطرة في جميع أنحاء المنظمة، وبناء ولاء العملاء وخلق روح المبادرة لدى الموظف.

المطلب الأول: مفهوم تمكين العاملين ومداخله

يعد التمكين أحد أهم المصطلحات الإدارية التي تطرق إليها العديد من الكتاب والباحثين في مجالات مختلفة، الأمر الذي ساهم بطريقة أو بأخرى في بروز تحول المنظمات إلى عنصر التمكين الذي يضفي عليها وعلى الموظفين الكفاءة والفعالية.

1- تعريف تمكين العاملين

لقد تنوعت الآراء حول تعريف تمكين العاملين وفيما يلي جملة من التعريف:

- يوصف "التمكين بأنه العملية التي يتم بموجبها إعطاء أو منح العاملين (السلطة، المهارات، الحرية) للقيام بوظائفهم"¹؛
- يعرف "التمكين على أنه القدرة على ممارسة الفرد لمهنته بثقة تامة والإسهام في صياغة الطريقة التي يتم من خلالها إنجاز العمل"²؛
- كما أنه ينظر إلى التمكين على أنه "تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد، وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع"³؛
- كما عرف على أنه "وضع مسؤولية اتخاذ القرار في مختلف المستويات الإدارية وتشجيع كل أفراد العمل على أنهم مدراء وكل له محطة عمل فرعية خاصة به"⁴؛
- أما إدارياً يقصد بالتمكين على أنه "منح السلطة والقوة الشرعية أو القانونية"⁵؛

¹ زكرياء مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2009، ص: 27.

² رامي جمال أندراوس، عالم سالم معاينة، الإدارة بالثقة و التمكين، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص: 48.

³ محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012، ص: 22.

⁴ عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، الإستشراف الإستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي أسلوب كمي تحليلي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص: 131.

⁵ مدحت محمد أبو النصر، إدارة منظمات المجتمع المدني، إيتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2007، ص:

- وعرف التمكين كذلك بأنه "مصطلح لتشجيع الموظفين وتحملهم المسؤولية الشخصية عن أي تحسن يحدث في أداء المهمة المنوطة بهم أثناء المساهمة في تحقيق الهدف العام للمنظمة"¹؛
- وعرف حسب **Vogt**: "بأنه العمل الذي يمنح الناس الفرصة لاتخاذ قرارات مكان العمل من خلال توسيع استقلاليتهم في صنع القرار"²؛
- ويعرفه **Kahreh**: "على أنه الحرية والصلاحيات الممنوحة للموظفين لأداء مهامهم والتحكم فيها بأفضل ما يمكن من الإعتبارات"³؛
- من وجهة نظر القرآن الكريم في تعريفه للتمكين فإن الله سبحانه وتعالى "مكن لعباده الصالحين بأن جعلهم خلفاء له في الأرض أي أئمة الناس والولاة عليهم وبهم تصلح البلاد وتخضع لهم العباد، وتصلح في حال تولي المؤمنين"⁴.
- مما سبق يمكن تعريف التمكين على أنه مبني على الحرية في إثراء العمل وعلى خلق الثقافة الداعمة باعتبارها وسيلة فعالة في بناء الثقة والمهارات.

2- خصائص تمكين العاملين

توجد عدة خصائص للتمكين منها ما يأتي:⁵

- التمكين فعل إيجابي يتضمن إكتساب القدرة على العمل والتواصل وإملاك المهارات والقدرات الإجتماعية؛
- التمكين ليس مفروضاً من الخارج وينمو من الفهم الذاتي للأفراد ولظروفهم وخياراتهم وفرصهم وبيئاتهم الاجتماعية؛
- يتضمن التمكين معنى التشاركية لأن الأفراد يصبحون منغمسين بفعالية أكثر في مجتمعهم فيوجد التماسك الاجتماعي بين الوحدات الممكنة سواء كانت أفراداً أم جماعات أم مجتمعات محلية؛
- يتشابه مع مفاهيم كثيرة أخرى أبرزها: الفاعلية، والمسؤولية، والعقلانية؛

¹ Maria Amanda, **Employees Motivation and Empowerment on Delivenig Service**, Quality to Enhance Customer Satisfaction: Case Company university of Apphed sciences, 2011, p: 21.

² Mohammed Safari, HeidarAhmadi, **Achieving competitive advantage through empowering employees: An empirical study**, Far East Journal of psychology and Business, vol 3 no 2, May 2011.P: 27.

³ Sarra Berraies, Mehrez Chaher, **Employee Empowerment and Its Importance for Trust, Innovation and Organizational Performance**, journal of Business Management and Strategy, Vol 5, No 2, 2014, p: 86.

⁴ إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 15-16.

⁵ عماد علي المهيترات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان، عمان، الطبعة الأولى، 2014، ص: 29.

- التمكين قوة وسلطة وتأثير يرتبط بالقدرات والإمكانات؛
- التمكين حرية وإبداع؛
- التمكين هدف من أهداف رعاية ومقابلة الحاجات الإنسانية؛
- يرتبط التمكين بالمبادرة والجودة والمسؤولية الكاملة في الأداء؛
- إقناع الذات بالقدرة على التمكين؛
- وسيلة لتحقيق الأهداف المجتمعية ومؤشرا لعائد التنمية والرعاية الإنسانية.

3- مداخل التمكين

تقدم الدراسات والأبحاث أطرا تحليلية متعددة لمفهوم التمكين تعتمد على توجهات الباحثين وفرضياتهم فضلا عن أهداف بحوثهم، وعن طريق هذه الأطر التحليلية يمكن استنتاج أن مداخل دراسة التمكين تتباين بتباين الآليات المعتمدة من قبل الإدارة في سعيها نحو تطبيق التمكين أولا، ومدى استعداد الأفراد العاملين لتقبل متضمنات إنجاح أشكاله ثانيا، ومن أهم مداخل التمكين المعتمدة في نظر الباحثين ما يلي:¹

3-1- المدخل التنظيمي:

إن تمكين الموظف هو أداة لتعزيز عمل الفريق في المنظمة وأن تمكين الأفراد والأعضاء في الفرق يؤدي إلى تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها وهذا يقود بالمنظمة إلى أن تكون في حالة من السعي للمنافسة مع الآخرين ضمن مجال استغلال الموارد البشرية، وأن المنظمة الناجحة تسعى دائما إلى أن تصبح عبارة عن فريق كبير وممكن ويوفر تمكين الموظف فوائد للمنظمة وموظفيها، ويقدر معظم الموظفين درجة معينة من المسؤولية الكبرى واتخاذ القرار بوصفه أحد طرق تمكينهم.

3-2- المدخل النفسي:

إن تمكين الموظف بشكل نفسي يؤثر على الطابع الداخلي للموظف وسلوكه الواضح أو التعبيري مثل (مشاركة المعلومات) أو كليهما، وأن الحالة النفسية للموظفين مهمة جدا في عملية التمكين.

3-3- المدخل الدافعي:

المدخل الدافعي يخطو خطوة أبعد بالنسبة للتمكين بوصفه تمكين للأفراد حيث يكون القادة مسئولين عن تعزيز الذاتية للأفراد والتي في المقابل تمكن وتحفز الأفراد لتنفيذ المسؤوليات الملقاة على عاتقهم وأن المصادر الأساسية الأربعة للسلطة هي المنصب والخواص الشخصية والخبرة والفرصة للوصول إلى المعرفة

¹ حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فعالية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2015، ص ص: 140-143.

المتخصصة، وتتوقع هذه المصادر الحاجة لبناء الكفاءة الذاتية والحرية والإستقلالية والمقدرة عند المشاركة بالمعلومات والتغذية المرتدة مع الأفراد.

3-4- مدخل التمكين الداخلي:

ويشمل كل ما يملكه الأفراد العاملون من قدرات ومهارات تمكنهم من تحمل المسؤولية والالتزام الذاتي والتصرف في المواقف والمشكلات الآتية ووضع الحلول الناجعة بما يعود على المنظمة وعليهم بالمنافع، وقد أطلق عليه بالتمكين الذاتي كونه عملية فردية تتبع من ذات الفرد ودوافعه ومقدار ما يمتلكه من قدرة في التأثير في بيئة العمل.

3-5- مدخل التمكين الخارجي:

وهو عبارة عن كافة الآليات أو العمليات التي تتبناها المنظمة من توفير الوسائل والممارسات وبيئة العمل المناسبة التي تمكن العاملين من اتخاذ قرارات في المهام الموكلة إليهم، وقد أطلق عليه بالتمكين المنظمي الذي يشير إلى كافة الأنشطة التي تلجأ إليها المنظمة التي تشجع على تمكين أفرادها وجعلهم قادرين على إنجاز العمل الصحيح في الوقت المناسب.

4- أهمية تمكين العاملين

- يحقق التمكين أهمية بالغة وفعالة بالنسبة للفرد والمنظمة سواء، ومنها مايلي:¹
- زيادة الدافعية لتقليل الأخطاء وذلك لتحمل الأفراد مسؤولية أكبر من عملهم؛
 - زيادة فرص الإبداع والابتكار؛
 - دعم التحسينات المستمرة للعمليات والمنتجات؛
 - تحسين رضا الزبون والإحتفاظ به؛
 - زيادة رضا العاملين تجاه عملهم ومنظمتهم مما يجعلهم أفضل أداء؛
 - تعزيز روح التغيير بين أعضاء المنظمة والمتعاملين معها من أصحاب المصالح؛
 - توافر الموارد البشرية التي تمتاز بالخبرات العالية والمهارات الفائقة التي يمكن الاستعانة بها بشكل فاعل لتحقيق أهداف المنظمات؛
 - ينظر الأفراد للعمل بأنه طبيعي كالراحة واللعب؛
 - القدرة على مساعدة المنظمة لحل مشاكلها؛

¹ عادل هادل البغداوي، رافد حميد الحدراوي، مرجع سابق، ص ص: 150-152.

- إرتباط التمكين بالعديد من القضايا المهمة التي تتعلق بنجاح المؤسسة وقدرتها على تحقيق الأهداف وحياسة المزاي التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة؛¹
- يعمل التمكين على توفير العوامل البيئية المرضية والمحبة والأمنة بمكان العامل بما يدعم رضا العاملين.²

المطلب الثاني: مقومات تمكين العاملين

يعتبر تمكين العاملين مرحلة متطورة لمشاركة العاملين، حيث تتم الأعمال بروح جماعية ومن خلال فريق عمل بدلا من الأداء الفردي والقرار يتخذ من الأفراد والإدارة أنفسهم جماعيا، وتكون آرائهم ومقترحاتهم مدخلا للقرارات الإستراتيجية المهمة.

1- أبعاد تمكين العاملين

تتجسد أبعاد التمكين إلى أربعة أساسية وأساسها نجاح التمكين وهي:³

- ✚ **المعلومات:** أي توفير المعلومات عن كافة جوانب المنظمة وتقديمها للأفراد العاملين.
- ✚ **المعرفة والمهارات:** إذ يعتبر إمتلاك العاملين للمعرفة والمهارات عاملين مهمين وأساسيين في مجال تطبيق إستراتيجية التمكين وضمان نجاحها في جهود مشتركة لتحقيق أهداف المنظمة.
- ✚ **القوة:** إن إمتلاك الأفراد العاملين للقوة اللازمة لاتخاذ القرارات الجوهرية يبدأ أمر ضروريا في تطبيق إستراتيجية التمكين، ويشير واقع العديد من المنظمات اليوم أنها تمنح أفرادها القوة للتأثير على إجراءات أعمالهم من خلال حلقات الجودة وفرق العمل المدارة ذاتيا إذ تمنح تلك الفرق الحرية في اتخاذ القرارات اليومية متى ما تطلب الأمر واتخاذ الإجراءات دون الحاجة إلى توجيه.
- ✚ **المكافآت:** أي مكافئة العاملين على أدائهم في المنظمة، ويمكن تقديم أفضل المكافآت المالية في المنظمة.

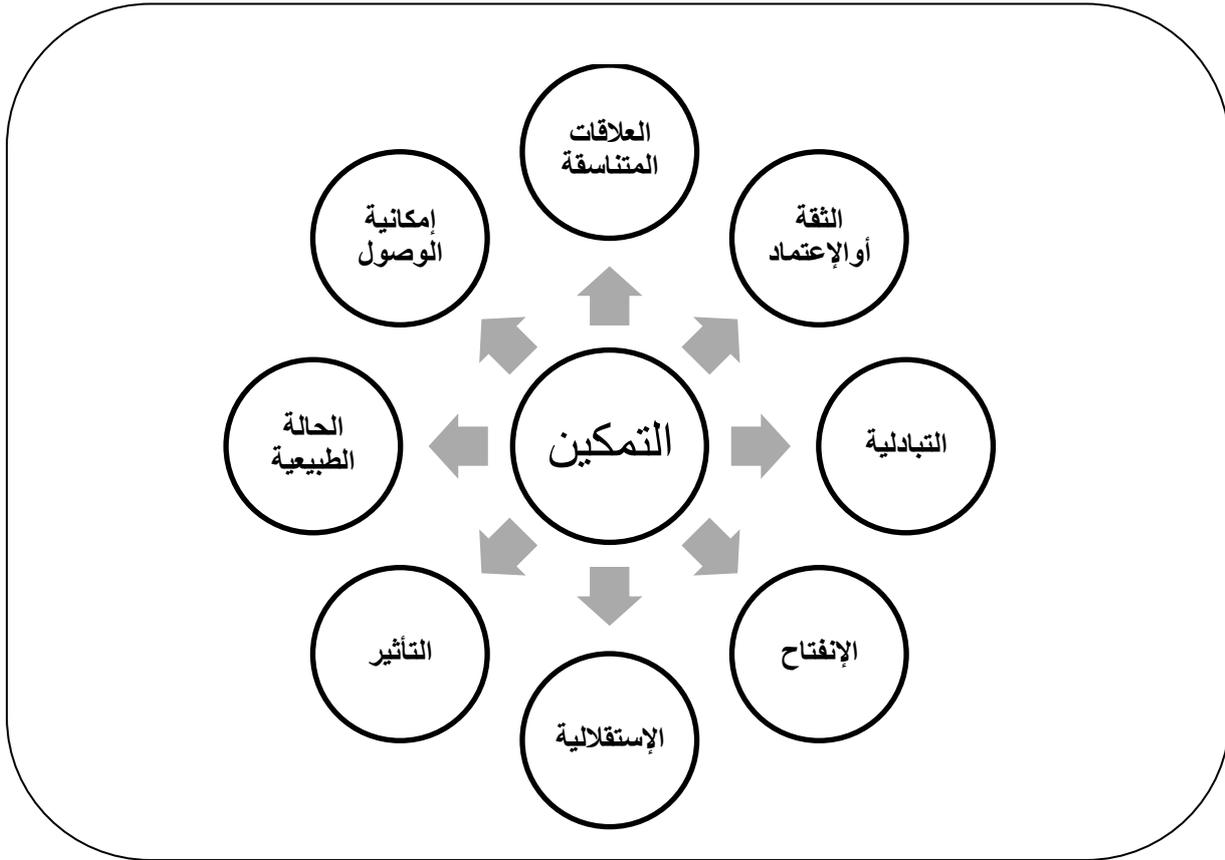
والشكل الموالي يوضح أبعاد التمكين:

¹محمد بن إبراهيم محمد الأسقع، التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز لقوات الأمن الخاصة في الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2010، ص:18.

²رزق الله حنان، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة: دراسة ميدانية على عينة من كليات جامعة منتوري، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2010، ص: 30.

³إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، مرجع سابق، ص: 65.

الشكل رقم (01): أبعاد تمكين العاملين



المصدر: إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، مرجع سابق، ص: 65.

يوضح الشكل رقم (01) أبعاد التمكين بالنسبة للعاملين والتي باعتمادها سيمكن العاملين من الشعور بالإستقلالية والسيطرة وكذلك شعورهم بالثقة والأمان وزيادة الدافعة لتقليل الأخطاء في ممارسة أنشطتهم مما يضمن استمرارية المؤسسة وتنميتها وتطورها في المحيط الاقتصادي.

2- ركائز تمكين العاملين

لتمكين العاملين لابد من توفر عدة ركائز يقوم عليها التمكين لتنمية وتطوير العاملين أهمها ما يلي:¹

- **الثقة:** هي مقوم جوهري من مقومات التمكين ألا وهو الثقة والتفاهم، فالثقة إستعداد الفرد للتعامل مع الآخرين معتقدا بكفاءتهم أو أمانتهم أو صدقهم وإهتمامهم بمصلحته وعدم توقع إساءتهم.
- **الحوافز المادية والمعنوية:** تعد من العوامل الأساسية في تحسين مناخ التمكين في المؤسسات، فالتمكين يحتاج إلى من يساعد ويتحمل مزيدا من الأعباء وخاصة تحمل المسؤولية والمشاركة والتفكير الخلاق والعصف الذهني وعلى الرغم من أن هذه الأمور قد تكون بحد ذاتها حوافز تساهم في رفع معنويات العاملين وشعورهم بمعنى أرقى وأرفع لحياتهم المهنية، إلا أن التمكين كما يؤكد الكثير من

¹محمود حسين الوادي، مرجع سابق، ص ص: 85-112.

العلماء ليس بمنحة مجانية، فالمنافع فيها أيضا مشاركة في المخاطر ومحاسبة على النتائج وتحمل المسؤولية بشكل يساوي التفويض المعطى للموظف وبما أن الأمر كذلك فلا بد من نظام للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية بشكل صحيح.

3- فوائد تمكين العاملين

يحقق التمكين فوائد تعود على العاملين والمنظمة بالمنافع التالية:¹

3-1- فوائد خاصة بالعاملين وتتمثل بما يلي:

- زيادة الانتماء للمهام التي يقوم بها وللمنظمة؛
- رفع مستوى أداء العاملين؛
- إكتساب المعرفة والمهارة؛
- المحافظة على الموظفين من التسرب والهجرة؛
- شعور الموظف بمعنى الوظيفة وتحقيق الرضا الوظيفي.

3-2- فوائد خاصة بالمنظمة تتمثل بما يلي:

- زيادة فرص الإبداع والابتكار؛
- زيادة ولاء العاملين للمنظمة؛
- تحسين مستوى الإنتاجية الكمية والنوعية؛
- مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد؛
- تحقيق نتائج أداء أفضل من حيث جودة الأداء؛²
- تحسين العلاقة بين العاملين.

4- مبادئ تمكين العاملين

إن سياسات التمكين تتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة **EMPOWER** حيث كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من المبادئ وهي:³

¹ عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص ص: 99-100.

² أمية خضي كاظم العنزي، دور تمكين العاملين في الميزة التنافسية المستدامة، دراسة إستطلاعية تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في الكليات الأهلية في محافظة النجف الأشرف، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد الأولي، بغداد، 2014، ص: 72.

³ عماد علي المهيرات، مرجع سابق، ص: 31.

4-1- **تعليم العاملين (Education):** إذ ينبغي تعليم كل فرد في المنظمة لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فاعلية العاملين فيها، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها.

4-2- **الدافعية (Motivation):** وذلك بتشجيع الإدارة للمرؤوسين بتقبل فكرة التمكين ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه النوعية، وبناء فرق الأعمال المختلفة.

4-3- **الغرض (Purpose):** إن صلب عملية التمكين هي الاستخدام المخطط والموجه للإمكانات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المنظمة.

4-4- **الملكية (Ownership):** وهي عبارة عن دمج عنصرى للسلطة والمساءلة مما يضيفي بذلك المخرج النهائي للعاملين والمنظمات ألا وهو الإنجاز.

4-5- **الرغبة في التغيير (Willingness to Change):** إن نتائج التمكين يمكن أن ترشد المنظمة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها، وإن البحث عن طرق جديدة وناجحة أصبحت الحقيقة اليومية، وما لم تشجع الإدارة التغيير فإن وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل.

4-6- **نكران الذات (Ego Elimination):** يتصف بعض المديرين بحب الذات وإتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة و ينظرون إلى التمكين بأنه تحد لهم و ليس طريقا لتحسين مستوى العاملين والمنظمة أو فرصة لنموهم شخصيا.

4-7- **الاحترام (Respect):** الاحترام يعني دم الحياة للتمكين وبدونه فعلمية التمكين ستعشل.

4-8- **المشاركة في التخطيط والإدارة:** يمكن أن تساعد كحق من الحقوق في التخطيط وإدارة المؤسسات على تحسين الحكم الذاتي وإعطاء العاملين ثقة أكبر في أدائهم.¹

5- وسائل تمكين العاملين

تتجسد وسائل تمكين العاملين على النحو الآتي:²

5-1- **بعد الأثر:** وهو يتعلق بتطوير العمل والتقدم في الأداء و يعني أن مهمة الفرد تكون ذات أثر إيجابي على التمكين إذا تولد لديه فهم وقناعة بأن من شأنها إحداث تغيير في وضعه الوظيفي و فيما يتعلق بإنجازه لمهامه.

5-2- **بعد المنافسة:** إذا تمكن الفرد من أداء نشاطاته فإن ذلك يؤثر على وضعه التنافسي و كفاءة أداء المنظمة كما يؤثر إيجابيا على التمكين.

¹ طلعت مصطفى السروجي، رأس المال الاجتماعي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2009، ص ص: 260-261.

² عماد علي المهيرات، مرجع سابق، ص: 33-34.

5-3- معنى العمل: ويعني كفاءة الفرد في العمل فإذا كان العامل ينظر إلى عمله على أنه مهم وذا قيمة وإذا كان مهتما بما يعمل فإن ذلك يؤدي إلى خلق لعمله ويعزز التمكين لديه.

5-4- الخيار: أن العمل يزود الفرد بالاختيار إذا مكنه من تحديد الطريقة التي تناسبه في إنجاز المهام وإختيارها وكان لديه القدرة الذاتية على تحديد تلك الطريقة.

6- عناصر تمكين العاملين

إن عناصر التمكين تتمثل في:¹

6-1- الدقة والوضوح: الخطوة الأولى في تمكين الموظفين هي توضيح الأهداف والتوقعات، يمكن للناس فقط تحقيق التقدم في العمل إذا كان لديهم صورة كاملة عن ماهية النتائج المتوقعة منها لتحملهم النتائج.

6-2- التشجيع والدعم: الخطوة الثانية في تمكين الآخرين هي دعمهم من قبل توفير المساعدات والموارد التي يحتاجونها للتقدم وإزالة عقبات قد تكون إعاقة للتقدم، يقوم المدراء بتمكين الأشخاص من خلال تلبية إحتياجاتهم وهذا لا يتطلب توفير الوقت والموارد والتشجيع اللازم لتحقيق الأهداف فحسب، بل أيضا تعمل بنشاط للحد من العوائق التي تحول دون النجاح.

6-3- الحكم الذاتي والحرية: يعتبر نقطة أخيرة ويعني تمكين الناس ومنحهم الحكم الذاتي الكامل الذي يحتاجونه للقيام بعملهم بمجرد معرفة الموظفين ما هم من المتوقع القيام به والحصول على الدعم الذي يحتاجونه للقيام بذلك، وأفضل شيء يمكن أن يفعله المدير هو الخروج من طريقهم، الموظفون الموثقون لإنجاز عملهم على أية حال هم يختارون أساسا لخلق بيئات عمل إيجابية.

¹Amir AbouElnaga ،Amen Imran. The impact of employee empowerment on job satisfaction: theoretical study. American Journal of Research Communication ،2014,PP 16-17. Sur le site internet: www.usa-journals.com. 12_2_2020. 19:33

المطلب الثالث: ممارسات تمكين العاملين

إن إثراء العمل مبني على ممارسات والتي تعتبر عامل مهم في تمكين العاملين وعلى خلق الثقافة الداعمة لهم بإعتبارها وسيلة فعالة في بناء الثقة والمهارات.

1- خطوات تمكين العاملين

إن تمكين العاملين يمر عبر الخطوات الآتية:¹

الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير

يجب على المديرين تحديد الأسباب التي تدفعهم إلى تبني برنامج لتمكين العاملين، مع شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين، وذلك للحد من درجة الغموض وعدم التأكد، ما يؤدي بالمرؤوسين إلى التعرف على توقعات الإدارة نحوهم وما المتوقع منهم، علما بأن تبني برنامج لتمكين العاملين يأتي في سياق تحقيق أهداف كثيرة منها تحسين خدمة العملاء ورفع مستوى الجودة وزيادة الإنتاجية وكذلك تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين.

الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين

أحد التحديات الكبيرة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصف بتعلم كيفية التخلي والتنازل عن بعض السلطات للمرؤوسين باعتبارها خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي سيتشارك بها المرؤوسون

تعتمد عملية التمكين بشكل كبير على نوعية القرارات التي سيتشارك في صنعها العاملون فإن كانت من القرارات الروتينية فإنها لا تحتاج إلى برنامج كبير للتمكين، أما إن كانت ذات أهمية كبيرة وتؤثر على واقع المنظمة وواقع الموظفين أنفسهم فهي تحتاج إلى أن يكون الموظفون ممكنين بدرجة كبيرة ليتمكنوا من اتخاذ قرارات تتصف بالأهمية.

الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل

تعتبر عملية تكوين فرق العمل خطوة مهمة على صعيد تنفيذ عملية تمكين العاملين، إذ أن المنظمات التي تميل إلى تشكيل فرق العمل تسعى دوماً لتمكين العاملين أعضاء الفريق، فما هو مطلوب من الفريق تحقيقه لا يأتي إلا من خلال الأعضاء الممكنين والقادرين على اتخاذ القرارات المختلفة.

¹ ناصر جردات، أحمد عريفات، أحمد المعاني، إدارة التغيير و التطوير، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص ص: 254-256.

الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات

حتى يتمكن الرؤوسون من اتخاذ قرارات أفضل داخل المنظمة فإنهم يحتاجون إلى معلومات حول وظائفهم والمنظمة ككل، لذلك يجب أن يتوافر للمواطنين الممكّنين فرصة الوصول إلى المعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية القيام بوظائفهم للإسهام بنجاح المنظمة.

الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين

يجب على المديرين اختيار أفضل الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي ويفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية إختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

الخطوة السابعة: توفير التدريب

يمثل التدريب أحد المكونات الأساسية على صعيد جهود تمكين العاملين، إذ تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية تساعد في تدريب العاملين على عدد من الموضوعات كمهارات الاتصال، وإدارة الصراع والعمل مع فرق العمل.

الخطوة الثامنة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفون بأهداف المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلائم مع اتجاهها نحو تفعيل الأداء من خلال فرق العمل.

2 - أساليب تمكين العاملين

تتضمن عملية تمكين العاملين أساليب تساعد على تبني مفهوم التمكين وبناء الثقة و من أهم هذه الأساليب ما يلي:¹

2-1- الأساليب الهيكلية: إن المنظمة يكون لها هيكل واضح ومناسب ليسهل عملية انسياب وتدفق المعلومات من خلال تطبيق المبادئ الآتية:

- ضرورة تنظيم الوظائف حتى يتمكن أعضاء الفريق من التخطيط والتنفيذ والتقييم في جوانب العمل؛
- أن تتوافر الفرص للفريق في المشاركة في التخطيط وحل المشاكل والتقييم لعمليات الفريق.

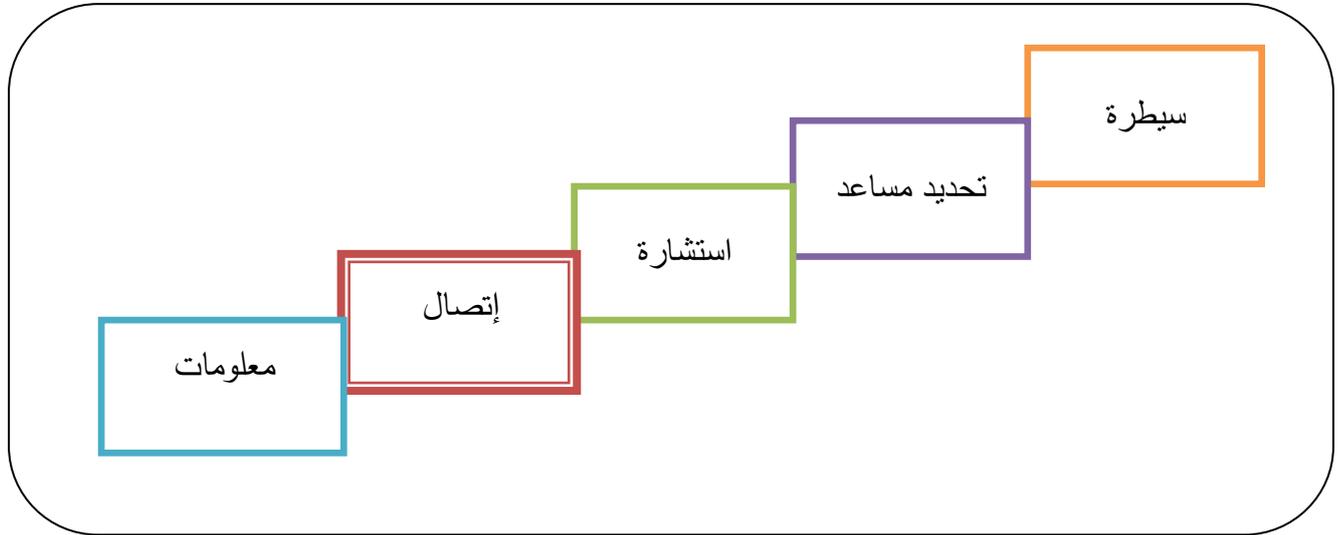
2-2- أسلوب التمكين من خلال النمط القيادي: تمنح المنظمة العاملين مزيداً من التفويض ومجالاً أوسع في تطوير مهاراتهم والتزامهم لكي يؤدي دورهم بفاعلية في منظمة تمكينية من خلال تغيير نمط الرقابة المعمول به.

2-3- المشاركة في القضايا: يمكن تحقيق التمكين بإنخراط الأفراد في تطوير حلولهم الخاصة بالنسبة للقضايا المحدودة، وأن يتم ذلك باقتراح أعضاء الفريق طرق متقدمة.

¹ رامي جمال أندراوس، عادل سالم معاينة، مرجع سابق، ص: 120-121.

2-4- أسلوب التمكين من خلال التحفيز: يتحدد التحفيز بالنسبة للموظفين من خلال أبعاد إدراكية وهي: المعنى والمقدرة، وحرية الإرادة والاستقلالية، والتأثير. والشكل التالي يوضح مدرج مشاركة العاملين:

الشكل رقم (02): مدرج مشاركة العاملين في اتخاذ القرار



المصدر: زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص: 75.

يوضح الشكل (02) عملية إتخاذ القرار لفائدة العاملين المراد تمكينهم وتنميتهم وتدريبهم على مسايرة نشاطاتهم وأعمالهم للولوج نحو التقدم في المستقبل وإملاك الأفراد العاملين القوة اللازمة لإتخاذ القرارات اليومية دون الحاجة لتوجيه وإملاك القدرة لمساعدة المؤسسة لحل مشاكلها وهذا ما يمكنها على تحقيق أهدافها.

3- مستويات تمكين العاملين

تتمثل مستويات تمكين العاملين فيما يلي:¹

3-1- مستوى مشاركة الإقتراح: والتي تمكن الموظفين من التوصية بإقتراحات للتحسين على عمليات المنظمة مما سيمكن ويشجع الموظفين على المساهمة في الأفكار من خلال الوسائل الرسمية دون إجراء أي تغييرات بالضرورة على أنشطة العمل اليومية للموظفين.

¹ Maria Amanda- of Employees Motivation and Empowerment on Delivenig Service, Quality to Enhance Customer satisfaction: Case Company laurea University of Apphed sciences, 2011, p:21.

3-2- مستوى مشاركة العمل: الموظفون في هذا المفهوم قادرون على فحص محتويات أعمالهم وتحديد دورهم داخل المنظمة، وفي هذا المستوى يميل الموظفون إلى الاستفادة من عدد كبير من المهارات والحصول على نطاق واسع من ردود الفعل من الإدارة بما في ذلك العملاء.

3-3- إرتفاع مستوى المشاركة: إن الهدف من أعمال المنظمات هي أساسا لتدريب الموظفين على إدارة أنفسهم و تطوير فريق العمل ومهارات حل المشاكل.

4- تصنيفات تمكين العاملين

يتخذ التمكين عدة تصنيفات حسب النوع، من هذه التصنيفات ينقسم التمكين إلى نوعين هما: التمكين النفسي والتمكين الهيكلي وذلك تبعا لمكان وقوع أثر التمكين ومحور التركيز في أعمال ممارسات التمكين في المنظمة فالتمكين النفسي يقع أثره على النفس البشرية والمشاعر، والتمكين الهيكلي يعنى بالتغيير الحاصل على الهيكل التنظيمي وبنبوية السلطة والعلاقات في المنظمة، ويمكن تفصيل ذلك كالاتي:¹

4-1- التمكين النفسي:

يمكن تعريف التمكين النفسي بأنه "ذلك الحافز الداخلي الجوهري الذي يبرز من خلال عدد من المدركات التي تعكس مواقف الموظفين تجاه المهام التي يقومون بها في وظائفهم"، فالموظف لا بد أن يكون لديه شعور بقدراته الذاتية، ويأتي دور التمكين ليدعم هذا الشعور من خلال قيام المنظمة بإزالة كل ما يمكن أن يسبب الشعور بالعجز أي أن إدراك التمكين يقع من خلال إدراك الموظف لما يلي:

- **المعنى:** والذي يعكس إدراك الموظف بأن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة له وللآخرين، وأن ما يؤديه من مهام يتوافق مع متطلبات العمل.
 - **الجدارة:** وتحقق الجدارة لدى الموظف عندما يدرك بأنه قادر على إنجاز مهام عمله بنجاح وبمهارة عالية اعتمادا على خبراته ومهاراته ومعرفته.
 - **الإستقلالية:** أي إدراك الموظف بأنه يملك الحرية الكافية لإختيار طرق تنفيذ عمله.
 - **التأثير:** والذي يعني إدراك الموظف بأن وجوده يؤثر على القرارات التي يتم إتخاذها في المنظمة.
- يتضح أن خلاصة التمكين النفسي تتمثل في مشاعر الموظف بأنه جزء هام في المنظمة وأنه قادر على الفعل وجدير بالثقة.

¹ زكرياء مطلق الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص ص: 40-43.

4-2- التمكين الهيكلي:

يتضمن التمكين الهيكلي مجموعة عناصر هيكلية تتعلق ببنوية المنظمة والتي لا تكتمل عملية التمكين بدون توافرها في المنظمة، ومن هذه المستلزمات:¹

▪ **ثقافة ممكنة:** تأتي أهمية الثقافة كمتطلب من متطلبات التمكين كونها تساعد على غرس وإدامة القيم والسلوك المطلوبين من المنظمة، وتساعد الموظفين في أداء واجباتهم بشكل سليم وخاصة عندما يكون السلوك مستهدفا ما يعني أن التمكين الفعال يتطلب تنفيذ ثقافة تنظيمية جديدة تأخذ بعين الاعتبار اتجاهات الموظف وسلوكه.

▪ **إدارة المعرفة:** الحصول على المعرفة الجديدة تزيد من خبرة الموظف ومهاراته ومكتسباته المعرفية التي تزيد من قدرته على القيام بمهام العمل بكفاءة وإستقلالية ومشاركة أوسع في صنع القرار .

▪ **فرق العمل:** لكي يتحقق التمكين الفعال لا بد للمنظمة أن تعمل على إعادة تصميم العمل ليصبح بشكل جماعي وإن استخدام فرق العمل يتفق كثيرا مع تمكين الموظفين ومن أهم الفوائد التي تجنيها المنظمات عندما تتبنى فرق عمل ذاتية الإدارة أي فرق عمل ممكنة هي: المرونة، وتحسين الإنتاجية، وخفض التكلفة وحل الكثير من المشكلات.

▪ **تقنيات الإنتاج:** إن توافر التكنولوجيا وتوافقها مع تطور القدرات البشرية التي تشغل المعدات والبرمجيات دون الإستعانة بجهات خارجية يساعد في تحقيق تمكين الموظفين.

مما تقدم يتضح أن التمكين الهيكلي يتعلق بإعادة تصميم مناخ العمل وبرامج التدريب وهيكل السلطة لتكون جميعها بطلتها الجديدة داعما للموظف في سعيه نحو الارتقاء بمكانته كأحد أهم الأصول المنظمة.

5- أشكال تمكين العاملين

يتخذ التمكين أشكالا متعددة بناءا على الهيئة التي يتم إطلاق مبادرات التمكين عليها، فعملية تمكين الموظفين تظهر في أشكال عديدة منها:²

5-1- **عملية التمكين الرسمية:** وهي التي تستند إلى قوانين وسياسات وممارسات المنظمة.

5-2- **عملية التمكين الغير الرسمية:** والتي تشمل على فعاليات غير مخطط لها مثل تقديم فكرة أو مقترح للمشرف.

¹ عبد الستار سالم عوض، العلاقة والأثر بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي، دراسة إستطلاعية لآراء عينة من العاملين في عدد من المستشفيات كركوك، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد الرابع، العدد 117، الجامعة المستنصرية، 2018، ص: 143.

² نعمة عباس الخفاجي، حسين موسى قاسم البناء، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص: 44.

- 5-3- عملية التمكين الطوعية: وهي التي لا تستند إلى أي قواعد مؤسسية.
- 5-4- عملية التمكين المؤسسية: حيث نجد بأن القوانين المعمول بها في البلد تدعم تمكين الموظفين في عملية صنع القرار في المنظمات، حيث تظهر بعض القوانين المتعلقة بما يسمى "التحديد المشترك للقرارات".
- 5-5- عملية التمكين المباشرة: وتظهر عندما يؤثر العاملون بشكل مباشر على عملية صنع القرار.
- 5-6- عملية التمكين التعليلية: وتتم عندما يقوم بعض الموظفين بتمثيل زملائهم في بعض المجالس والهيئات.

6- تقنيات تمكين العاملين

تتخصص على أربعة مجالات عامة في استخدامها وهي:¹

- قاعدة المعرفة: كتوسيع المعرفة ومهارات العاملين في مسائل ذات العلاقة بالعمل والتركيز عليه لتمكين العاملين من التطور؛
- حرية التصرف في المهام: من خلال التفويض على نطاق أوسع إلى الحد الذي يؤسس فرقا تأتمر ذاتيا؛
- المشاركة في وضع سياسة المؤسسة: وذلك من استخدام المنتديات وتقديم الإنجازات المتتالية عن الأوضاع إلى المشاركة في مجالس المديرين؛
- التغيير المؤسسي: مثل تشجيع المقترحات للتغيير في الوظائف المتنوعة وتطوير فرق تحسين الجودة.

المطلب الرابع: تقييم عملية تمكين العاملين

يعتبر تقييم العاملين من الوسائل المهمة والفعالة التي تساعد على معرفة تأطير الفرد وقدرة استيعابه على مواكبة الإلمام بتطوير كفاءته وصقل مهارته.

1- عملية تمكين العاملين

يوضح الجدول رقم (01) الفرق بين أهم المقارنات بين الموظف الممكن والموظف الغير ممكن:

¹حسام الدين خضور، الإدارة في النظرية والتطبيق، دار الفرق للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، الطبعة 1، 2014، ص: 355.

الجدول رقم (01): جدول يوضح الفرق بين الموظف الممكن والموظف الغير الممكن

العنصر	الموظف الممكن	الموظف غير الممكن
أخذ المبادرة	سوف يتخذ المبادرة في ظل مواقف غامضة، وتحديد المشكلات بأسلوب يمكنه من التحليل والقيام بتصرفات ايجابية.	سوف ينتظر أحد المسؤولين لتحديد المشكلة والقيام بالمبادرة والبدء في التصرف.
التعرف على الفرص	سوف يتعرف على الفرص لتحسين المشكلات التي تحدث.	يمكنه أن يتغلب على المشكلات الآتية ولكنه يفشل في تحديد أساليب لتحسين العمليات، ومنع إمكانية حدوث المشكلات مستقبلا.
التفكير التحليلي	سوف يكون لديه القدرة للتفكير بمنهج تحليلي وتحدي الافتراضات القائمة.	سوف يتعامل مع المعلومات على أنها ذات قيمة دون التحقق من مصداقيتها.
بناء الإجماع	لديه القدرة على بناء إجماع بين المجموعات وفرق العمل.	الاحتمال الكبير وبكل بساطة الاعتماد على صاحب القرار لتقويض القرار.

المصدر: أسامة خيربي، القيادة الإدارية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص: 110.

يوضح الجدول رقم (01) الفرق بين الموظف الممكن والموظف الغير ممكن حيث يشمل العناصر المتمثلة في أخذ المبادرة والتعرف على الفرص والتي بها يستطيع الموظف الممكن إثبات ذاته عكس الموظف الغير الممكن والذي سيواجه المشاكل مستقبلا، هذا يحقق أن الموظف الممكن يعتبر مؤشر مساعد في تنمية وتطوير المؤسسة.

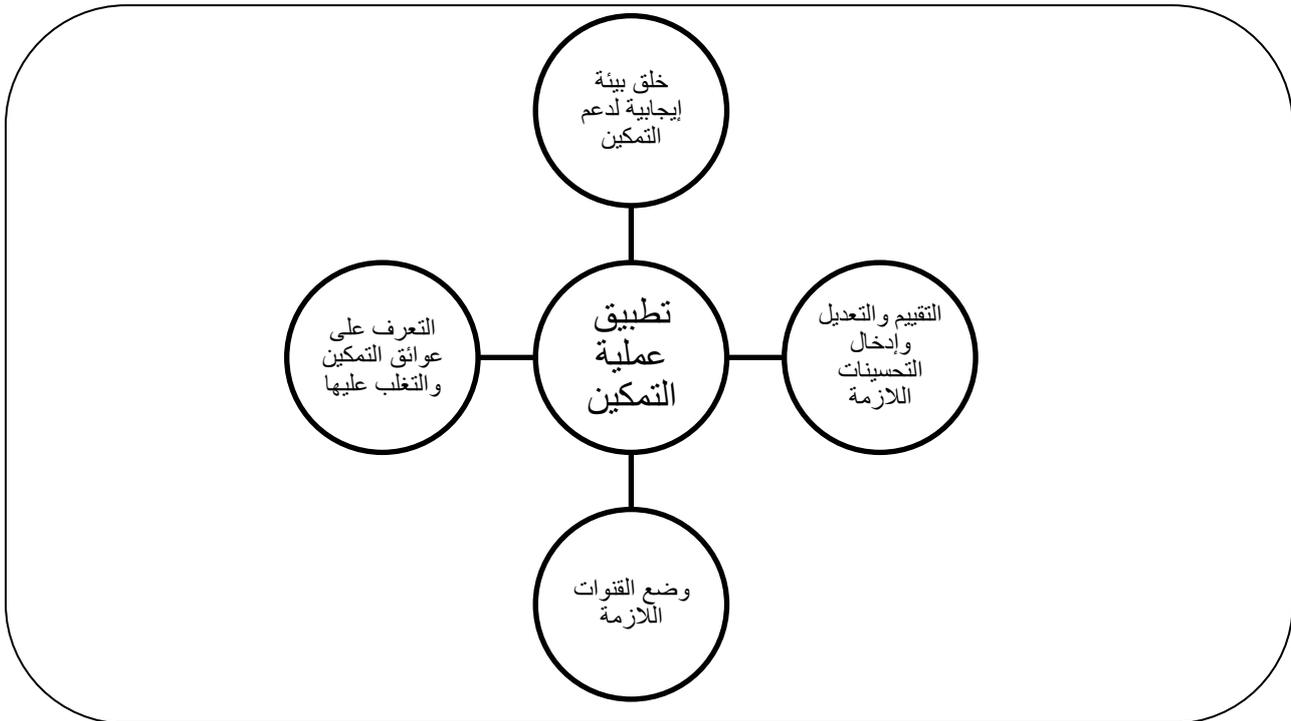
وتهدف هذه العملية إلى:¹

- خلق بيئة داعمة للتمكين يتم فيها تشجيع أخذ المبادرات الفردية ودعمها؛
- إستهداف العوائق أمام تطبيق عملية التمكين ومحاولة التغلب عليها؛
- وضع القنوات اللازمة المتمثلة في حلقات الجودة والعصف الذهني؛
- التقييم والتعديل وإدخال التحسينات.

¹ خضير كاظم محمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، ص: 128.

والشكل التالي يوضح أهم خطوات تطبيق التمكين:

الشكل رقم (03): خطوات تطبيق عملية التمكين



المصدر: خضير كاظم محمود، روان منير الشيخ، مرجع سابق، ص: 129.

يمثل الشكل رقم (03) خطوات تطبيق عملية التمكين المتمثلة في القنوات التي من الممكن وضعها بهدف الحصول على معطيات الموظفين المستفيدين منها في عمليات صنع القرار من خلال السير بين الموظفين ومؤهلاتهم ومعرفة قدراتهم وإمكانياتهم وتطوير مهاراتهم للمساعدة في تنشيط بيئة المؤسسة.

2- العوامل المعززة في عملية تمكين العاملين

لإنجاح عملية التمكين في بيئة المنظمات وخصوصا العربية منها فإنه يتوجب ما يلي:¹

- الإتجاه نحو البناء التنظيمي المرن؛
- بناء المنظمة التي تشجع على التعلم الذاتي؛
- السماح بتداول المعلومات؛
- التحول من نظام الإشراف القائم على التوجيه والتحكم؛
- إعادة النظر في نظام المكافآت؛
- توفير التدريب الملائم للقيادات الإدارية.

¹ بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2014، ص ص: 327.

3- مزايا تمكين العاملين

تتجسد مزايا تمكين العاملين على النحو الآتي:¹

- شعور العاملين بأنهم ذو قيمة وبرضا أكبر والتركيز على الحوافز والروح المعنوية؛
- العاملون قادرون على صنع أفضل القرارات مع شعورهم بالمسؤولية تجاه القرارات؛
- ترحيب العاملين بالفرصة للتعامل بعمق ودخول أكثر مع العملاء؛
- إقدام العاملين على إبداء أفكار عملية أكثر لتحسين الخدمة التي تبني ولاء العميل.

4- العوامل المعيقة في عملية التمكين

قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق التمكين للعاملين، ومن تلك المعوقات ما يلي:²

- البناء التنظيمي الهرمي؛
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات؛
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة؛
- عدم الرغبة في التغيير؛
- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسألة؛
- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار؛
- ضعف نظام التحفيز؛
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي؛
- عدم الثقة الإدارية.

5- المشاكل التي تقف عائقا على تمكين العاملين

يمكن تحديد هاته المشاكل التي تواجه التمكين فيما يلي:³

5-1- المشاكل المرتبطة بالمراقبة ودور المدير:

إذ أن دور المدير بالرقابة على الأداء يتيح فرصة أكبر في إعادة تقييم دور المدراء في مراقبة الأداء وهذه من المشاكل التي تواجه ذلك.

¹ عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمدخل الإدارية الحديثة-مدخل تحليلي-، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص: 194.

² بلال خلف السكارنة، المرجع نفسه، ص 326-327.

³ خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص ص: 181-182.

5-2- الرقابة والتوسع في العمليات:

إن مشكلة العمل حتى في البيئة البسيطة يتطلب الآراء وتمازجها للركون لقرار أكثر صوابا، إذ أن منح التمكين للعاملين يعتبر مهما وفاعلا.

5-3- المسؤولية:

إن الأفراد غالبا ما يتخوفون من تحمل المسؤولية، كما أن العاملين يرغبون دائما بدعم المدراء أثناء أدائهم لمسؤولية الإنجاز، والمشاركة في تحمل المسؤولية تعد من أكثر المشاكل التي تواجه العاملين.

5-4- البيروقراطية:

يود الأفراد العاملين أن يقوم المدراء بالتعامل معهم في إطار تحمل المسؤولية في ظل تحفيزهم و دفعهم للأداء وفق صورة واضحة المعالم، وليس في إطار البيروقراطية.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول المسار الوظيفي للعاملين

من المصطلحات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية ما يطلق عليه تخطيط وتنمية المسار الوظيفي، وهو إحدى الوظائف الذي يعنى بإحداث توافق وتطابق بين الفرد من جهة وبين الوظائف التي يشغلها من جهة، وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المنظمة في الإنتاجية، وتحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل.

المطلب الأول: ماهية المسار الوظيفي

إن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي يشكل ركيزة من الركائز المهمة للوظائف في المنظمة في الوقت الحاضر ويجعلها محط اهتمام الموظف دائما وهذا ما سيتم تناوله في هذا الصدد.

1- تعريف المسار الوظيفي

- ينظر إلى المسار الوظيفي على أنه "سلسلة من المراكز الوظيفية التي يشغلها الفرد بشكل متوالي في مهنة معينة"¹؛
- كما يمكن تعريف المسار الوظيفي على أنه "عملية مستمرة والتي من خلالها يتقدم الفرد من خلال مجموعة من المراحل التي تتميز فيها كل مرحلة بمجموعة مميزة من الخصائص والقضايا أو المشاكل أو المهام"²؛
- ويعرف المسار المهني أو الوظيفي على "أنه مجموعة الأنشطة المعدة لمتابعة حركة الأفراد المهنية داخل أو خارج مؤسسة معينة بطريقة تسمح لهم ببلوغ أعلى مستوى ممكن من المهارة والنجاح ضمن الهرم التنظيمي أو الاجتماعي وذلك بالأخذ بعين الاعتبار لقدراتهم وتأهيلهم"³؛
- وينظر إليه على أنه " مسار المحرك داخل المنظمة أو تراكم مجموعات فريدة ومميزة من المراكز والخبرات خلال شغله لوظائف معينة"⁴؛
- أو هو "تلك العملية التي يقوم فيها الفرد بدور رئيسي في تحديد أهدافه المهنية والطريقة الملائمة لتحقيقها"⁵؛

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، المنصورة، مؤسسة الجوهري للتجليد الفني، 2007، ص: 228.

² رواية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص: 309.

³ إسماعيل حجازي، معالم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص ص: 61-62.

⁴ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قلمة، 2004، ص: 113.

⁵ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص: 17.

- ومن ناحية أخرى عرف المسار الوظيفي بأنه: "مجموعة المراكز الوظيفية التي يتدرج خلالها الفرد خلال حياته الوظيفية، ولهذا فإن العديد من الأفراد ينظرون إلى هذا المسار نظرة رضا في حال شعورهم بأن ما حققوه من إنجازات يتفق مع آمالهم وطموحاتهم، ويحدث العكس في حال شعورهم بأن المسار الوظيفي لم يحقق طموحهم وآمالهم".¹

من خلال ما سبق يمكن تعريف المسار الوظيفي على أنه تحقيق التوافق الفعال بين إمكانيات وقدرات الفرد وإحتياجات المنظمة، وذلك من خلال مجموعة من القرارات والإجراءات التنظيمية التي تهيئ فرص العمل المناسبة والمفيدة للفرد والمنظمة طيلة حياة الفرد الوظيفي.

2- خصائص المسار الوظيفي

يشتمل المسار الوظيفي لكل فرد على العديد من الخصائص التي نوردتها فيما يلي:²

- إن رسم المسار الوظيفي لكل فرد هي مسؤولية الشخص إذ أنه يقوم برسم المسار الذي من خلاله يرى مستقبله الوظيفي ويجب أن يقترن ذلك بالصفات والمهارات والقدرات والاتجاهات التي تؤهله لذلك؛
- تقع على الفرد مسؤولية تأهيل نفسه وتوفير القدرات والمهارات والصفات التي تؤهله لشغل الوظيفة التي يتقدم إلى المنظمة لشغلها؛
- يستلزم تخطيط المسارات الوظيفية من المنظمة ممارسة مجموعة من الأعمال التنظيمية والإدارية في مجالات الاختيار والتعيين، والانضمام إلى العمل والتدريب والتطوير، والترقية والنقل، وإنهاء الخدمة وقرارات الإشراف والإنتداب وغيرها من مجالات حركة التوظيف؛
- العمل من خلال النظم وتكافل جهود الفرد والمنظمة على تحقيق الإنسجام والتوافق بين إتجاهات وقدرات وصفات الفرد وتوقعاته وإحتياجات المنظمة وأهدافها؛
- وضوح مبدأ الاستمرارية في التعامل مع الحركة الوظيفية للفرد، بحيث يوجد هناك ترابط موضوعي للمستقبل الوظيفي للفرد مع خطط المنظمة في تشغيل العمالة؛
- وضوح مبدأ المنفعة المتبادلة بين الفرد (العامل) والمنظمة؛

¹ Dessler Garry, **Human Resource Management**, Ninth Edition, 2003, Pearson Education International, p274.

² رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العالمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2014، ص ص: 221-223.

- وضوح مبدأ المشاركة والمسؤولية والتوزيع المنطقي والعاقل للأدوار بحيث يقع على الفرد عبء الإسهام في تطوير ذاته وتنمية قدراته وتطوير معارفه، وإحداث التكيف في اتجاهاته ورغباته بطريقة تساعد المنظمة على القيام بدورها في توفير الوظيفة المناسبة لاستثمار قدرات ومهارات وخصائص الفرد؛
- يساهم التخطيط الفعال للمسارات الوظيفية في تقليل احتمالات حدوث الصراعات في العمل وما يترتب عليها من حالات التوتر أو ضغوط الوظيفة بين الفرد والمنظمة؛
- إن الهدف العام للتخطيط الفعال للمسارات الوظيفية هو كفاءة الفرد وبقاء نمو المنظمة للعمل لصالح المصلحة المشتركة.

3- أهمية المسار الوظيفي

تتجلى أهمية المسار الوظيفي نظرا لاعتباره ركيزة فعالة في تنمية الأفراد العاملين فيما يلي:¹

3-1- تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة: إذا كان الأفراد يهدفون إلى النمو في العمل والرضا عنه فإن المنظمات تسعى إلى تحقيق الإنتاجية والربح وتخطيط المسار الوظيفي بما يحققه من وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ليساعد على تحقيق الهدفين معا.

3-2- تخفيف القيود على حركة العمالة: إن عدم وجود جهود لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي تعني فرض قيود على حركة العمالة ووضعها داخل سياج لا تتحرك منه، فعدم وجود حركات ترقية ونقل تضر من هو صالح لها وبالتالي فإن وجود أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي يمكنها أن تطلق إمكانيات الأفراد وتشجعهم على ذلك.

3-3- التقليل من تقادم العمالة: إن عدم الاهتمام بتدريب العاملين ونقلهم أو حتى الاستغناء عنهم يعني بقاء بعض العاملين في أماكنهم حتى تتقادم مهاراتهم وتقل دافعيتهم للعمل، ووجود أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي من خلال النقل والتدريب والاستغناء يعني تنشيط مهارات العاملين وتجديدها والإبقاء على ما يمكن الاستفادة منها من مهارات وقدرات.²

3-4- تقليل تكلفة العمالة: المزايا السابقة تجعل ما ينفق على أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي ذا عائد يفوق التكلفة ففي منظمات ناجحة يمكن أن يكون المنفق على تخطيط وتنمية المسار الوظيفي كبيرا،

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، الجلال للطباعة، 2007، ص: 525.

² محي الدين صديق عبد الله، التدريب المرتبط بالمسار الوظيفي، مجلة العلوم الإدارية، العدد الثاني، جامعة إفريقيا العالمية، الخرطوم، 2018، ص: 5.

لكن إنتاجية العمالة والأرباح تفوق بمراحل هذا الإنفاق، وفي منظمات فاشلة لا يوجد ما ينفق على الأمر بينما تفوق تكلفة العمالة (ممثلة في الأجور والحوافز) العائد والريح وتحقق بذلك خسائر فادحة.

3-5- بناء المهارات: ويعني تعلم مهارات جديدة تساعد الفرد على أداء مهامه الحالية وتقديم اختيارات أكثر للمستقبل، وتمكين الأفراد من التنمية المستمرة لاستعداداتهم ومواجهة التحديات.¹

4- فوائد المسار الوظيفي

لقد تزايدت أعداد المنظمات التي إهتمت ببناء أنظمة تخطيط المسار الوظيفي لما تحققه لها تلك الأنظمة من مزايا وفوائد متعددة ومن بين تلك الفوائد ما يلي:²

4-1- الفوائد التي تتحقق للعاملين:

- القدرة على بناء وتنمية مسارهم الوظيفي أو إجراء التعديلات المناسبة عليه؛
- زيادة فهم العاملين بقضايا الإثراء الوظيفي وزيادة مستوى الرضا الوظيفي؛
- تحسين عملية الاتصال فيما بين العاملين ومدرائهم؛
- زيادة القدرة على التنبؤ الدقيق بالمستقبل الوظيفي وبناء الأهداف؛
- حصول الأفراد على التغذية المرتدة الصادقة عن أدائهم؛
- تنمية معارف الأفراد وتزويدهم بالمعلومات المتكاملة عن المنظمة والاتجاهات المستقبلية لأنشطتها؛
- تنمية الإحساس بالمسؤولية الشخصية عن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي.

4-2- الفوائد التي تعود على المنظمة:

- الاستخدام الأمثل لمهارات وقدرات العاملين؛
- زيادة الولاء والإخلاص للمنظمة؛
- نشر المعلومات الدقيقة عن التدرج الوظيفي في كافة المستويات التنظيمية؛
- تحسين مستوى الاتصالات على مستوى المنظمة بالكفاءات العالية وتنميتها؛
- بناء الصورة الذهنية الصحيحة عن المنظمة لدى الجماهير؛
- زيادة الفعالية في نظم الموارد وتبسيط الإجراءات؛
- القدرة على بناء الغايات والأهداف الواضحة.

¹ Bernard Martory, Daniel Crozet, **Gestion des ressources humaines**, Nathan, 1998, p: 65.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص ص: 229-230.

5- مزايا المسار الوظيفي

من المزايا المتحققة من الاهتمام بتنمية المسارات الوظيفية هي كالاتي:¹

5-1- على مستوى المنظمة يمكن تحقيق المزايا التالية:

- بناء المهارات: ويتم هذا من خلال زيادة قدرات الأفراد في وظائفهم الحالية وتدعيم قدراتهم للتكيف مع المتطلبات الجديدة للمهام الجديدة والتقدم التكنولوجي.
- توافر المهارات والموهب: توفير معلومات عن قدرات وطموحات الأفراد بحيث يمكن وضع الفرد المناسب في مكانه المناسب، ومن ثم يتحقق التوافق بين الاحتياجات التنظيمية والإمكانات الفردية.
- الإنتاجية والمعنوية: يمكن تقليل القوى المتعارضة مع تحقيق مستوى عالي من الإنتاجية مثل معدل دوران العمل العالي والغياب والتظلمات والتي يمكن أن تسبب مشاكل انخفاض معنويات الأفراد الذين يدركون عدم وجود فرص كبيرة أمامهم للتقدم في العمل.
- الدافعية: إثارة دافعية الفرد للعمل بفعالية إذا أدرك الأفراد بيئة ومناخ عملهم على أنها تقدم لهم فرص النمو والتحدي والمسؤولية المشتركة للمنظمة لتحقيق النمو الشخصي.
- تخطيط الموارد البشرية: تقديم بعض المعلومات الإضافية والمصادر لتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية.
- الإستقطاب: تدعيم جاذبية المناخ التنظيمي كمكان يسعى الأفراد الموهوبين للعمل به.
- تحسين الصورة الذهنية للمنظمة: تحسين الصورة الذهنية للمنظمة كمنظمة تسعى لتحسين أنشطتها وعملياتها.

5-2- المنافع المتحققة للمسار الوظيفي:

أهم المنافع المتحققة على المستوى الفردي ما يلي:²

- المعرفة الذاتية: فهم نقاط الضعف والقوة الشخصية أو الرغبة والحاجة للتكامل بين مهنة الفرد وحياته الشخصية.
- المعرفة التنظيمية: معرفة المعلومات الحالية التي تقدم فهي أفضل للاحتتمالات الشخصية، والفرص المستقبلية داخل المنظمة.
- الإحساس بالفرص: التركيز على أهداف واضحة ومتعددة للمستقبل.

¹رواية حسن، مرجع سابق، ص ص: 349-350

²نفس المرجع، ص ص: 351-352.

- الإدارة والتصميم الذاتي: ممارسة نوع من الرقابة والسيطرة على جوانب حياة الفرد الذي يسيطر عليها آخرون واكتساب شعور إيجابي وفعال تجاه حياة الفرد وعمله.
- بناء المهارات: تعلم مهارات جديدة والتي تساعد الفرد على أداء مهامه الحالية وتقديم اختيارات أكثر للمستقبل.
- الرضا الشخصي: تنمية الشعور بتقدير الذات والناجح من النمو والتعلم.
- احتمالات الترقى: زيادة وتدعيم الترقى لمناصب أعلى داخل المنظمة.
- الإثراء الوظيفي: إدراك إمكانية تحقيق النمو الوظيفي في الوظيفة الحالية للفرد من خلال زيادة التحدي والاستمتاع بالعمل دون الحاجة إلى التحرك إلى منصب أعلى.

6- أهداف تسيير المسار الوظيفي

هناك عدة أهداف فردية وتنظيمية لعملية تسيير المسار الوظيفي أهمها ما يلي:¹

- تحسين فعالية العمال والمنظمة؛
- رفع حماس العمال ورضائهم عن المنظمة؛
- توجيه العمال إلى مناصب أكثر فأكثر إستراتيجية؛
- التقليل من نسبة الاستقالات بين العمال؛
- تخفيض تكاليف اليد العاملة؛
- توفير عمال أكفاء؛
- التلاؤم مع التغيرات الخارجية.

المطلب الثاني: متطلبات تسيير المسار الوظيفي

إن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي يشكل ركيزة من الركائز المهمة للوظائف في المنظمة في الوقت الحاضر ويجعلها محط اهتمام الموظف دائما وهذا ما سيتم تناوله في هذا المطلب.

1- مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي

إن مسؤولية تخطيط الحياة المهنية داخل المنظمة تشمل عدة أطراف مجتمعة مثل الفرد العامل والمشرف والمنظمة و تتمثل في:²

¹حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص: 114.

²حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، 2013، ص ص: 253-255.

1-1- مسؤولية الفرد العامل:

إن تخطيط الحياة المهنية قد تتم من قبل الفرد نفسه، لأنه الوحيد الذي باستطاعته تحديد ما يتطلع إليه من ممارسة مهنة معينة، فالطموحات والرغبات تختلف باختلاف الأشخاص، لذلك على الموظف تخطيط المسار الوظيفي لنفسه بالاعتماد على ما يحصل عليه من معلومات داخل المنظمة أو من خلال ما توفره المنظمة من إرشاد ونصح عن طريق الموظفين القدامى، وتدل الخبرة على أنه بدون توفير الإرشاد والنصح والتشجيع للعاملين على رسم خط سير حياتهم الوظيفية فمن غير المحتمل أن ينجحوا في رسم خط سير حياتهم المهنية.

1-2- مسؤولية المشرف:

للمشرف دور رئيسي يلعبه في مساعدة العاملين في تخطيط سير حياتهم الوظيفية، وقد ينظر بعض المشرفين إلى عملية توفير النصح والإرشاد للعاملين على أنها لا تدخل ضمن اختصاصاتهم أو أنهم لم يوجهوا من الإدارة العليا لتحمل هذه المسؤوليات، إلا أن العديد من المنظمات تتجه إلى إعلام المشرفين بدورهم في توجيه ومساعدة العاملين في تخطيط حياتهم المهنية كما تصمم دورات تدريبية لهم لاكتساب المهارات المطلوبة في المساعدة في تخطيط الحياة المهنية للعاملين الذين يشرفون عليهم.

1-3- مسؤوليات المنظمة:

تتركز مسؤوليات المنظمة على مهمة إيجاد الخيارات الوظيفية والإعلان عنها وشرحها للعاملين، ويحذب قيام المنظمة بتوفير المعلومات الواضحة حول الفرص والخيارات وخطوط سير المسارات الوظيفية والمهنية للعاملين وتعتبر هذه من مهام إدارة الموارد البشرية التي تحرص على وضع أبعاد واضحة للأعمال المختلفة والمراحل والمستويات للتقدم والترقية لكل من هذه الأعمال داخل المنظمة، كما تستطيع المنظمة عوضاً عن تخطيط المسار الوظيفي للعاملين لديها، القيام بتهيئة البيئة والظروف لتمكين العاملين من وضع خطط لحياتهم الوظيفية داخل المنشأة.

والجدول التالي يوضح الأسلوبين الفردي وعلى مستوى المنظمة في تخطيط الحياة المهنية للعاملين:

الجدول رقم (02): جدول يوضح الأسلوبين الفردي وعلى مستوى المنظمة في تخطيط الحياة المهنية للعاملين

التخطيط الفردي للمسار الوظيفي	تخطيط المنظمة للمسار الوظيفي
<ul style="list-style-type: none"> ❖ تحديد القدرات والاهتمامات الشخصية ❖ تحديد الطموحات والغايات الفردية ❖ تقييم الفرص داخل وخارج المنشأة ❖ ملاحظة التغييرات في الاهتمامات والغايات حسب تتابع مراحل الحياة الوظيفية 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ تحديد احتياجات المنظمة المستقبلية للوظائف. ❖ تخطيط المسار الوظيفي للأعمال ❖ تقييم قدرات العاملين والاحتياجات التدريبية. ❖ إيجاد التوافق بين احتياجات المنظمة واحتياجات العاملين. ❖ تصميم نظام المسار الوظيفي لكافة الأعمال في المنشأة.

المصدر: حنا نصر الله، مرجع سابق، ص: 252.

يمثل الجدول رقم (02) الأسلوبين الفردي وعلى مستوى المنظمة في تخطيط الحياة المهنية للعاملين والذي يشمل تخطيط المسار الوظيفي بالنسبة للمنظمة والفرد العامل وطبيعة التخطيط لكل منهما بشكل مختصر هدفه إيضاح سير المسارات الوظيفية والمراحل والمستويات للتقدم والترقية في الحياة المهنية للعامل.

2- إستخدامات المسار الوظيفي

نعرض فيما يلي بعض الأمثلة عن الاستخدامات الأساسية لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي وهي كالآتي:¹

2-1- في مجال إعداد القيادات الإدارية:

يؤدي تخطيط المسار الوظيفي دوراً رئيسياً في الكشف عن القيادات الإدارية الواعدة وتدريبها وتنميتها مبكراً حتى تكون جاهزة لتسلم المسؤولية عندما يحين الوقت لإحلال الصف الثاني محل الصف الأول من القيادات الإدارية وبشكل لا يؤثر على استمرارية الأداء بالمنظمة.

2-2- في مجال الإحلال الوظيفي:

يجب أن يعتمد تنفيذ أي برنامج للإحلال الوظيفي للكوادر الماهرة إلى حد كبير على وجود خطة لتنمية المسارات الوظيفية للكوادر الواعدة والتي سوف تحل محل الكوادر الغير الكفاء في المواقع الوظيفية المختلفة

¹ مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية - مدخل تحقيق الميزة التنافسية-، الدار الجامعية، الإسكندرية، الجلال للطباعة، ص: 209.

خلال الفترة القادمة، وذلك أنه بدون وجود خطة لتنمية المسارات الوظيفية للكوادر تصبح عملية الإحلال الوظيفي عملية عشوائية تؤثر سلباً على أداء المنظمة واستقرارها كما تؤثر سلباً على إيمان القيادات الإدارية وثقتها في برامج الإحلال الوظيفي.

2-3- في مجال الترقية والنقل:

في ظل وجود خطة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي للعاملين تصبح قرارات الترقية والنقل والحركة أفقياً ورأسياً مبنية على أساس علمي وعلى احتياجات واضحة ومحددة سلفاً وليس على أساس الأقدمية أو الرغبات الشخصية.

3- وسائل تخطيط المسار الوظيفي

وتتم من خلال عدة وسائل منها:¹

3-1- تحميل الموظف مسؤولية مهمة:

وذلك عن طريق إيلاء بعض الأعمال ذات المسؤولية المؤثرة أو الأكثر مسؤولية للموظفين في المنظمة، واختبار قدراتهم وإمكانياتهم ومدى نجاحهم في تحمل تلك المسؤوليات والتحديات والأعمال الصعبة، إن ذلك يخلق لدى الموظف قوة الصبر والمثابرة على إنجاز تلك الأعمال بقدر كبير من النجاح.

3-2- إتاحة المعلومات أمام الموظف:

إن إتاحة هذه المعلومات للموظف لكي يمارس عمله تجعله أكثر كفاءة وتمنحه مهارات قيادية وتمتحن قدرته على معالجة تلك المعلومات وكيفية إستخدامها، وتمكن المنظمة من إكتشاف مواهب الموظفين المختلفة وتوجيههم نحو الوظائف المناسبة ليأخذ كل مجاله الذي يمكن أن يبدع فيه ويبرز في أدائه.

3-3- تنشيط مراكز التوجيه والإرشاد:

حيث باستطاعة الإدارة تنشيط مراكز الإرشاد والتوجيه من أجل الكشف على المواهب والقدرات والكفاءات التي تظهر لدى الطموحين من بعضهم من أجل وضع الخطط القادمة لتدريبهم وتوجيههم والعمل على تنسيق جهودهم بما يتلائم مع أهداف المنظمة.

4- إختصاصات إدارة المسار الوظيفي

تتمثل هذه الاختصاصات في العناصر التالية:²

- وضع رؤية دقيقة عن نظام المسار الوظيفي المناسب لمسميات ووظائف العاملين تتضمن صيغ التمكين والتدريب المطلوبة لهم؛

¹مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014، ص ص: 221-222.

² فيصل حسونة، مرجع سابق، ص: 17.

- متابعة الخدمة الوظيفية للعاملين وإعداد بطاقات المسار الوظيفي لهم؛
- إعداد التقارير الدورية عن مستوى تطبيق المسار الوظيفي ومعوقاتها واقتراح الحلول والمعالجات التطويرية لها؛
- تطوير أساليب وتقنيات العمل وتعميم النظم الإلكترونية فيها والعمل على تطبيق معايير الجودة والتميز.

المطلب الثالث: أسس المسار الوظيفي

إن رسم المسار الوظيفي لكل فرد هي مسؤولية الشخص والذي من خلاله يرى مستقبه الوظيفي من خلال التمتع بالصفات والمهارات والقدرات والاتجاهات التي تؤهله لذلك وهذا ما سيتم رؤيته في هذا الصدد عبر الأسس التي تعتبر آلية الفرد في التمكين على تطوير العامل لمساره الوظيفي.

1- مراحل تنمية المسار الوظيفي

تتعدد المراحل التي يمر من خلالها الأفراد بمسارهم الوظيفي وفيما يلي عرض لخصائص كل مرحلة من مراحل تنمية المسار الوظيفي:¹

1-1- مرحلة الاستطلاع والاستكشاف:

يهتم الأفراد في المرحلة التمهيدية والاستكشافية من مراحل المسار الوظيفي بمحاولة اختيار طبيعة ونمط العمل الذي يحبونه ويجذبهم إليه، ويؤثر على الأفراد في هذا الوقت اهتماماتهم وقيمهم، وأفضليات العمل بالنسبة لهم، ومن ثم فهم يبحثون عن البيانات والمعلومات المتعلقة بالمهن والمسارات والوظائف من زملاء العمل المرتقبين ومن أصدقاء أفراد الأسرة.

1-2- مرحلة التأسيس والبناء:

في المرحلة التأسيسية يجد الأفراد لأنفسهم مكانا في المنظمة، ويشعرون بأهمية دورهم ومساهماتهم واستقلالياتهم ويتحملون مسؤولية أكبر، ويحققون نجاحا ماليا أفضل ويبنون الشكل المناسب لحياتهم، ويهتم الأفراد في هذه المرحلة بإظهار دورهم ومساهماتهم في نجاح المنظمة، ويتعلم الأفراد كيفية التعامل مع الآخرين ويتعرفون على كيفية التعامل الرسمي وغير الرسمي مع المديرين والزملاء ويكتسبون مهارة بناء العلاقات الناجحة مع الآخرين ويلعبون دورا مهما في كيفية تحسين أدائهم حتى تظهر صورتهم في أحسن صورة.

1-3- مرحلة النضوج والإستقرار:

في مرحلة النضوج يهتم الأفراد بالمحافظة على تنمية مهاراتهم وصقل معارفهم بكل جديد، ويزداد إدراكهم بمراكز القوة والمكانة في المنظمة ويسعون إلى المحافظة على إسهاماتهم في تحقيق أهداف وحداتهم، فالأفراد

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص: 240-244.

في هذه المرحلة يصبحون وقد أمضوا في وظائفهم عدة سنوات تسمح لهم بتكوين الخبرة الوظيفية وتزداد معارفهم عن الوظيفية التي يشغلونها، ويتعمق فهمهم وإدراكهم لمختلف طرق الأداء فيها، بالإضافة إلى ذلك يصبح العاملون مدربين للعاملين الجدد وأكثر قدرة على رعايتهم ودعمهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء وظائفهم.

وتسعى المنظمة جاهدة في هذه المرحلة إلى المحافظة على العاملين وبقائهم بها، وتنميتهم وتدريبهم باستمرار وحماية حقوقهم ودعم مهاراتهم حتى لا يعترضها النقص أو القصور.

1-4- مرحلة الانسحاب والتقاعد:

يستعد الأفراد في هذه المرحلة إلى الانسحاب التدريجي من العمل ويهتمون بدراسة وتحليل فترة ما بعد ترك الوظيفة، ويجب أن تستعد المنظمة لمتطلبات مرحلة الانسحاب وتبحث عن مختلف الأنشطة الرئيسية لإدارة المسار فيها من حيث إجراءات التقاعد وإعادة الإحلال والتجديد والنقل أو الترقية لمن سيشغلون الأماكن الشاغرة.

2- خطة المسار الوظيفي

للمسار الوظيفي خطة يتبعها في تحديد مسار الموظف وتطويره وهي كالاتي:¹

1.2 تحديد الأهداف:

تبدأ عملية تخطيط المسار الوظيفي بتحديد أهداف الموظف في المؤسسة وهي تشمل على نوعين من الأهداف كما يلي:

- أهداف شخصية مبنية على أساس إمكانيات الموظف واحتياجات المؤسسة المقدره في المستقبل، وتتمثل في تحديد لأعلى رتبة منظورة من الممكن أن يصل إليها الموظف في المستقبل؛
- أهداف ذات علاقة مباشرة بالوظيفة تحدد النتائج المالية والعينية المتوقعة منه خلال فترة زمنية محددة وتوفر الوسيلة لقياس كفاءة الموظف عبر الزمن؛

وفي كلا الحالتين يتم تحديد أهداف عامة طويلة الأمد وأخرى تفصيلية قصيرة الأمد، ويتوجب مناقشة الأهداف مع الموظف وإقناعه بها وتطمينه إلى أن المؤسسة ستوفر له الدعم اللازم لتحقيقها لضمان التزامه بها والتوجه نحو تحقيقها.

¹ فوزي عطوي و آخرون، الأساليب الحديثة لتقييم أداء العاملين في المصارف و تخطيط المسار الوظيفي، إتحاد المصارف العربية، بيروت، 1993، ص ص: 188-191.

2-2- وضع خطط المسار الوظيفي:

تبدأ خطة المسار الوظيفي بتحديد احتياجات الموظف من التطوير والتدريب لتحقيق الأهداف المحددة، وتشمل هذه الخطة العناصر التالية:

- التدريب بأشكاله؛
- النقل؛
- الترفيع؛
- التقييم الدوري.

وتكون الغاية الأساسية لهذه الخطط إعداد الموظف لتسلم مهام المنصب الذي استهدف له في المدى البعيد، بما يحتاجه من مهارات وكفاءات وخبرات ويشمل ذلك تعريضه إلى خبرات في مجالات مختلفة نذكر منها:

▪ **خبرات تنفيذية وإدارية:** يستفيد الموظف الذي يكتسب خبرات في العمل بتوسيع آفاقه وإدراكه لكافة زوايا متطلبات العمل وتدعيم النظرة الشمولية للمؤسسة وغاياتها وسياساتها.

▪ **خبرات تخصصية:** ويتطلب ذلك البحث عن المجالات التي يتميز بها الموظف وتطوير مهاراته بها وتدعيمه بحيث يصبح هو المرجع المتخصص بها في المؤسسة.

▪ **خبرات خارجية:** بالنسبة للمؤسسات التي تحتوي على فروع أو شركات تابعة خارج البلاد لا بد من تعريض الموظف الواعد إلى خبرات محلية وخارجية، إذ أن ذلك يؤدي إلى توسيع اهتماماته وآفاقه واكتسابه لمهارات في المرونة في التفكير والتعامل مع الأفراد والمجتمعات واحترام الغير.

ويجب أن تؤخذ العناصر التالية في الاعتبار عند وضع تطوير خطط المسار الوظيفي:

- **الوقت:** يجب أن لا يستغرق الموظف وقتاً طويلاً في أي مركز بحيث يتأخر في التقدم ويخسر بعضاً من اندفاعه بسبب استقراره في روتين العمل، حتى يمهد الطريق له للتقدم واستيعاب المراكز الجديدة.
- **الظروف:** قد تهيئ الظروف فرصة إضافية للموظف بحدوث شواغر غير متوقعة، وذلك إما بسبب إحتياجات جديدة لدى المؤسسة، ويؤدي ذلك إلى تسارع تقدم الموظف في مساره مما قد يؤدي إلى الفشل وإلى مخاطر عدم التمكن من استيعاب المراكز الجديدة بسبب عدم الاستعداد لها، ويتوجب محاولة حماية الموظف الواعد من الظروف السلبية قدر الإمكان.
- **المرشدون:** يتوجب تعيين مرشدين باستمرار للموظف في كل مركز جديد ينقل إليه لما في ذلك من فوائد ويتوجب اختيار المرشدين بعناية لضمان الاستفادة القصوى من العمل معهم.

2-3- تطبيق خطط المسار الوظيفي:

يتطلب تطبيق خطط المسار الوظيفي تنفيذ الإجراءات التالية:

- إعداد الموظف للخطوة القادمة في الخطة بإعطائه التدريب الضروري بشتى أنواعه؛
- إعداد المركز التالي لاستقبال الموظف بنقل أو ترفع الشخص الذي يشغله.
- إتخاذ الإجراءات الإدارية اللازمة و التي تشمل ما يلي:
 - إصدار قرارات النقل والتعيين والترقية؛
 - تحديد خطوط الاتصال الجديدة؛
 - تحديد الوصف الوظيفي الجديد؛
 - تحديد الأهداف الوظيفية والشخصية المرحلية الجديدة؛
 - منح الصلاحيات اللازمة لتنفيذ المهام في المركز الجديد.

2-4- المراجعة الدورية وتطوير الخطط:

وأخيرا لا يمكن تحقيق خطط المسار الوظيفي هذه بالصدفة، كما أنه لا يمكن التخطيط لمسار الموظفين لعدة سنوات في المستقبل وذلك لكثرة المتغيرات، إضافة إلى ذلك أنه على الموظف الواعد أن يلعب دورا أساسيا في تطوير نفسه ومساره، ويؤدي ذلك غالبا إلى تغيرات في الأهداف والخطط ومع ذلك تلجأ المؤسسات الكبيرة على تخطيط المسار الوظيفي كإحدى الوسائل لتوفير احتياجاتها من القيادات والمستويات العليا في الإدارة بشكل مستمر وبدون انقطاع.¹

3- أبعاد إستراتيجية تطوير المسار الوظيفي

تشتمل إستراتيجية التطوير للمسار الوظيفي على بعدين أساسيين هما:²

3-1- البعد الأول من إستراتيجية التطوير: ويشتمل هذا البعد على خمس خطوات وهي:

أ- تقييم الذات: وهنا يبدأ الفرد في التعرف على:

- نقاط القوة والضعف في العلاقات مع الغير؛
- القدرة على الاتصال؛
- تحديد خصائص الوظيفة التي يرغبها؛
- تحديد درجة الأمان الوظيفي؛

¹ فوزي عطوي، مرجع سابق، ص: 191.

² سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص ص: 174-177.

- معرفة النظم المالية؛

- التصور العام للوظيفة المرغوبة والقادمة.

أما من حيث تقييم المنظمة للفرد فيتم ذلك من خلال الإختبارات والمقابلات والمعلومات بواسطة متخصصين.

ب- تأكيد الفرص الوظيفية: ويتحقق تأكيد الفرص الوظيفية من خلال:

- تحديد و تحليل و دراسة الظروف الاقتصادية والديموغرافية للسكان؛

- تحليل المستوى التكنولوجي السائد؛

- السياسة العامة التي تؤثر على توافر فرص عمل ووظائف جديدة؛

- النشرات والدوريات التي تصدرها منظمات الأعمال؛

- الجمعيات المهنية المتخصصة؛

- النقابات؛

- إدارة الأفراد بالمؤسسات المختلفة؛

- مواقع المؤسسات والهيئات على شبكة المعلومات الدولية.

ج- تحديد الأهداف: يمكن للفرد تحديد أهدافه الوظيفية وطموحاته وآماله فيما يتوافق مع قدراته وإمكانياته

وتصوراته وطموحاته الشخصية، إلا أن ذلك يتطلب الالتزام من قبل الفرد بتحديد أهداف قصيرة الأجل

ومتوسطة وطويلة الأجل، مع ضرورة أن يحاول الفرد وبصفة مستمرة، واكتساب مهارات وآراء جديدة.

د- تصميم الخطط: يتحقق ذلك من خلال التحديد الدقيق للخطوات التي سوف يسلكها الفرد بنفسه لتحقيق

الأهداف المرجوة لذا يجب على الفرد الاستعانة بالقائمين على إدارة الموارد البشرية.

هـ- تنفيذ الخطط: على إدارة الموارد البشرية مساعدة رؤوسهم في تطوير مساراتهم الوظيفية من خلال:

- النقل المؤقت داخل الأقسام والفروع؛

- تفويض السلطة للمرؤوسين؛

- منح قدر من المسؤولية؛

- المحاسبية و التقييم للأعمال بعد النقل المؤقت أو التفويض؛

- برامج التدريب الفعالة داخل العمل؛

- برامج التدريب الخارجية وفي مراكز متخصصة؛ وهكذا الاستفادة من جميع الموارد والمصادر المتاحة

والتي من شأنها تطوير وتنمية وإكساب الفرد خبرات جديدة وقيم تنظيمية جديدة.

3-2- البعد الثاني لإستراتيجية تطوير المسار الوظيفي: وهنا يتعلق الأمر بدعم المنظمة نفسها في تطوير المسار الوظيفي للعاملين، ويتحدد هذا الدور الفعال والإستراتيجي فيما يلي:¹

أ- تخطيط الموارد البشرية: هي نقطة البداية لإدارة المسار الوظيفي وأساس انطلاق لبرامج تنمية الأفراد بالمنظمة ويشتمل هذا التخطيط على:

- تحديد حجم القوة العمل الموجودة؛
- تحديد الاحتياجات المستقبلية؛
- دراسة الفرق بين الموجود والمطلوب مستقبلاً؛
- وضع خطة لاستقطاب المهارات والأفراد لسد الفجوة؛
- الإختيار الدقيق والتعيين؛
- التنمية والتدريب والتطوير.

و بذلك يمكن مقابلة الاحتياجات الحالية والمستقبلية بين القوى البشرية.

ب- تصميم المسارات الوظيفية: ولكي يتم تصميم جيد للمسارات الوظيفية لا بد من توصيف لكل الوظائف بالمنظمة الحالية وكذا توصيف المهارات وخبرات الوظائف المطلوب شغلها مستقبلاً، وتوصيف الوظائف المتدرجة والمتتالية في الاتجاه الوظيفي.

ج- الوعي بالمسار الوظيفي: بنشر معلومات عن المسار الوظيفي من خلال كتيبات وتوصيفات تحتوي على فرص وظيفية ومسارات متاحة بالمنظمة لكل الأفراد وأيضاً للخارجين الجدد.

د- الوعي بالوظائف الشاغرة: ويتحقق ذلك من خلال الإعلان الداخلي عن الوظائف الشاغرة مع توضيح الواجبات والمواصفات والشروط والأجر والموقع على الهيكل التنظيمي.

المطلب الرابع: دور التمكين في تنمية المسار الوظيفي للعاملين

إن متابعة علاقة الموظف من حيث طموحاته ومشاعره بالوظيفة من الأمور التي تشغل الإدارة الحديثة حيث تسعى من أجل وضع الخطط اللازمة لتنمية هذا المسار لكي تستطيع الموازنة الموضوعية السليمة بين الرغبة المشروعة للموظف في النمو والتقدم خلال مسيرته الوظيفية المستقبلية وبين الفرص التي يمكن أن تضعها المنظمة أمامه للتقدم المطلوب.

1- عملية الترقية

تسعى عملية الترقية كجزء أساسي من مسؤوليات إدارة الموارد البشرية، والتي هي بدورها جزء رئيسي من العملية الإدارية، لتحقيق أهداف محددة بكفاية وفعالية وتتمحور حول الوسائل العلمية التي يمكن من خلالها

¹ سامح عبد المطلب عامر، نفس المرجع، ص ص: 176-177.

- إختيار أفضل العناصر للقيام بالعمل، وتهيئة جميع الظروف الممكنة لها لبذل قصارى الجهود لتقليل نفقة أو تكاليف العمل وتحسين نوعيته من هذا يجب النظر في موضوع الترقية ضمن هذا الإطار، ويمكن إجمال أهداف عملية الترقية في تمكين العاملين على تنمية مساهمهم الوظيفي بما يلي:¹
- توفير الظروف التي من شأنها تحفيز العاملين لمزيد من العمل نتيجة إدراكهم لطبيعة العلاقة بين معدل أو مستوى الأداء والأجور والحوافز التي يتلقونها؛
 - التمكن من الاحتفاظ بالموظفين المتميزين وعدم إعطائهم مبررا للانتقال للعمل في جهات أخرى منافسة بسبب شروط أفضل تقدمها لهم تلك الجهات؛
 - المساعدة على إجتذاب قوى العمل المؤهلة مما يضمن الاستمرارية وعدم حصول أزمات بسبب ترك بعض العاملين للعمل؛
 - تعتبر الترقية وسيلة لتحفيز الموظف لزيادة معلوماته وتحسين مهاراته باستمرار، ولا يشعر بالملل أو نهاية طموحاته أو قدراته.

2- تنمية العاملين

- تتطلب عملية تنمية العاملين إلحاقهم ببرامج تدريبية لإكسابهم مهارات جديدة وتطور قدراتهم في الأداء فحسب بل تتعداه إلى تنمية الحياة العملية أو الوظيفية للعاملين، بحيث يتم رسم خط سير حياتهم الوظيفية ابتداء من الوظائف الدنيا إلى الوظائف الأعلى.²

3- التبصر بالآمال المستقبلية

- بسبب أن المستقبل مجهول وصعب مواجهته وبسبب عدم معرفة الفرد المشاكل التي يمكن أن يتعرض لها في مستقبله، وبسبب ظهور مواقف طارئة يجعل هذا من عملية النظر إلى المستقبل أمرا صعبا، وهذا كله سيحدد للفرد وبتفصيل شديد الوضوح في مجالات النشاط والأعمال والإمكانيات المادية المطلوبة، ودرجات التعليم، والخبرة والمهارات الوظيفية والشخصية، وأي مهارات أو قدرات أخرى مطلوبة لتحقيق الآمال المستقبلية.³

4- تنمية الإبداع والابتكار

- ينتج عن تدعيم سياسة تخطيط المسار الوظيفي ظاهرة الحرص على التميز لدى كل من الفرد والمؤسسة، فمع حرص الفرد أن يكون متميزا يكون لديه دافعا قويا لتحديث وتطوير قدراته ومهاراته واكتساب كل ما هو

¹ محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص: 251-252.

² حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص: 249.

³ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص: 538.

جديد في مجال مهنته أو وظيفته ولتقديم أفكارا غير تقليدية لخدمة المؤسسة وكذلك حرص المؤسسة على أن تكون مركزا لجذب الأفراد المتميزين فإن ذلك يدفعها لأن تطور وتحسن نظم العمل بها وسياسات التوظيف ولوائح الرواتب والحوافز والمكافآت بها، لكي تظل نقطة استقطاب للكفاءات المتميزة.¹

5- تشجيع تنوع الثقافات

يتسم برنامج تخطيط المسار الوظيفي الفعال بإتاحة الفرصة في جميع مستويات التنظيم لكل فئات العاملين، وعليه فإن تواجد الفرص المهنية الممتدة من تنوع الثقافات يعتبر أمرا مرغوبا وواقعا ملموسا في عملية تمكين العاملين.²

6- إدارة الأخلاق

تشير الأخلاق إلى المبادئ الرئيسية التي توضح وتحدد ما هو صائب وما هو خطأ، وما هو خير وما هو شر ومن الواضح أن قرارات المنظمة بما فيها قرارات إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون أخلاقية، ولكنها ليست كذلك في جميع المجالات ومع تسارع العولمة لاسيما الاقتصاد والتجارة تزداد أهمية الأخلاق في عالم الأعمال والمنظمات.

إن المنظمات الأخلاقية لديها ميزة في مقدرتها على استقطاب وجذب وتعيين أفضل الكفاءات وهذه الميزة تضمن لها أفضل القوى العاملة الممكنة والتي سوف تعمل في تحقيق أهداف المنظمة.³

7- كفاية التعامل مع التكنولوجيا الحديثة بيسر

وتعني القدرة على استيعاب التكنولوجيا الحديثة من أجهزة ومعدات وبرامج واستخدامها، ووضع الخطط بعمله للإفادة من إمكانياتها في إطار المنفعة والتمكين.⁴

¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص: 205.

² جمال الديم محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية - المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين-، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص: 279.

³ حسين حريم، إدارة الموارد البشرية -إطار متكامل-، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص: 43.

⁴ عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين -منحنى نظمي-، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص: 49.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة وأهم النتائج المستخلصة

سيتم التطرق في هذا المبحث لأهم الدراسات السابقة والحديثة التي تناولت موضوع تمكين العاملين والمسار الوظيفي حيث سنقوم بإسقاط النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات على الدراسة الحالية.

المطلب الأول: الدراسات التي تناولت المتغيرين باللغة العربية

شملت الدراسة مجموعة من الدراسات التي تناولت المتغيرين (المسار الوظيفي، تمكين العاملين) والمتمثلة في ما يلي:

أولاً: الرسائل الجامعية

1- أطروحات الدكتوراه

1-1- دراسة نزار خليل عابدين خليل، أطروحة دكتوراه تخصص الفلسفة في إدارة الأعمال، بعنوان تمكين العاملين وأثره في جودة الخدمة في المصارف التجارية السودانية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2013.

تم تقسيم هذه الدراسة إلى أربعة فصول هدفت من ناحية إلى الوقوف على تحديد وتوصيف نوع وقوة العلاقة بين متطلبات تمكين العاملين وبين الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الحكومية والبنوك التجارية المشتركة والأجنبية في السودان، ومن ناحية أخرى إلى تحديد وتوصيف نوع وقوة العلاقة بين الرضا الوظيفي للعاملين وبين جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الحكومية والبنوك التجارية المشتركة والأجنبية العاملة في السودان.

وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يلائم طبيعة موضوع الدراسة، حيث تم استغلال المعلومات المتاحة عنها لوصف الخلفية النظرية للموضوع، ثم تم التوجه إلى ميدان الدراسة وجمع البيانات الخاصة بمجتمع البحث التي تم تبويبها بهدف اختبار الفرضيات واستخلاص النتائج.

وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود تأثير لنوع البنوك في أبعاد تمكين العاملين، وأنه كلما توفرت متطلبات تمكين العاملين وتم العمل وتفعيلها أدى ذلك إلى زيادة مستوى الرضا للعاملين بتلك البنوك.

1-2- دراسة معاذ نجيب غريب، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الأعمال، بعنوان إدارة المسارات الوظيفية

وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة مقارنة، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، 2014.

تم تقسيم هذه الدراسة إلى خمسة فصول هدفت إلى التعرف على العلاقة بين إدارات المسارات الوظيفية متمثلة بالتدريب والترقية والتدوير الوظيفي والحوافز بين الولاء التنظيمي للعاملين في شركات الاتصالات السورية في القطاعين العام والخاص، والتعرف على الفروق في استجابات المبحوثين حسب المتغيرات الديمغرافية، ولتحقيق أهداف الدراسة عمل الباحث على توزيع إستبانة على عينة دراسة ب 353 عاملاً.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة إرتباط إيجابية بين إدارة المسارات الوظيفية ممثلة بكل من (التدريب والترقية والتدوير الوظيفي والحوافز) والولاء التنظيمي للعاملين في شركات الاتصالات السورية، وكان لتلك المتغيرات أثر إيجابي على الولاء التنظيمي، وبينت الدراسة وجود فرق جوهري في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي لمتغيرات الجنس والدورات التدريبية والمؤهل العلمي والقطاع والمسمى الوظيفي، بينما لم يظهر فروق جوهريّة في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي يعزى لمتغير الخبرة وتبين أيضا عدم وجود اختلافات جوهريّة بين القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بأثر المتغيرات المستقلة (التدريب والترقية والتدوير الوظيفي والحوافز) على الولاء التنظيمي للعاملين في شركات الاتصالات السورية في القطاعين العام والخاص، مع ملاحظة أن أثر تلك المتغيرات على الولاء التنظيمي في القطاع العام كان أكبر من أثرها في القطاع الخاص.

1-3- دراسة فوزية بنت علي خضر الغامدي، أطروحة دكتوراه تخصص الإدارة والتخطيط التربوي، بعنوان تصور مستقبلي لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي السعودي، المملكة العربية السعودية، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط.

قسمت الدراسة الى خمسة فصول هدفت إلى اقتراح تصور مستقبلي لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي السعودي، من خلال تحديد واقع تخطيط المسار الوظيفي وتحديد درجة إدارته وتنميته في جامعة أم القرى وجامعة الملك عبد العزيز، والتعرف على درجة تحقيق الميزة التنافسية، ومن ثم صياغة التصور المستقبلي لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي السعودي ووضع الآليات المقترحة لتنفيذه.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الملائم لطبيعة الدراسة، كما استخدمت أداتين:

✓ استبانة مكونة من جزئين رئيسيين، الجزء الأول المعلومات العامة، والجزء الثاني مكون من 03

محاور تشتمل على 63 عبارة.

✓ استمارة مقابلة تم توجيهها إلى مجموعة من أعضاء هيئة التدريس في تخصصات مختلفة ومراكز وظيفية متنوعة.

توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير كبير لإسهام تخطيط المسار الوظيفي وإدارة وتنمية المسار الوظيفي في درجات تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم العالي السعودي، وتوصي الدراسة بتبني التصور المستقبلي لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي السعودي التي توصلت إليها هذه الدراسة.

2- رسائل الماجستير

2-1- دراسة جوادي بلقاسم، رسالة ماجستير تخصص علم النفس، بعنوان التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين-دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط- جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، بسكرة، 2015.

قسمت الدراسة الى خمسة فصول هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين التعلم التنظيمي وتمكين العاملين لدى عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبيان للتعلم التنظيمي وآخر خاص بتمكين العاملين وشمل مجتمع الدراسة جميع عمال مؤسسة الكهرباء والغاز بالأغواط.

توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين التعلم التنظيمي وتمكين العاملين، وجاء مستوى التعلم التنظيمي متوسط فيما كان مستوى تمكين العاملين مقبولاً، مما يعكس دور وفعالية التعلم التنظيمي في زيادة الإحساس بالثقة والحرية وشعور العمال وتنمية مستوى التمكين لديهم.

2-2- دراسة هيام حسين، رسالة ماجستير تخصص ادارة الاعمال والتأهيل والتخصص MBAP بعنوان أثر التمكين الهيكلي والنفسي للموظفين في رضا العملاء، دراسة مسحية على شركات التأمين الخاصة في اللاذقية، الجامعة الافتراضية السورية، 2016:

يهدف البحث إلى وصف واقع تمكين الموظفين، وكذلك وصف واقع رضا العملاء في شركات التأمين الخاصة في مدينة اللاذقية، وكذلك التعرف على أبعاد التمكين في شركات التأمين الخاصة في رضا العملاء، وإذا كان أثر التمكين النفسي في رضا العملاء أكبر من أثر التمكين الهيكلي. ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد في تحليل البيانات على الطرق الكمية حيث تم اعداد استمارة تناولت متغيرات الدراسة المستقلة وهي: الاستقلالية، نظام المكافآت والحوافز، التدريب، الاتصالات الفعالة، وتصميم استمارة أخرى للمتغير التابع وهو رضا العملاء.

تم استرجاع 42 استبانة من عينة الموظفين، أما استبيان العملاء فقد تم استرجاع 80 استبانة، من خلال النتائج المستخلصة من الدراسة يتوفر للمدراء معلومات عن أهمية كل بعد من أبعاد التمكين في تحقيق رضا العملاء واستمرارهم لدى الشركة، الأمر الذي يفيد أصحاب القرار في الشركة في وضع الخطط والإجراءات التي يمكن أن تساهم في العمل على تمكين موظفيهم بما يحقق رضا العملاء وبالتالي أداء جيد لهذه الشركات.

2-3- دراسة محمد بشير حسن مهدي، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، بعنوان معوقات تطوير المسار الوظيفي للعاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي، عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، غزة، 2011.

تم تناول الدراسة من خلال ستة فصول حيث هدفت إلى التعرف على معوقات تطوير المسار الوظيفي للعاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني في قطاع غزة، وكذلك قياس مدى تأثير المتغيرات الديمغرافية على المسار الوظيفي، وإيجاد الحلول المناسبة لهذه المعوقات في مؤسسات التعليم العالي. اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة لملائمته لطبيعة الدراسة، كما استخدم المقابلة الاستبتيان كأداة لجمع البيانات، وتم توزيع الاستبيان على أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 295 موظفا من العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية وبلغ عدد وثائق الاستبيان المستردة 265 وثيقة من عدد الوثائق الموزعة.

توصلت الدراسة إلى أن المجالات (الأنظمة والقوانين، الحوافز، وضوح مفهوم المسار الوظيفي، الرضا الوظيفي، تقييم الأداء، برامج التدريب والتطوير) لها أثر واضح في تطوير المسار الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وأوصت الدراسة مؤسسات التعليم العالي بالاهتمام بتطوير الموظفين الإداريين ووضع برامج خاصة تساعدهم على تطوير قدراتهم ومهاراتهم وكفاءتهم، والعمل الجاد لتوضيح الأنظمة والقوانين حتى تكون الرؤية واضحة لهم، وكذلك أوصت بوضع نظام خاص للحوافز يكون أكثر فاعلية وتشجيعية للموظفين، وأن على الموظفين العمل الجاد لتطوير مهاراتهم وقدرتهم ومعرفتهم، والتعاون مع الإدارة العليا في رسم وتطوير مساهمهم الوظيفي حسب الإمكانيات المتاحة والمتوفرة.

2-4- دراسة فائزة بوراس، رسالة ماجستير تخصص علوم التسيير، بعنوان تخطيط المسار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين التوتة-باتنة- تخصص: إدارة الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، باتنة، 2008.

قسمت الدراسة إلى ثلاثة فصول وهدفت إلى التعرف على الدراسة النظرية والتطبيقية لموضوع تخطيط المسار الوظيفي الذي أبرز مدى أهميته بالنسبة للفرد والمؤسسة، والذي يمكن التركيز عليه من أجل دفع الفرد للعمل بكفاءة وفعالية، أي أنه وسيلة تسمح بتحقيق رضا الأفراد والمحافظة عليهم في ظل التطورات التي يعرفها الاقتصاد وكذا حجم المنافسة التي تعرفها المؤسسات.

ومن أجل بلوغ هذه الأهداف اعتمدت المؤسسة على مجموعة المعطيات الفردية وكذا أنظمة المتابعة والتقييم للأفراد والتي تمثل الأدوات الضرورية من أجل وضع سياسة جيدة لحركة الأفراد داخل المنظمة لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، بالإضافة إلى الاعتماد على أسس جيدة لاختيار الأفراد الذين يستحقون الترقية

والأخذ بعين الاعتبار كل من الخبرة والكفاءة لتحقيق التوافق بين الأفراد والوظائف التي يشغلونها، وبالتالي التماشي مع مختلف التطورات وهو الشغل الشاغل لكل مسير يسعى للحفاظ على مؤسسته وهذا لا يكون إلا بالحفاظ على أفرادها.

2-5- دراسة محمد أحمد عبد الله طويل، رسالة ماجستير تخصص الإدارة والقيادة، بعنوان تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية في وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، برنامج الدراسات العليا المشترك، قسم الإدارة والقيادة، 2013.

قسمت الدراسة الى ستة فصول وهدفت للتعرف على علاقة تخطيط المسار الوظيفي بالفاعلية التنظيمية وذلك من خلال دراسة حالة تطبيقية في وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل بقطاع غزة، وكذلك قياس تأثير المتغيرات الديمغرافية على هذه العلاقة.

وإتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث، وتم توزيع الاستبيان على أفراد المجتمع البالغ عددهم 130 موظفا وموظفة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين تخطيط المسار الوظيفي والفاعلية التنظيمية بمجالاتها، وأوصت الدراسة بتصميم منظومة ونماذج مقترحة لتخطيط وتنفيذ المسارات الوظيفية للموظفين، وإطلاعهم على هذه الخطط بصورة مسبقة مما يؤثر في زيادة ولائهم للمؤسسة ويساعد على خلق حالة من الاستقرار.

2-6- دراسة حسام محمد صديق، رسالة ماجستير العلوم تخصص إدارة الأعمال، بعنوان الدور المعدل للمسار الوظيفي في العلاقة بين التدريب وأداء الموظف في بعض الشركات الصناعية بولاية الخرطوم، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، جمهورية السودان، 2018.

تم تناول هذه الدراسة من خلال خمسة فصول هدفت للتعرف على اختبار الدور المعدل للمسار الوظيفي في تفسير العلاقة بين التدريب وأداء الموظف، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبيان بالاعتماد على دراسات سابقة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة الذي يتكون من 04 شركات وهي (جياذ، ومجمع ساريا الصناعي، وسين للغلال، ومصنع إسمنت عطبرة) وقد تم توزيع 220 وثيقة استبيان، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين التدريب وأداء الموظف، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بعملية تخطيط المسار الوظيفي من قبل الموظف والمؤسسة معا.

ثانيا: المجالات والدوريات والمقالات

1- دراسة مرزوق سارة، بوعشة مبارك، بعنوان أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين-دراسة حالة مجمع عموري-بسكرة- جامعة عبد الحميد مهري، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد4، العدد3، قسنطينة، 2017.

تناولت الدراسة العلاقة بين التمكين واندماج الموظف من خلال أربعة محاور تطرقت إلى ماهية التمكين في المحور الأول والثاني جاء كروية مقترحة حول أساليب تحقيق تمكين الموظفين، أما الثالث فتناول التأصيل النظري للإندماج الوظيفي والرابع درس استجابات الموظفين بمجمع عموري بسكرة حول انعكاس أبعاد التمكين المقترحة على مستوى اندماجهم بالعمل.

وهدفت الدراسة لتوضيح مدى تأثير تمكين الموظفين على مستوى اندماجهم في الوظيفة وذلك من خلال تقديم إطار مقترح لتحقيق تمكين الفرد، ثم توظيف الأسلوب الإحصائي التحليلي وتوزيع استبيانات لدراسة استجابات الموظفين بمجمع عموري حول مستوى التمكين الذي يوفره لهم المجمع، ومدى تأثيرهم على مستوى اندماجهم بالوظيفة، تم تحليل المعطيات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

توصلت الدراسة إلى أهمية تبني المنظمات المعاصرة التمكين كمنهجية لتحقيق كفاءة وفعالية الموظف، بما يضمن تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة ككل.

2- دراسة شوقي جدي، بعنوان تمكين العاملين وعلاقته بالولاء التنظيمي-دراسة ميدانية على الأطباء العاملين بالمؤسسات العمومية الإستشفائية لولاية - تبسة-،مجلة الباحث، العدد14، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2014.

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين تمكين العاملين وبين الولاء التنظيمي لدى الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية محل الدراسة في فصلين حيث تم الاعتماد على متغيرين هما التمكين الإداري من خلال إعطاء الأفراد مزيدا من القوة والحرية في أداء الأعمال، والولاء التنظيمي من خلال محصلة الشعور والإحساس الذي يدركه الفرد من خلال عمله بالمؤسسة.

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين تمكين العاملين من خلال أبعاده (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز الذاتي والمعنوي، التقليد والمحاكاة، تنمية السلوك الإبداعي) والولاء التنظيمي من خلال أبعاده (الولاء العاطفي، الولاء الأخلاقي، الولاء الاستمراري) لدى الأطباء العاملين بالمستشفيات العمومية لولاية تبسة والمقدر عددها (8) مستشفيات، تم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS بهدف تحليل البيانات المستخرجة من مجتمع الدراسة المقدر ب (318) من الأطباء العاملين.

توصلت نتائج الدراسة الى أن مستويات تمكين العاملين منخفضة وكذلك توصلت الى ان مستويات الولاء التنظيمي منخفض لدى الأطباء العاملين، كما توصلت أيضا إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين المتغير المستقل تمكين العاملين بكل أبعاده والولاء التنظيمي بكل أبعاده.

3- دراسة باديس بوخلوة، محمد حمزة بن قرينة، بعنوان أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي-دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن الوحدات بتقرت-ولاية ورقلة-كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد7، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015.

تم تناول الدراسة في ثلاثة محاور وهدفت إلى الكشف عن أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي في مؤسسة مطاحن الواحات بتقرت، بالإضافة إلى التعرف على الاختلاف في تصور عينة الدراسة حول تمكين العاملين ومستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة، بحيث يعزى هذا الاختلاف إلى الجنس، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الموقع الوظيفي والحالة الاجتماعية.

وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الاستبيان التي شملت (40) فقرة لعينة مكونة من (84) موظفا. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر لمتغيرات التمكين (تفويض السلطة، تدريب العاملين، المشاركة في اتخاذ القرار، تحفيز العاملين) على الرضا الوظيفي.

4- دراسة رشيد مناصرية، بعنوان أثر تمكين العاملين على فعالية تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة-دراسة حالة المديرية الجهوية للإنتاج سوناطراك حاسي مسعود- جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد2، ورقلة، 2016.

تم تناول الدراسة في فصلين وهدفت لمعرفة مدى تأثير تمكين العاملين على تطبيقات إدارة المعرفة في المديرية الجهوية للإنتاج- سوناطراك حاسي مسعود- تم إجراء مسح ميداني على مستوى المديرية وتم استخدام أداتي المقابلة والاستبيان والقيام بالمعالجة الإحصائية عن طريق برنامج SPSS.

توصلت الدراسة إلى أن تمكين العاملين له تأثير كبير على تطبيق إدارة المعرفة في المديرية الجهوية للإنتاج-سوناطراك حاسي مسعود- من خلال التحفيز والاتصال الفعال اللذين توصي الدراسة بالاهتمام بهما.

5- دراسة صلاح الدين الهيتي، أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين -دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية-، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (20)، العدد (26)، 2004.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين في عدد من الجامعات الأردنية (الرسمية)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبيان وزع على عينة بلغت (220) فردا، وتمت

استعادة (190) وثيقة استبيان منها، أي ما نسبته (86.4%) من العينة، استخدم في التحليل الإحصائي عدة أساليب منها (الوسط الحسابي، الارتباط البسيط، الانحدار، التباين الثنائي).

وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود علاقات ارتباط متوسطة بين أبعاد المتغير المستقل (تخطيط المسار وإدارة المسار) وبين أبعاد المتغير التابع (الرضا عن الوظيفة والرضا عن العمل)، كما أن هناك علاقات متباينة القوة بين أبعاد الدراسة وتشير إلى ضعف اهتمام المؤسسات المبحوثة بتطوير مسار العاملين فيها، وإلى ضعف درجة رضا العاملين أنفسهم عن عملية تطوير المسار الوظيفي، وأن إدارة الموارد البشرية كانت ذات صلة واضحة بتطوير المسار الوظيفي، ولكن هناك ضعف في دعم الإدارة العليا لهذا الاتجاه.

أوصت الدراسة بتبني سياسات تطوير مسار جديدة، ونشر الوعي بين العاملين بأهمية عملية تطوير مساهمهم وتعزيز دور مديري شؤون العاملين في العملية التطويرية، وضرورة دعم استخدام نظم معلومات الموارد البشرية.

6- دراسة أسامة حامد علي، أثر تخطيط المسار الوظيفي لقادة المستقبل في تعزيز الميزة التنافسية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، المجلد الثامن، ملحق العدد الثالث، 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تخطيط مسار الوظيفي لقيادة المستقبل في تعزيز الميزة التنافسية في هيئة قناة السويس وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، ولقد تم تصميم أداة للقياس وهي الاستبيان وتم توزيعه على عينة عشوائية طبقية من العاملين لدى الهيئة، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لاختبار فرض الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لتخطيط المسار الوظيفي لقيادة المستقبل على تعزيز الميزة التنافسية لدى الهيئة، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي لقيادة المستقبل لما له من أثر مباشر في تعزيز الميزة التنافسية لدى هيئة قناة السويس.

المطلب الثاني: الدراسات التي تناولت المتغيرين باللغة الأجنبية

1- دراسة عبد العزيز صالح محمد، أثر الثقافة التنظيمية والتمكين الوظيفي على أداء أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في المدارس العربية في ماليزيا، المجلة الدولية للإدارة والعلوم الإنسانية.

Abdul Aziz Saleh Mohamed, The Impact of Organizational Culture and Functional Empowerment on Staff Performance: A Field Study on Arab School Staff in Malaysia, International Journal Of Management And Human Science.

تم تناول هذه الدراسة في فصلين وهدفت الى اهتمام المنظمات الرائدة بالثقافة التنظيمية لأنها من العوامل المؤثرة على الأداء، وتبنت مفهوم التمكين الوظيفي لأنه أحد الأساليب الإدارية الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية وقوة ارتباطه بالثقافة التنظيمية من أهم عوامل نجاحه لتحسين الأداء في المنظمات، ولأن أغلب منظمات الأعمال في الدول النامية ومنها الدول العربية لازالت تواجه مشكلات ترتبط بالثقافة التنظيمية وذلك باختلافها بمجموعة متوارثة من التقاليد والعادات لا تتفق مع الثقافة الإيجابية، ولا تتفق مع الشريعة الإسلامية، لذلك فإن مشكلة الدراسة تكمن في السؤال الرئيسي التالي: هل هناك علاقة وتأثير للثقافة التنظيمية والتمكين الوظيفي على أداء الموظفين في المدارس العربية في ماليزيا؟، وللإجابة على السؤال الرئيسي وتحقيق الهدف فإن الباحث استعان بالمنهج الوصفي التحليلي (الكمي) واعتمد على الاستبيان في جمع البيانات بعد اختبارها، حيث بلغ مجتمع الدراسة (461) موظف (معلمين ومديري أقسام والإدارات) واتباع الباحث أسلوب العينة الشمولية في اختيار عينة دراسته، فدخلت التحليل (221) وثيقة استبيان واستخدم الباحث الرزمة الإحصائية SPSS بهدف إجراء التحليل بالاعتماد على برنامج أموس (Amos 21.0) والوصول إلى النموذج النظري الافتراضي والقيم المحددة لمؤشرات التطابق، واختبار الفروض الإحصائية للبناء المتكامل لنموذج المعادلة البنائية والإجابة على أسئلة الدراسة وفرضياتها، وباستخدام نموذج البناء المتكامل لنموذج المعادلة البنائية عن طريق برنامج أموس تم التأكد من الصدق التقاربي والتمايز لعوامل الدراسة، فتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود أثر للثقافة التنظيمية كمتغير مستقل والتمكين الوظيفي كمتغير وسطي على أداء الموظفين كمتغير تابع في المدارس العربية في ماليزيا.

2- دراسة مخلص العبابنة، تأثير تمكين الموظفين على الرضا الوظيفي للموظفين في فنادق خمس نجوم في الأردن، أستاذ مساعد، قسم إدارة الفنادق والسياحة، كلية البتراء للسياحة والآثار، جامعة الحسين بن طلال، ص. ب. 20، الأردن، 2017.

Mukhles Al-Ababneh, The Influence of Employee Empowerment on Employee Job Satisfaction in Five-Star Hotels in Jordan, Assistant Professor Department of Hotel and Tourism Management, Petra College for Tourism and Archaeology Al-Hussein Bin Talal University, P. O. Box 20 Jordan 2017.

قسمت هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول وهدفت إلى التعرف على تأثير التمكين على الرضا الوظيفي في فنادق الخمس نجوم في الأردن، لا يزال تأثير التمكين على الرضا الوظيفي مجالاً غير مستكشف نسبياً، تم توزيع استبيان مكون من 52 بنداً، يقيس التمكين والرضا الوظيفي على 332 موظفاً في 12 فندقاً من فئة الخمس نجوم في الأردن بمعدل استجابة يبلغ 56% حدد تحليل المكونات الرئيسية هيكل العوامل وتحليل الانحدار تحديد تأثير التمكين على الرضا الوظيفي، وأظهرت النتائج أن التمكين الهيكلي والنفسي لهما تأثيرات فردية كبيرة على الرضا الوظيفي، لكنهما أكثر أهمية عند الجمع بين التمكين الهيكلي والنفسي، أجريت معظم الدراسات السابقة في الاقتصاديات الغربية والقليل في الشرق الأوسط بشكل عام والأردن بشكل خاص، ويساهم هذا البحث في الأدب من خلال تضمين كلا أبعاد التمكين حيث استخدم العلماء السابقون واحداً فقط.

3- دراسة جلال حنيشة، اختبار تأثير تمكين الموظفين والعمل الجماعي وتدريب الموظفين في قطاع التعليم العالي كلية الأعمال والإدارة، بيكان باهانج، ماليزيا، 2016.

Jalal Hanaysha, Testing the Effects of Employee Empowerment, Teamwork and Employee Training on Employee Productivity in Higher Education Sector Senior Lecturer, Faculty of Business and Management DRB-HICOM University of Automotive Malaysia, 26607, Pekan, Pahang, Malaysia, 2016.

تم تناول الدراسة في ثلاثة فصول وتهدف إلى تحسين إنتاجية الموظف والتي تعتبر أحد أهم الأهداف لأي مؤسسة وذلك لأن الموظفين ذوي الإنتاجية العالية يمكنهم التأثير على الأداء التنظيمي الشامل، وتهدف هذه الدراسة إلى اختبار الآثار المباشرة لتمكين الموظفين والعمل الجماعي وتدريب الموظفين على إنتاجية الموظف في قطاع التعليم العالي، بناءً على مراجعة الأدبيات السابقة، ومن الواضح أنه لم يتم إجراء سوى القليل من الدراسات حول إنتاجية الموظفين، خاصة في قطاع التعليم لذلك تم جمع بيانات هذه الدراسة باستخدام مسح عبر الإنترنت من عينة من 242 موظفاً يعملون في الجامعات الحكومية في شمال ماليزيا لتحليل البيانات التي تم جمعها، وتم استخدام SPSS المعادلة الهيكلية وكشفت النتائج أن تمكين

الموظف له تأثير إيجابي كبير على إنتاجية الموظف وقد وجد أيضًا أن العمل الجماعي له تأثير إيجابي كبير على إنتاجية الموظف، وأخيرًا وجدت الدراسة أن تدريب الموظفين له تأثير إيجابي كبير على إنتاجية الموظف وتوفر هذه النتائج تأثيرات مفيدة على واضعي السياسات لوضع استراتيجياتهم فيما يتعلق بعوامل الموارد البشرية من أجل تعزيز إنتاجية الموظفين والأداء التنظيمي.

4- دراسة كريس توفر، آثار الوظيفة التنظيمية والفردية، الإدارة على النجاح الوظيفي، المجلة الدولية للقوى العاملة، المجلد 15، رقم 1، 1994.

Orpen, Christopher, The Effects of Organizational and Individual Career Management on Career Success, International Journal of Manpower, Volume 15 No1: 1994.

تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين وهدفت إلى معرفة الآثار التنظيمية والفردية على نجاح مهنة 120 مدراء إشرافيين، ولقد تم تحديد مقياس خاص مكون من 35 بند لقياس إدارة المسار الوظيفي، ثم تطويره في ورشة عمل عقدت بالتنسيق مع 10 مدراء لشؤون الموظفين من مؤسسات تشغل المشاركين.

وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك ارتباط مميز بين إدارة المسار الوظيفي ومؤشرات نجاح المسار الوظيفي كما أن هناك ارتباط مميز بين تخطيط المسار الوظيفي الفردي، ومؤشرات نجاح المسار الوظيفي.

5- دراسة آلان فيش وجاك وود، تحدي لممارسة الإدارة المهنية، المجلة الدولية للإدارة المهنية، المجلد 5، رقم 2، 1993.

Alan Fish and Jack Wood, a challenge to career management practice, International Journal of Career Management: Volume 5, No: 2, 1993.

تم تناول الدراسة في ثلاثة فصول وهدفت إلى التعرف على أدبيات وممارسة إدارة المسار الوظيفي، وتبدأ هذه السلسلة بالسؤال حول التصور المبدئي عن المسارات الوظيفية، ومراكزها الكبيرة داخل المنظمات. وتقرح الدراسة أن الصناعة والمسار الوظيفي العالمي المنقل ليس فعالاً فحسب، بل بدأ يكسب درجة من الأهمية بشكل متزايد، ومع مراعاة الطبيعة المتغيرة لمجتمع الأعمال العالمي وممارسات المدير الواضحة بشكل متزايد، والتي تتحول بشكل ملحوظ كما هي الحاجة إلى مسار وظيفي خلاق للمدراء، وتبدو الحاجة ملحة لفحص قدرة المدراء على التنقل وممارسات المسار الوظيفي أصبحت ظاهرة للعيان.

المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة وأهم النتائج المستخلصة

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين (تمكين العاملين، المسار الوظيفي) والتي تم تناولها من خلال قسمين، القسم الأول تناول الدراسات المتعلقة بالمتغيرين باللغة العربية، والقسم الثاني تناول أيضا الدراسات المتعلقة بالمتغيرين باللغة الأجنبية، وقد توصلنا من خلالهما إلى استنتاج ما يلي:

- ✓ على الرغم من اختلاف البيئات التي أجريت فيها تلك الدراسات إلا أنها تشير إلى ضرورة تبني مفهوم كل من تمكين العاملين والمسار الوظيفي والاهتمام بهما وتطويريهما أصبحت ضرورة حتمية على المؤسسة والعاملين.
- ✓ لوحظ أن معظم الدراسات السابقة اعتمدت على المنهج الوصفي.
- ✓ معظم الدراسات السابقة تركزت في منظمات القطاع العام.
- ✓ تنوعت أهداف الدراسات البحثية في آفاقها حيث لكل دراسة أهدافها وبالتالي للدراسة الحالية أهدافها الخاصة.
- ✓ لم تتطرق الدراسات السابقة بشكل مباشر لربط تمكين العاملين بالمسار الوظيفي وهذا ما يجعل الدراسة الحالية الأولى من نوعها في ولاية تبسة.
- ✓ شملت الدراسة أبعاد تمكين العاملين.
- ✓ سلطت الدراسة الضوء على أهمية المسار الوظيفي في تحقيق أهداف المؤسسات الاقتصادية.
- ✓ وما يميز الدراسة الحالية عن باقي الدراسات أنها:
- ✓ ربطت موضوع التمكين بالمسار الوظيفي من خلال تنميته وتطويره من حيث بناء المهارات وقدرة الاستيعاب والتصرف حسب كل ظرف.
- ✓ تختلف عن الدراسات الأخرى في الإطارين الزمني والمكاني.

خلاصة الفصل الأول

إن تمكين العاملين هو نشاط يهدف إلى تنمية المسار الوظيفي الذي يمكن من تطوير قوى بشرية في مختلف المستويات التنظيمية داخل المؤسسة، ويستمد نشاط التمكين أهميته من ارتباطه بعنصر المسار الوظيفي للعامل الذي يعتبر العنصر الحاسم في العملية الإنتاجية، ولذلك فإن نشاط التمكين يلقي اهتماما كبيرا في المؤسسة نتيجة إدراك أهمية الدور الذي يلعبه تمكين العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة، وحتى يكون هذا التمكين فعالا فمن الضروري التخطيط له وإتباع مجموعة من الخطوات أهمها توظيف متطلبات التمكين التي تقدم المعلومات المطلوب تحسينها في المعارف والمهارات واتجاهات الأفراد في تنمية حياتهم المهنية وسيورتها بنظام يتوافق مع أهداف المؤسسة.

الفصل الثاني:

الإطار التطبيقي للدراسة

مقدمة الفصل الثاني

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مناجم الحديد والفوسفات تبسة

المطلب الأول: ماهية مؤسسة مناجم الحديد والفوسفات

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي والتشخيص البيئي لمؤسسة مناجم الحديد والفوسفات

المطلب الثالث: واقع التمكين في تنمية المسار الوظيفي للعاملين في مؤسسة مناجم الحديد

والفوسفات

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة لتحصيل البيانات

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محور الدراسة

المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

خلاصة الفصل الثاني

تمهيد

إن تمكين العاملين له أثر هام في تنمية المسار الوظيفي من خلال عدة أبعاد وتركزت في (المعلومات والمعرفة والمهارات، الثقة والقوة، التحفيز) وكذلك تم التطرق إلى متطلبات وممارسات هاته العملية لتطوير وتنمية المسار الوظيفي من خلال مسؤولية تأهيل العامل نفسه وتوفير القدرات والمهارات والصفات التي تؤهله لشغل الوظيفة المناسبة في المكان المناسب وأن وظيفة التمكين هي تنمية المسار الوظيفي للعامل بطريقة فعالة مما يساهم في زيادة كفاءة الفرد وبقاء نمو واستمرارية المؤسسة، وسيتم إسقاط ذلك على مؤسسة مناجم الحديد والفوسفات SOMIPHOS التي تعتبر من بين أكبر المؤسسات الاقتصادية التي تختص في النشاط المنجمي، كما أنها حافظت على وجودها في السوق الوطنية، لذلك فهي تحتل مكانة هامة في الاقتصاد الوطني، وهذا ما سيتم التطرق إليه في المباحث التالية:

✓ تقديم عام لمؤسسة مناجم الحديد والفوسفات- تبسة -؛

✓ الإطار المنهجي للدراسة؛

✓ عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مناجم الحديد والفوسفات _تبسة_

تعتبر مؤسسة الحديد والفوسفات إحدى مؤسسات المجموعة الوطنية لمناجم الحديد والفوسفات الوحيدة على المستوى الوطني المسؤولة على عملية إنتاج الفوسفات الخام وتسويقه، مما جعلها من أهم المؤسسات العمومية الاقتصادية على المستوى الوطني.

المطلب الأول: ماهية مؤسسة مناجم الحديد والفوسفات

تعتبر مؤسسة مناجم الحديد والفوسفات إحدى أهم المؤسسات الاقتصادية التي تساهم في تدعيم الاقتصاد الوطني من خلال ما تقدمه من منتجات للسوق الوطنية والدولية، خصوصا في منتجات الفوسفات ومشتقاته.

أولاً: تعريف المؤسسة محل الدراسة الميدانية**1- التعريف بمؤسسة مناجم الحديد والفوسفات وفروعها:**

قسمت المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات عن المؤسسة الأم سنة 2004 إلى عدة فروع وبدأت تمارس نشاطها بشكل مستقل عن المناجم والحديد بتاريخ 01 جانفي 2005 متخصصة في عملية استخراج معالجة وتسويق الفوسفات لمختلف الأسواق داخليا وخارجيا¹.

تعتبر مؤسسة المناجم مؤسسة مساهمة برأس مال اجتماعي يقدر بـ "مليار د.ج" تشرف عليها سلطة وطنية عليا تتمثل في مجلس الإدارة والجمعية العامة للمساهمة وهي تتكون أساسا من وحدات رئيسية:

1-1- مركب جبل العنق: يعد العمود الفقري للمجموعة ككل والوحدة الإنتاجية الوحيدة لمناجم الفوسفات -تبسة-، يوجد على مستواه منجم استخراج الفوسفات الطبيعي ومصنع للمعالجة ببئر العاتر ولاية تبسة.

1-2- المنشأة المينائية بعنابة: وهي الوحدة التسويقية لشحن وتحميل الفوسفات المعدة للتصدير من ميناء عنابة حيث يتم على مستوى هذه الوحدة تفريغ وحمل وشحن المنتجات الفوسفاتية الموجهة للتصدير إلى البواخر وتتوفر على طاقة تخزين تقدر بـ 120 ألف طن، كما يبلغ عدد عمالها 250 عامل.

1-3- المقر: مقر الإدارة العامة موجود بتبسة المدينة تحتوي على الإدارة والهيكل المركزي التي تسعى إلى تحقيق التنمية، تتوفر على عدد كبير من العمال يقدر بـ 1400 عامل.

2_ مراحل نشأة مؤسسة مناجم الحديد والفوسفات:

مع اكتشاف مناجم الشرق الجزائري بداية القرن 19 بدأت صناعة الفوسفات المستخرج أساسا من منجم الكويف من 300.000 طن بداية القرن إلى 500.000 طن سنة 1920، وبلغت سنة 1938 إلى بداية الحرب العالمية الثانية بـ 584.000 طن سنويا؛

¹ معلومات مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية.

تجاوز الإنتاج خلال الخمسينات 500.000 طن سنويا بعد إستئناف الإستغلال لمنجم الكويف والذي كان يستغل من طرف المعمرين الخواص، حيث أصبح إستغلال المنجم منذ الاستقلال من قبل مؤسسة فوسفات قسنطينة واستغني عن هذه المؤسسة سنة 1963 وخلفتها مؤسسة Barem سنة 1964، ثم مؤسسة SONAREM سنة 1967، لتغطية طلب السوق الوطنية وترقية الصادرات حيث كانت SONAREM مكلفة بترقية وتطوير المنتج المنجمي.

بعد إعادة هيكلة SONATRACH نشأت مؤسسة ASMIDAL التي تولت مهمة صناعة الأسمدة، بدأ إستغلال منجم جبل العنق في الستينات من قبل SDO مؤسسة جبل العنق الخاصة لتندمج فيما بعد مع المؤسسة الوطنية للأبحاث المنجمية SONAREM سنة 1983 وانبثقت منها مؤسسة فرفوس طبقا لمرسوم نشأتها حيث بلغ رأس مالها الإجمالي الابتدائي بـ 5.000.000 د.ج ثم تعدى إلى 300.000.000 د.ج ثم إلى 1000.000.000 د.ج.

وتتشط مجموعة فرفوس في القطاع المنجمي الذي تشرف عليه المؤسسة القابضة للمناجم، ومع دخول الإصلاحات الإقتصادية حيز التنفيذ تحولت فرفوس إبتداء من ماي 1990 إلى الإستقلالية وهيكلت على هذا الأساس.

وفي سنة 2004 بادرت الشركة إلى اعتماد نظام الفروع وبتطبيقه في 1 جانفي 2005 تفرعت إلى مجموعة شركات وهي:

- SOCIETE DES MINES DE PHOSPHAT: مؤسسة مناجم الحديد والفوسفات -تيسة-؛
- SOMIPHER: مؤسسة مناجم الحديد تبسة؛
- SOTRAMINES: مؤسسة للنقل أنشأت حديثا للقيام بنقل المواد المنجمية والفوسفات من مدينة بئر العاتر إلى عنابة.

3- أهداف المؤسسة: تسعى المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

3-1- أهداف فيزيائية: تتمثل في البحث والتنقيب عن مادة الحديد واكتشاف مناطق استخراجها.

3-2- أهداف اقتصادية: تتمثل في:

- تحقيق الربح لتوسيع نشاطها وبالتالي الصمود أمام المؤسسات الأخرى ومن ثم الاستمرار؛

- وصولها إلى الحصول على شهادات عالمية في الجودة أهمها شهادة ISO للجودة.

3-3- أهداف اجتماعية: تتمثل في:

- رفع مستوى العاملين المهني والاجتماعي؛

- ضمان مستوى مقبول من الأجور يسمح للعامل بتلبية حاجاته والحفاظ على بقاءه وتحسين مستوى معيشته للعمال وترقية الجانب التأهيلي.

3-4- أهداف ثقافية: وتتمثل في:

- توفير وسائل الترفيه والثقافة؛
- الحفاظ على محيط وزرع ثقافة الشركة.¹

4- غايات المؤسسة

تتمثل غايات مؤسسة مناجم الحديد والفوسفات في ما يلي:

- تدعيم سمعة المؤسسة من خلال إثبات قدرة متميزة على الابتكار والتجديد والاستجابة لطلبات العملاء وتقديم الخدمات المتميزة للعميل بما يدعم ثقة الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة؛
- زيادة حصة المؤسسة في السوق العالمي؛
- التركيز على العمليات والمنتجات والخدمات ذات الربحية العالية؛
- خلق أسواق جديدة؛
- العمل على تطوير أساليب الإنتاج بما يؤدي إلى تحسين جودة المنتجات وتخفيض التكاليف؛
- المحافظة على شهادتي ISO 9001 و ISO 14001 للجودة والبيئة والتي تحصلت عليهما المؤسسة خلال سنة 2007؛
- تطوير سياسات وأساليب تسعير المنتجات لتدعيم الموقف التنافسي للمؤسسة؛
- العمل على تطوير أساليب التسويق التي تتبعها المؤسسة؛
- تطوير نظم المرتبات والحوافز للعاملين؛
- تطوير وتنمية مهارات أعضاء المؤسسة بما ينعكس على تحسين مستوى الأداء وبالتالي ارتفاع الإنتاجية وترشيد التكاليف؛
- زيادة رأس مال المؤسسة؛
- تحسين هامش الربح؛
- ترشيد التكاليف؛
- تنمية مجالات الاستثمار؛
- تطوير هيكل التمويل للمؤسسة لتقليل تكلفة التمويل.

¹ معلومات مقدمة من طرف مدير مصلحة الموارد البشرية.

5- التوظيف في المؤسسة

تم توضيح طريقة التوظيف في مؤسسة مناجم الحديد والفسفات -تيسة- وذلك عن طريق إعلانات التوظيف التي يصرح بها في الوكالة الوطنية للتشغيل حتى تضمن الشفافية التامة في توزيع المناصب ويتم الإعلان عن طلب التوظيف في حالة وجود مناصب شاغرة أو استحداث مناصب جديدة وذلك حسب مجموع شروط يتم الأخبار عنها مسبقا، ومنها:

- **شهادات دراسات عليا (جامعية):** تحدد درجتها حسب طبيعة المنصب (ليسانس، ماستر، دكتوراه).
- **الكفاءة:** وعادة ما تتمثل في الخبرة حسب مدة معينة وفي نشاطات مماثلة لتلك التي يتطلبها المنصب.
- **حسب الترتيب:** أي ترتيب المنصب حسب أهميته في الهيكل التنظيمي.
- **حسب الإقامة:** أي إذا كان المنصب المطلوب في احد فروع المؤسسة فالأجدر أن يكون المنصب من نصيب موظفي المنطقة.
- **حسب التخصص:** ومن ثم يجرى امتحان القبول أو مقابلة من طرف لجنة انتقاء من طرف المؤسسة.
- **التمكين في المؤسسة:** يحظى التمكين في المؤسسة بأهمية بالغة وهذا يظهر من خلال دورات تمكين العاملين التي تنظمها المؤسسة ضمن الحملة الإستراتيجية السنوية للمؤسسة، ويتم تسطير برنامج التمكين للموظفين بتنسيق بين رؤساء المصالح مع إدارة الموارد البشرية وذلك بتحديد احتياجات التمكين للعمال على مستوى مختلف الوظائف ثم يدرس على مستوى مديرية الموارد البشرية وتقسّم إلى دورات حسب نوع الاحتياج ومن ثم تتكفل مديرية التكوين بتنظيم مختلف إجراءات الدورة التكوينية مع دراسة شاملة لتكاليف وعوائد عملية التمكين.

6- أنشطة المؤسسة: لا يقتصر نشاط المؤسسة على الإنتاج فقط بل يشمل عدة أنشطة أخرى هي كالتالي:¹

- 6-1- الأنشطة الإنتاجية:** تتمثل الأنشطة الإنتاجية في استخراج الفوسفات من المركب المنجمي جبل العنق والفوسفات المعالج الذي ينقل ويوزع إلى مختلف أنحاء الوطن والخارج؛ بالإضافة إلى الوحدات الأخرى: وحدة المنشأة المينائية - وحدة المقر- وحدة مركز الأبحاث التطبيقية، كما تنتج: مزيل الغبار TLP /65...63- الفوسفات 66...68 /TPL.

¹ مصلحة التسويق

6-2- الأنشطة التجارية: تقوم الشركة بالعمليات التالية:

- قيام المديرية التجارية بإبرام صفقات، المفاوضات، الاتفاقيات وفق السياسة التجارية للمؤسسة؛
- القيام بتسويق منتج الفوسفات حسب البرنامج المسطر؛
- دراسة التغيرات الحاصلة في الأسواق العالمية وضرورة التكيف معها؛
- تحقيق هدف إرضاء الزبون من خلال تلبية احتياجاته وسماع انشغالاته؛
- إستقبال الوفود والزبائن الدوليين؛
- التنسيق بين أطراف الإنتاج؛
- إعداد التقارير الدولية وتبليغها إلى السلم الرئاسي.

6-3- الأنشطة التطويرية: تعتمد على الدراسات المنجمية التي يقوم بها مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية

حيث يقوم بتحديد الإنتاج وتحديد الطاقة الإنتاجية وتطوير طرق العمل بها.

- البحث عن مناجم جديدة قابلة للاستغلال؛
- القيام بدراسات تنموية على مادتي حمض الفوسفور الممتاز والبسيط من أجل تسويقه إلى أسמידال بغرض استعماله كمادة أولية في صناعة الأسمدة.

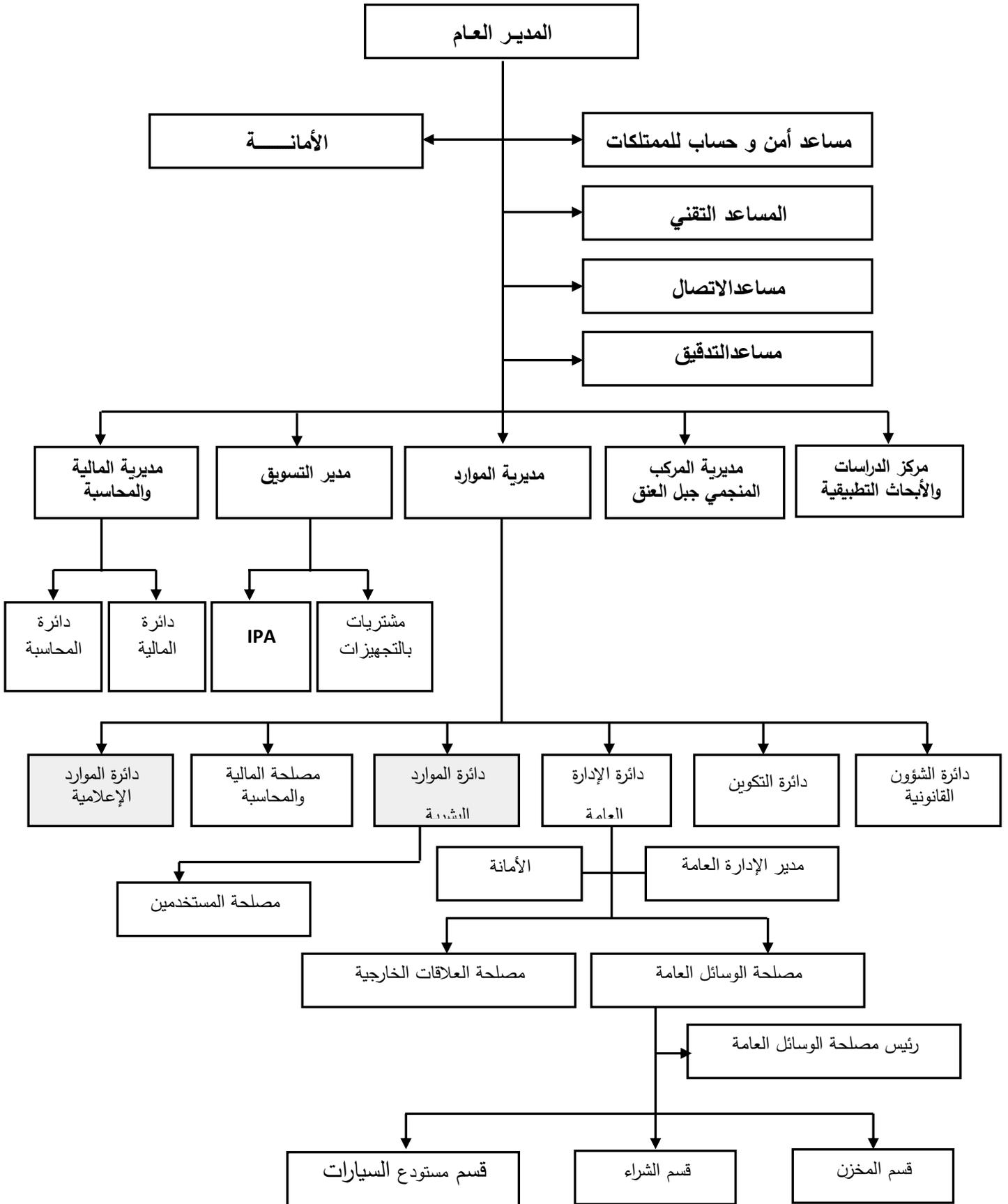
6-4- الأنشطة الخدمية: تتمثل في:

- خدمات النقل محليا ودوليا؛
- تقديم خدمات للزبائن خارج الشركة ك: إجراءات جمركية، صيانة داخل السعة؛
- يقوم منجم جبل العنق بالصيانة وتصنيع قطع الغيار حسب الطلب.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي والتشخيص البيئي لمؤسسة "SOMIPHOS"

لكل مؤسسة بنية تنظيمية متكونة من إطارات وموظفين، يسيرون أداء المهام داخلها من خلال توزيع المهام بينهم على أساس المستويات الإدارية والمهام الموكلة إليهم من طرف الإدارة العامة. والشكل التالي يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة "SOMIPHOS":

شكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لمؤسسة "SOMIPHOS"



المصدر: مصلحة الموارد البشرية

1- تحليل أهم الوظائف لـ "SOMIPHOS"¹:

من خلال الهيكل التنظيمي فان مؤسسة SOMIPHOS تتفرع إلى المصالح والإدارات الآتية:

1-1- المدير العام:

هو رئيس ومدير مجلس الإدارة، والذي يتكون من تسعة أعضاء وهذا المجلس يسهر على القيام باجتماعات معينة، تتم في الحالات العادية أو الطارئة وذلك ثلاثيا وسداسيا، ويمكن تلخيص مهامه فيما يلي:

- ضبط ضمان التنظيم وتوجيه الإدارة (التسيير العام للمؤسسة)؛
- المصادقة على الاستراتيجيات الخاصة بتسيير الميزانية؛
- الاتصال المباشر بالهيئات العليا باعتباره الممثل الرئيسي للمؤسسة بالخارج.

1-2- الأمانة:

ومن مهامها السهر على كل ما يتعلق بالمدير العام من طبع وفتح وحفظ الرسائل وترتيبها وتحديد المواعيد والتكفل بجميع المكالمات الهاتفية وكتابة التقارير والملفات وكذلك القيام بالأعمال المكتبية الأخرى.

• مساعدة الأمن وحساب للممتلكات:

ومن مهامه الأمن الداخلي للمؤسسة.

• مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية:

ومن مهامه إنجاز الدراسات والأبحاث المنجمية والتطبيقية والفلاحية والبيداغوجية.

• مديرية المركب المنجمي جبل العنق: أصبح محل دراسة معمقة في الخمسينيات وبدأ استغلاله سنة

1965-1960.

1-3- مديرية التسويق:

وتقوم هذه المديرية بالإشراف على تسويق منتجات المؤسسة من خامات الحديد والفسفاط ومن خلال إبرام صفقات من العملاء وفق ما تقتضيه مستلزمات السوق والقوانين المعمول بها في هذا المجال، كما تشرف أيضا على عملية الاستيراد للمعدات والتجهيزات اللازمة وهي مقسمة إلى قسمين:

أ- مديرية المحاسبة والمالية: وتضم قسمين قسم المالية، قسم المحاسبة ويهتم بكل ما هو مالي ومحاسبي

على المؤسسة ومن مهامه القيام بمراقبة الأعمال المالية والمحاسبة والإشراف عليها.

¹ بناء على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

ب- مديريّة الموارد: لكي تحصل على الأهداف الثابتة وتواصل في أحسن مهماتها لإدارة الموارد ينظم الهيكل التالي ما يلي:¹

- مديريّة الموارد البشرية: هذه المديرية لها التكلفة زيادة على مهامها العادية رقابة تسيير الشؤون الاجتماعية على مستوى الوحدة كي تضمن تتبع مهام المصلحة الاجتماعية على مستوى مراكز النشاط ومصالح العمال بالطرق التي تخصصها مصلحة الشؤون الاجتماعية للمقر، والتي تكون تحت تصرف الدائرة.

- مديريّة الإدارة العامة: هذه المديرية لها التكلفة خاصة في الموارد الضرورية للمقر خاصة في تسيير ورشات الآلات المتنقلة وتنظيف المحلات والمحيط والتموين بلوازم المكاتب وغير ذلك وتكلف بالمهام المسطرة واستقبال الوفود وتتبع الجرد الاستثماري والدائرة يكون تحت تصرفها المباشر مصالح العلاقات الخارجية .

- مديريّة التكوين: هذه المديرية لها الرقابة على تطبيق خطة التكوين والتكفل بكل التغييرات المحتملة والتتبع اليومي لإنجازات مختلف مراكز النشاط وجمع التقييم وحصوله على الميزانية.

- دائرة الشؤون القانونية والمنازعات: هذه الدائرة لها التكلفة زيادة على مهامها الخاصة بالمجلس القانوني وتتبع النزاعات والضمانات وتطبيق عدة عقود واتفاقيات مراقبة أي وثيقة من الناحية القانونية والتكفل باستغلالها ونشرها للقوانين الجديدة على مستوى الوحدة.

- مديريّة الموارد الإعلامية: هذه الدائرة لها التكلفة بتسيير شبكة الإعلام الآلي والاتصالات الهاتفية وبيع وصيانة التطبيقات الجارية (الأجور، المحاسبة وتسيير المحروقات) وتطبق نظام (SAGE) هذه الدائرة تتكفل أيضا بخدمات الوحدات التابعة لمجمع "FERPHOS".

- مصالح مباشرة متعلقة بإدارة الموارد: وهي مصلحة المحاسبة والمالية ومصلحة الترجمة والوثائق يصبحون تابعين مباشرة إلى مديريّة الموارد.

2- التشخيص البيئي للمؤسسة

تتمتع SOMIPHOS بثقل اقتصادي معتبر وهام في الاقتصاد الوطني، نتيجة ما تتمتع به من نقاط قوة، إلا أن ذلك لا يعني أنها لا تمتلك نقاط ضعف، إضافة إلى أنها تتوفر على فرص اقتصادية يمكن استغلالها والاستفادة منها إذا تمكنت من تجاوز التهديدات التي تواجهها.

¹- بناء على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

1- نقاط القوة والضعف

1-1- نقاط القوة:

عديدة ومتنوعة وتتحكم مباشرة في النجاح الاقتصادي للمؤسسة وأهمها ما يلي:

- تتوفر SOMIPHOS على مخزون احتياطي للفوسفات يقدر بـ 2 مليار طن منها 1 مليار و100 ألف طن من السهل استغلالها؛
- تتوفر على طاقة إنتاجية تصل إلى 2 مليون و 100 ألف طن؛
- تتوفر على نظام عمل 3 دوريات إنتاج يوميا على مستوى مركب جبل العنق لاستخراج الفوسفات؛
- تعتمد في معالجتها للفوسفات المستخرج على الغاز الطبيعي الأقل تكلفة كبديل للنفط ذي التكلفة المرتفعة مع إمكانية استعمالهما الاثنان؛
- تتوفر على مجموعة منتجات قليلة وغير متنوعة تنحصر في أربع منتجات رئيسية، مما يسهل التحكم فيها ويسمح بزيادة حجم الإنتاج ومن ثمة زيادة بحجم المبيعات ما يساهم في تحقيق هامش ربح جيد؛
- تمتلك طاقة تخزين معتبرة تقدر بحوالي 300 ألف طن على مستوى مركب جبل العنق و 90 ألف كن على مستوى المنشآت النائبة بعنابة؛
- تتوفر على مصالح خاصة لمراقبة الجودة في المنجم والميناء، مما يسمح بالتحكم في المشاكل المتعلقة بالجودة ومعالجتها في أسرع وقت ومسيرة المواصفات المطلوبة من الزبائن فيما يخص الفوسفات المصدر؛
- تمكنها من تكوين علاقات تجارية وطيدة وجيدة مع عملائها خاصة القدامى، لدرجة أنها تعتبر ممول قوي للكثير منهم؛
- إمتلاك SOMIPHOS لعلامة تجارية خاصة بها ومعروفة بها عالميا وحاصلة على شهادة الجودة العالمية؛
- تخصص ميزانية خاصة للترويج لنشاطها تتراوح بين 20 إلى 30 مليون دج للسنة من خلال وسائل الإعلام والممثلات والقنصليات بالخارج؛
- مستحقات الغير لا تتجاوز 19% و التي تمثل حوالي شهرين من رقم أعمال المؤسسة؛
- عدم وجود مكشوف بنكي للمؤسسة وهو ما يعكس عدم اقتراض المؤسسة لديون قصيرة المدى.
- الأموال الخاصة للمؤسسة تحقق فوائد سنوية بحوالي نسبة 28.99%؛

- تتمتع المؤسسة بمرونة في عدد العمال وتوظيفهم من خلال اعتمادها نظام العقود، وكذا توفرها على عدد هام من اليد العاملة المؤهلة والكفاءة؛
- تتمتع المؤسسة بخبرة تجريبية وميدانية هامة في مجال تصدير الفوسفات الخام وعدم وجود منافس على المستوى المحلي.

1-2- نقاط الضعف:

تعاني SOMIPHOS من نقاط ضعف عديدة تحد من فعالية نشاطها خاصة التصديري منها وأهمها:

- تميز منشأتها بالقدم خاصة منها المنجمية والتي تحتاج استثمارات كبيرة ومبالغ ضخمة لتجديدها؛
- نقطة التعادل لديها مرتفعة جدا نتيجة ارتفاع التكاليف الثابتة بالنسبة لحجم الإنتاج؛
- تميز فوسفات بمنجم جبل العنق بالصلابة مما يصعب عملية طحنه ومعالجته، إضافة إلى احتوائه على نسب عالية من المغنيزيوم الغير مرغوب فيه صناعيا؛
- إعتد المؤسسة على تصدير الفوسفات الطبيعي والذي بدأ الطلب العالمي عليه يتراجع، وافتقارها إلى توفر الصناعات التحويلية المتعلقة بالفوسفات التي يزداد الطلب عليها يوما بعد يوم؛
- إقتصار نقل الفوسفات من مركب جبل العنق إلى ميناء عنابة على وسيلة نقل واحدة تتمثل في السكك الحديدية والتي تتميز بالمحدودية وارتفاع أسعارها ما أدى بالمؤسسة للجوء إلى النقل بواسطة الشاحنات التابعة للقطاع الخاص والتي تتميز بارتفاع تكلفتها والتي تقدر بـ 1000 دج / للطن؛
- عدم حصول المؤسسة على تدعيم لأسعار بيعها من طرف الدولة عكس ما هو الحال لدى منافسيها؛
- عدم توفر المؤسسة على وسائل نقل خاصة بها مما يشكل عائق كبير لعملياتها التصديرية؛
- تقلص وتراجع عدد الزبائن للمؤسسة في السوق الأوروبية نتيجة غلق مصانع تحويل الفوسفات بناءا على دعوى لحماية البيئة من فضلات هذه المصانع؛
- وجود سياسة فلاحية مشتركة أوروبية تحتم على المؤسسة ضرورة بيع نفس النوعية لكل البلاد الأوروبية؛
- على المؤسسة ديون معتبرة بالإضافة إلى محدودية التمويل الذاتي.

2- الفرص والتحديات

2-1- الفرص:

تتوفر SOMIPHOS على فرص هامة لتوسيع نشاطها أبرزها:

- وجود أسواق هامة من الفوسفات؛
- وجود ملايين من الهكتارات من الأتربة ذات درجة الملوحة والحموضة العالية الواجب تحسينها مما يستلزم استعمال أكثر للأسمدة؛
- التوجه إلى وحدات التحويل في العالم؛
- مخطط تنموي للفلاحة على مستوى وطني (استخدام الأسمدة الفوسفاتية) ؛
- القدرات الإنتاجية للمؤسسة التي يمكن تطويرها.

2-2- التهديدات:

تتعرض SOMIPHOS لعدة تهديدات من البيئة الخارجية أهمها:

- وجود احتياطات كبيرة من الفوسفات عبر العالم؛
- سهولة التحكم في عناصر التسويق بالنسبة للمنافسين.
- تكلفة النقل البحري المرتفعة؛
- حقوق عبور قناة السويس مرتفعة مما يعرقل النفاذ إلى السوق الآسيوية؛
- التحكم الجيد في القنوات اللوجستيكية للمنافسين؛
- القواعد الإجبارية للبيئة وزيادة الطلب على منتجات التحويل؛
- اشتداد المنافسة الدولية التي تواجهها المؤسسة خاصة من طرف المغرب وتونس وبعض الأسواق الجديدة.

المطلب الثالث: واقع التمكين في تنمية المسار الوظيفي للعاملين في مؤسسة SOMIPHOS

حتى يتم التطبيق الناجح لعملية تمكين العاملين في تنمية مساهم الوظيفي في مؤسسة الحديد والفوسفات يتم الاعتماد على العناصر التالية المعززة لعملية التمكين في مؤسسة الحديد والفوسفات ويمكن تحديدها كالاتي:

1- العناصر المعززة لعملية التمكين

1-1- العلم والمعرفة والمهارة:

فكلما زادت خبرة الفرد ومهارته ومكتسباته المعرفية زادت قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة واقتدار واستقلالية أكبر، وبالتالي يمكن الفرد ويمنح حرية في التصرف والمشاركة، وهنا تكمن أهمية المسار الوظيفي للعاملين خصوصاً في المجالين التنموية والتطوير، فمن غير المعقول تمكين العاملين بدون تأهيلهم وتدريبهم المستمر وملاحقة الجديد في هذين المجالين.

1-2- الإتصال وتدفق المعلومات:

فكلما زادت اللقاءات والاجتماعات والحوار بين مديري المؤسسات والعاملين وتبادل المعلومات الصحيحة والمتجددة بشفافية ووضوح وصراحة كلما زاد الشعور بالتمكين وحرية التصرف والشعور بالملكية والانتماء ويتكون لدى العاملين الحماس الذاتي من أجل تحسين الأداء دون مراقبة صارمة ودون حالة من عدم الثقة، كما أن الأمر يتعلق بالمؤسسة كمؤسسة تعليمية والواجب الاتصال وزيادة انفتاح المؤسسة على المجتمع المحلي المحيط بها وتلبية إحتياجاته، إذ في عدم تمكين القيادات تقويت لفرص سانحة للمؤسسة نحو كسب المزيد من رضا المجتمع المحلي.

1-3- الثقة بين المديرين والعاملين:

وتتحقق من خلال الاهتمام بالآخرين، وأن يكون المدير في صف العاملين في ما يحدث لهم من خير أو شر ويشاركهم همومهم ومشاكلهم، وهذا الاهتمام والصدق والصراحة يؤدي إلى التمكين، ويجعل المرؤوسين يتصرفون وكأنهم أصحاب المنظمة أو على الأقل كأنهم شركاء فيها وبالتالي بذل طاقة أكبر من أجل التغيير والتطوير نحو الأفضل وكذلك يعطي الدافع لتطوير الذات من خلال اكتساب العلم والمعرفة واستمرارية التعلم، ولعلّ هذه الثقة من شأنها ان تُعلي روح المسار الوظيفي للعاملين الناجم عن الثقة بهم وبأهميتهم، وهو شعور مؤهل للانتقال إلى سائر العاملين في المؤسسة، وبالتالي سيادة روح الفريق وارتفاع درجة الولاء التنظيمي ومستوى العلاقات الإنسانية لدى كافة أفراد المدرسة.

1-4- الحوافز المادية والمعنوية:

على الرغم من أن التمكين في حد ذاته هو حافز معنوي للعاملين إلا أنه ليس بمنحة مجانية فكما أن فيه مشاركة في المنافع ففيه أيضاً مشاركة في المخاطر ومحاسبة على النتائج وتحمل للمسئولية، لذلك فلا بد من نظام للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسئولية بحيث يكون من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أداء متفوقة يحصل على حوافز أكبر، وهذا يؤدي إلى المنافسة بين الممكنين نحو تحمل أفضل للمسئولية والكفاءة والإبداع والتفكير الخلاق في المؤسسة.

لهذا فإن مؤسسة الحديد والفوسفات توفر نظام عادل ومجز للحوافز المادية والمعنوية ، وضمانات الأمان الوظيفي والترقيات على أساس المؤهلات والقدرات والمزايا الأخرى للمؤسسة.

1-5- صياغة وتطوير رؤية لمؤسسة الحديد والفوسفات:

إن بناء الرؤية تمثل الخطوة الأولى نحو التمكين، فالرؤية تزود الموظفين بالإحساس: وبالتالي تقودهم للإبداع وتسمح لهم باتخاذ قرارات تصب في الاتجاه الذي تعتقد المؤسسة بأنه صحيح.

و يجب أن يتم دعم رسالة المنظمة بالقيم الأساسية التي تؤمن بها المنظمة عن طريق إعطاء العاملين حيزاً وامتسح للقيام بالعمل وإعطائهم كذلك الثقة اللازمة لإتخاذ القرارات، وقد تمثل هذه الرؤية تحد حقيقي نظراً لطبيعة النظرة التقليدية التي تعمل بها كثيرا من المنظمات، فعملية نجاح التمكين للعاملين في تنمية مساهمهم الوظيفي تعتمد وبشكل أساسي على تولية الإدارة الاهتمام والتفكير الكافيين والعمل على ربط برنامج التمكين بأهداف وقيم المنظمة، بمعنى أن نرى من المؤسسة نواة ومركز استقطاب للأفكار التي من شأنها تسيير العملية التمكينية بالطريق الناجح.

1-6- الانفتاح وفرق العمل:

لكي يشعر الأفراد في المؤسسة بأنه تم تمكينهم، لا بد أن يشعروا أنهم جزء من ثقافة المؤسسة التي تعتبر أن الأصول البشرية أهم موارد المنظمة، وإن أفكار العاملين في المؤسسة يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد، والإيمان بأعضاء الفريق يتضمن الثقة وتنمية القدرة على تحمل المسؤولية، بما تعني من مهارة في صنع القرارات واتخاذها وتقويمها والقدرة على الدفاع عنها عند اللزوم، وبذلك يتحقق شعور الانتماء للمؤسسة من قبل أفرادها كمؤسسة اقتصادية وتنظيم فاعل في تعديل سلوك الأفراد المنتمين إليها وتطوير حياتهم المهنية.

1-7- الدعم والثقة والشعور بالأمان:

في سبيل أن يشعر العاملون بأن النظام يوفر لهم بيئة تشجع على التمكين يحتاج بأن يشعروا بوجود دعم من رؤسائهم وزملائهم في العمل والمشرفين، فجهود الموظفين لأخذ المبادرة والمخاطرة يجب أن تعزز وتدعم بدلاً من معاقبتها.

ففي حالة فقدان أو ضعف الدعم الاجتماعي فإن الموظفين سيشعرون بالقلق بشأن الحصول على أذن قبل القيام بالتصرف بدلاً من طلب الصفح في حالة ارتكاب أخطاء، يجب أن يتوافر الاعتقاد لدى المديرين أن برنامج التمكين الذي تتبناه مؤسسة مناجم الحديد والفوسفات سيشكل عملية دعم ومساندة للتعلم والتطوير في المسار الوظيفي لدى العاملين، فالواجب إشاعة ثقافة الثقة على مستوى المؤسسة والمستويات الإدارية الأعلى من خلال التمكين.

2- تنفيذ برامج التمكين

2-1- تقييم الأداء في مؤسسة مناجم الحديد والفوسفات -تبسة-:

يرتبط تقييم الأداء داخل مؤسسة مناجم الحديد والفوسفات -تبسة- بأهدافها، حيث يتم تخطيط الأهداف على مستوى الإدارة العامة (الإدارة العليا) أي الأهداف السنوية ذات الخطوط العريضة وبانسيابها إلى مختلف المديرية ومن ثم المصالح كل حسب نسبة معينة، وتقوم بعملية تقييم الأداء مديرية الموارد

البشرية بناء على معلومات مقدمة من مصلحة المراقبة أو مديرية التكوين وقد يتدخل في ذلك تقارير من مكاتب الدراسات في حالة طلب تدقيق خارجي أو بتعاون بينهم.

2-2- أنواع التمكين في مؤسسة مناجم الحديد والفوسفات -تبسة-: يتم التمكين في المؤسسة حسب نوعين أساسيين هما:

2-2-1- التمكين داخل مكان العمل: ويكون في مقر المؤسسة ذاتها أين يتم تنظيم تمكين داخلي حسب ضرورة التمكين سواء في إدارة أو مراكز التمكين التام للمؤسسة، أو في مواقع العمل ويتم التمكين الداخلي على نطاقين:

أ- تمكين الموظف الجديد: ويتم بعد التعيين مباشرة كتمكين أولي للموظف للتعرف على مختلف المصالح والأقسام ومهام كل وحدة حتى يلم بجميع جوانب الوظيفة التي عين بها.

ب- تمكين موظف قديم: يتم هذا التمكين بشكل جماعي لأن تمكينه يكون ضمن برنامج مسطر مسبقا.

2-2-2- التمكين خارج مكان العمل: أي خارج مؤسسة مناجم الحديد والفوسفات -تبسة-، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع دائرة التكوين بتوجيه مجموعة متدربين من الموظفين الذين تكون لديهم احتياجات تمكين مساهم لبرنامج تدريبي لزيادة كفاءتهم وخبرتهم في إطار وظائفهم كل حسب متطلبات الوظيفة التي يشغلها، حيث تقوم المؤسسة بعقد اتفاقيات تدريب مع مركز التكوين والتحديث العلمي بتبسة للإشراف على الدورة التدريبية لعمال المؤسسة التي تتعلق بالتحكم في آليات الإعلام الآلي خاصة (اكسل)، لتنمية قدراتهم المهنية.

وتعتمد مناجم الحديد والفوسفات -تبسة- أسلوبين للتمكين وذلك حسب حاجة الموظف وهما:

أ- أسلوب المحاضرة: تقوم به المؤسسة عندما يكون التمكين جماعي في قاعة خاصة داخل المؤسسة، حيث يقوم الممكن سواء كان خبير من خارج المؤسسة أو من كوادرها بعرض محتوى البرنامج بشكل محاضرة، وقد يكون أيضا احد المتمكنين من الدورات السابقة حيث يعرض بحث مفصل من محتوى ما تمكن عليه حتى تعم الفائدة على كافة الموظفين.

ب- أسلوب المحاكاة: وذلك بخلق جو كجو العمل من اجل محاكاة واقع العمل حتى يسهل على المتمكن استيعاب محتوى البرنامج، خاصة عمال مختلف المناجم.

3- تحديد احتياجات تمكين الموظفين في مؤسسة مناجم الحديد والفوسفات -تبسة-:

تعتمد عملية تحديد الاحتياجات التمكينية على المعلومات التي يقدمها رؤساء المصالح والدوائر إلى مدير إدارة الموارد البشرية، حيث تقوم بدراسة دقيقة وشاملة لهذه الاحتياجات ويتم تصنيفها إلى 03 أصناف:

3-1- إحتياجات شخصية: وهي التي يحتاجها الموظف بشكل شخصي، كحاجة إلى تعلم لغة أو تقنية من باب إثراء المهارات.

3-2- إحتياجات فردية: وهي التي يحتاجها الموظف في إطار المهنة التي يشغلها لرفع الخبرات والمهارات والقدرات كحاجته لتعلم تقنية إعلام آلي (Excel).

3-3- إحتياجات جماعية: هي مجموعة نقائص تجمع في شكل نقاط مشتركة لنفس الإحتياج لمجموعة موظفين.

4- خطوات عملين تمكين العاملين على تنمية مساهم الوظيفي في مؤسسة مناجم الحديد والفسفات - تبسة:-

يبدأ التحضير للتمكين في الفترة الممتدة من شهر سبتمبر - أكتوبر من كل سنة مثلاً 2019 تحضراً للدورات التدريبية في 2020، حيث يقوم مدير الموارد البشرية بإرسال استمارة تحضيرية لإحتياجات التمكين إلى كل وحدات المؤسسة، تعتبر هذه الاستمارات بمثابة مخططات تقديرية للتمكين لسنة 2020، وتحتوي هذه الاستمارة على عدة معلومات وتساؤلات يجب عنها المسؤول المباشر للمصلحة وتمضى وتؤشر من قبله، ومن بين المعلومات التي تحتويها: نوع العامل (دائم - مؤقت - سبب طلب التمكين - طريقة التمكين (ملتقى، يوم دراسي...)) فردي أو جماعي؛

• بعد ملئها والتأشير عليها ترجع إلى المديرية العامة أين تحدد الإحتياجات الحقيقية وإعداد تقرير بالمخطط التمكيني لسنة 2020 ويكون فيه كذلك الميزانية اللازمة لذلك؛

• وفي الأخير يتم الرد على الوحدات والمصالح بالقرار النهائي فيما يخص التمكين للتطبيق الفعلي؛

• يتم التمكين إما في مقر المديرية العامة لمؤسسة مناجم الحديد والفسفات -تبسة- أو في المركز المنق معه على عملية التمكين مثلاً: لديهم دورة تدريبية في آليات الإعلام الآلي وتطبيقاته "إكسل" في مركز التكوين والتحديث العلمي؛

• يقوم بالإشراف على الحصص التمكينية للموظفين أساتذة ذوي خبرة في الميدان ومعترف بهم وكذلك إكمال الحجم الساعي المخصص لعملية التمكين؛

• وإذا كانت عملية التمكين داخلي فإنه يكون على شكل ملتقيات داخل المديرية العامة في مؤسسة مناجم الحديد والفسفات -تبسة- وذلك بجلب الخبراء أو عن طريق أيام دراسية.

ويكون تقييم المتمكنين من الموظفين بعد الانتهاء من البرنامج التمكيني على مستويين:

- على مستوى مركز التمكين بإرسال نتائج التقييمات البيداغوجية المنجزة إلى مؤسسة مناجم الحديد والفسفات -تبسة- مع ملف الممكن والخاصة بالموظفين؛

- على مستوى المصلحة التي ينتمي إليها الممكن يقوم بتقييمه المسؤول المباشر له ومدى تحسن أدائه في العمل، ويتم المقارنة بعد ذلك بين التقريرين والحكم على أداء الموظف؛
أما فيما يخص تقييم العمال الذين يعملون على الآلات فان فترة تقييمهم تمتد لفترة (حوالي 3 أشهر) وبعدها يقيم أدائهم على ما تمكنوا عليه.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

من خلال المعلومات والمعطيات التي تم الحصول عليها من مؤسسة SOMIPHOS -تبسة-، أعطت لنا صورة واضحة عن نشاط المؤسسة، وذلك باستخدام أدوات القياس الكمية حيث تم إختيار الاستبيان لذلك لمناسبته هذا النوع من البحوث، وذلك حتى يتم تجميع البيانات التي تكون أساس للدراسة عن الواقع.

المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

تتطلب أي دراسة عملية إجراءات منهجية تكون بمثابة المسار الذي سوف يقود أي باحث لمعرفة ما يريد البحث عنه، وأيضا لإجابته على الأسئلة أو فك الغموض أو إيجاد استفسارات حول الموضوع الذي يريد دراسته أو البحث عن ما تحتويه طياته، وهذه الإجراءات تختلف من دراسة لأخرى، إلا أن هذه الأساليب والإجراءات تساعد على جمع ومعرفة المعلومات التي يرجى من خلالها إيجاد حلول للتساؤلات الخاصة بموضوع الدراسة والتي تشتمل ما يلي:

1- تحديد مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين لمؤسسة SOMIPHOS -تبسة-، وحيث شملت عينة الدراسة على العاملين وقد تم توزيع 45 استمارة على العاملين بالمؤسسة، وبعد هذه العملية تم استرداد 45 استمارة من ضمن الاستمارات الموزعة، وبالتالي تحتسب 45 استمارة، ويمكن توضيح عدد الاستبيانات الموزعة من خلال الجدول التالي:

الجدول (3): تداول الاستبيان

الاستبيانات	العدد	النسبة (%)
الموزعة	45	100
التي لم يتم استرجاعها	00	00
الصالحة للتحليل	45	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على النتائج المحصلة من توزيع الاستبيان

يلاحظ من الجدول رقم (3) أنه تم توزيع 45 استبيان بما يوافق أغلبية مجتمع الدراسة، حيث تم استرجاعها كاملة أي ما يوافق نسبة 100% وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

2- منهج الدراسة

يمثل منهج الدراسة الطريق الذي يقود إلى الكشف عن الحقيقة، وهو بمثابة المسار الذي يتوخى قصد الوصول إلى نتائج علمية في دراسة الموضوع على اختلافها، وذلك من خلال عدد من القواعد العامة التي يجب توافرها للوصول إلى أفضل النتائج، ولقد تم في هذه الدراسة الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، على اعتبار أن هذا الأخير لا يقتصر على جمع البيانات وتبويبها، وإنما يتضمن قدرا من التفسير لهذه البيانات والتعرف على خصائص الظاهرة المدروسة، ويتم أيضا من خلال هذا المنهج تجميع البيانات، والمعلومات اللازمة عن هذه الظاهرة محل الدراسة، هذا إلى جانب استخدام المنهج الإحصائي لتفسير الفروق والدلالات الإحصائية بين بعض المتغيرات.

3- نموذج الدراسة

تتناول الدراسة البحث في أثر تمكين العاملين في تنمية المسار الوظيفي للعامل في المؤسسة الاقتصادية، وبالتالي فهي تشتمل على المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: تمكين العاملين.
- المتغير التابع: المسار الوظيفي.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث والمتمثلة في كل من المقابلة وذلك من خلال المقابلات المباشرة التي تم إجرائها مع مدير مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة SOMIPHOS بتبسة، إضافة إلى السجلات والوثائق التي تم تسلمها من قبل المؤسسة والتي ساعدت على توفير بعض المعلومات المتعلقة بها.

1- أدوات الدراسة

1-1- الوثائق والسجلات:

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالبيانات الخاصة بمؤسسة SOMIPHOS من الناحية التاريخية وذلك من خلال التعريف بها وأهدافها ومهامها، بالإضافة للهيكل التنظيمي للمؤسسة وكذلك من خلال إجراء بعض المقابلات.

1-2-1- إستمارة الاستبيان:

تعتبر استمارة الاستبيان من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق أغراض دراسته، وقد اشتملت على ثلاثة أجزاء، و هي كما يلي:

1-2-1- الجزء الأول: البيانات الشخصية

خاصة بالمعلومات المتعلقة بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة يحتوي أربعة متغيرات متمثلة في الجنس والسن والمستوى الدراسي والخبرة.

1-2-2- الجزء الثاني: أبعاد تمكين العاملين

هذا الجزء يحتوي مجموعة من العبارات موزعة على المحاور التالية:

- المحور الأول: المعلومات والمعرفة والمهارات والذي يحتوي على 5 عبارات.
- المحور الثاني: الثقة والقوة والذي يحتوي على 5 عبارات.
- المحور الثالث: التحفيز والذي يحتوي على 5 عبارات.

1-2-3- الجزء الثالث: المسار الوظيفي حيث يحتوي هذا الجزء على 13 عبارة.

وبناء على ما تقدم ذكره تم توزيع مجموعة الاستمارات البالغ عددها (45)، بين إدارات وعمال مؤسسة SOMIPHOS تبسة بمختلف مستوياتهم الإدارية والوظيفية، بحيث تم توضيح طريقة الإجابة للموظفين بكل دقة وموضوعية.

الجدول رقم (4): توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة

عدد الأسئلة (الفقرات)		محاور الدراسة
5	المعلومات والمهارات والمعرفة	تمكين العاملين
5	الثقة والقوة	
5	التحفيز	
15		مجموع المحور الأول
13		المسار الوظيفي
28		المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الاستبيان.

1-3- المقابلة:

يتم اللجوء إلى طريقة المقابلة في حالة الحاجة لذلك أو لغموض في المعلومات والبيانات المقدمة من المؤسسة أو عدم كفايتها في ما يخص موضوع الدراسة، إذ تمثل المقابلة تفاعل لفظي بين شخصين في موقف مواجهة حيث تتم استشارة المبحوث حول آراءه ومعتقداته تجاه مشكلة أو استفسار معين، وقد تم القيام بمجموعة من المقابلات الحرة مع كل من مدير مصلحة الموارد البشرية في مؤسسة SOMIPHOS، كما كان لنا لقاء مع نخبة من الإطارات بالمؤسسة وطرح بعض الأسئلة بغية التعرف على احتياجاتهم ومشاكلهم خاصة من أجل صياغة أسئلة الاستبيان.

2- صدق أداة الدراسة

ويقصد بذلك التأكد من أن استمارة الاستبيان التي تم إعدادها سوف تقيس ما أعدت لقياسه أو شمولها لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على محكمين من أساتذة مختصين.

كما أنه قبل أن تطرح قائمة الاستبيان في شكلها النهائي مرت بعدة مراحل لاختبار صدقها وثباتها من أجل تنفيذ الدراسة، فمن أجل التحقق من صدق الأداة بمعنى التأكد من أنها تصلح للقياس، حيث تم الاعتماد على الصدق الظاهري لعدد من المحكمين والأساتذة وأصحاب الخبرة والتخصص، وتم تزويدهم بأهداف البحث للتأكد من صدقها وتحقيقها لأغراض وأهداف البحث، وقد أبدوا آرائهم واقتراحاتهم والتي على أساسها تم تعديل القائمة، وعندها استقرت على وضعها النهائي الذي تم توزيعه على العينة.

3- ثبات أداة الدراسة:

تم توزيع عدد من استمارات الاستبيان وعددها 45 على مجتمع الدراسة لتأكد من ثباتها طبقاً لمعامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5): قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة

معامل الثبات ألفا كرومباخ (%)	اسم المتغير	رقم الفقرة في استمارة الاستبيان
91.2	تمكين العاملين	من الفقرة 01 إلى 15
91.3	المسار الوظيفي	من الفقرة 16 إلى 28
94.2	معامل الثبات الكلي	من الفقرة 01 إلى 28

المصدر: تم إعداده من طرف الطلبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول رقم (5) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة 94.2% وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة، ويمكن اعتماد استمارة الاستبيان.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة لتحصيل البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة والتحليل للبيانات سيتم الاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها، بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات بالحاسوب الآلي باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية "Spss" في نسخته العشرين حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية الموالية:

1- التكرارات والنسب المئوية: حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة وتحسب بالقانون الموالي:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي التكرارات}}$$

2- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

$$a = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum vi}{vt} \right)$$

حيث:

a: يمثل ألفا كرونباخ.

n: يمثل عدد الأسئلة.

vt: يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

vi: يمثل التباين لأسئلة المحاور.

3- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: تم حسابها لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات ويعبر عنه بالعلاقة الموالية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum (Xi - \bar{X})^2}}{N}$$

4- معامل الارتباط بيرسون: يستخدم معامل الارتباط "بيرسون" لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها، وتم حسابه انطلاقاً من برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية SPSS، ويعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$r = \frac{1}{n} \sum \left(\frac{x - \bar{x}}{S_x} \right) \left(\frac{y - \bar{y}}{S_y} \right)$$

حيث:

n: عدد المشاهدات.

xi: قيم المتغير الأول.

yi: قيم المتغير الثاني.

sx: الانحراف المعياري للمتغير الأول.

sy: الانحراف المعياري للمتغير الثاني.

5- اختبار T للعينات المستقلة (Independent-Samples T-Test):

أستخدم لاختبار الفرضيات المتعلقة بمدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة ترتبط بالخصائص الشخصية والوظيفية (المتغيرات ذات مستويين: الجنس في الدراسة).

6- تحليل التباين الأحادي (One wa ANOVA):

أستخدم لاختبار الفرضيات المتعلقة بمدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية ترتبط بالخصائص والوظيفية التي تحتوي علة أكثر من مجموعتين، وتتمثل في هذه الدراسة: العمر والمستوى التعليمي والصنف المهني وعدد سنوات الخدمة.

7- الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis):

بتعلق بتحليل الانحدار بالتنبؤ بالمستقبل (غير معروف) اعتمادا على بيانات جمعت عن الماضي (المعروف)، فهو يحلل احد المتغيرات (المتغير التابع) متأثرا بعامل آخر أو أكثر من عامل مستقل، وقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر تمكين العاملين في تنمية المسار الوظيفي.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

بعد القيام بدراسة وتحليل الاستبيان والتعرف على أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية المعتمدة، والقيام بتحليل المعطيات والبيانات، وجب التعرف على النتائج وعرضها وتحليلها من أجل التوصل لأهداف الدراسة.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة

تم توزيع استمارات الاستبيان على مجتمع الدراسة والتعرف على البيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة وفيما يلي تحليل لذلك.

1- متغير الجنس

يمثل الجدول الموالي توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس:

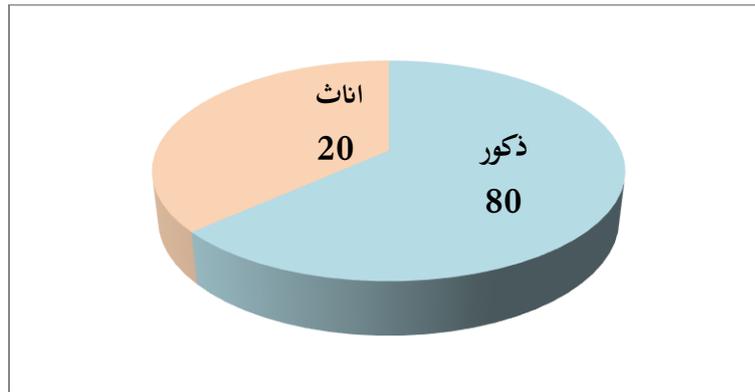
الجدول رقم (6): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكور	36	80
إناث	9	20
المجموع	45	100

المصدر: تم إعداده من طرف الطلبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال الجدول السابق يلاحظ انخفاض نسبة الإناث مقارنة بنسبة الذكور إذ لم تتعدى نسبة الإناث من المجتمع 20% مقابل 80% للذكور، وعليه فإن الوظائف الإدارية بمؤسسة SOMIPHOS بتبسة يشغلها نسبة كبيرة من الذكور، وهو ما قد يفسر على أن مختلف الوظائف المشغولة في المؤسسة تتلائم مع نوع الذكور بحسب نوع الوظائف خاصة الميدانية منها، وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (3): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: تم إعداده بناء على ما ورد في الجدول رقم (6).

2- متغير السن

يوضح توزيع أفراد المجتمع حسب متغير العمر من خلال الجدول الموالي:

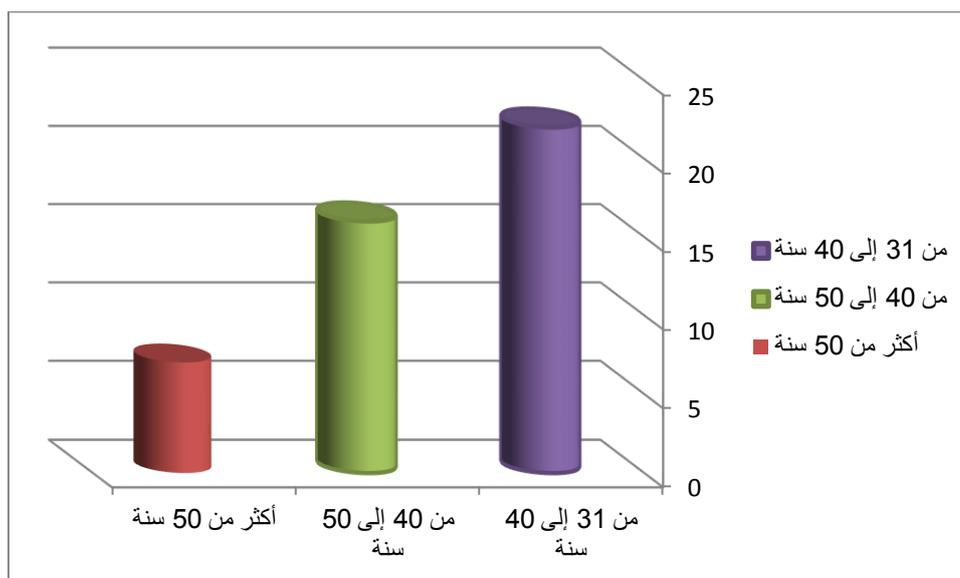
الجدول رقم (7): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة (%)
من 31 إلى 40 سنة	22	49
من 40 إلى 50 سنة	16	36
أكثر من 50 سنة	7	15
المجموع	45	100

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال الجدول السابق أن كلا من الفئتين (من 31 إلى 40 سنة) والفئة (أكثر من 40 إلى 50 سنة) هي الفئتين الأكثر تكراراً بالنسبة لمتغير الفئة العمرية حيث سجلت كلاهما نسبة مئوية على التوالي تقدر بـ 40% و 36% من أفراد المجتمع، واحتلت الفئة (أكثر من 50 سنة) المرتبة الأخيرة بنسبة مئوية قدرت بـ: 15%، وهنا يمكن القول أن أغلبية عمال المؤسسة محل الدراسة من الفئات العمرية المتوسطة وهو عامل قد يعزز عامل الخبرة الذي يمكن أن يتناسب وتطلعات المؤسسة، وقد تفسر هذه النسبة المرتفعة إلى ربما عامل التوظيف أي فتح المسابقات في هاته المؤسسة يكون عبر فترات زمنية طويلة ومتباعدة" وهو ما يلخصه الشكل الموالي:

الشكل رقم (4): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: تم إعداده بناء على ما ورد في الجدول رقم (7).

3- المستوى الدراسي

يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد مجتمع الدراسة من حيث متغير المستوى الدراسي:

الجدول رقم (8): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي

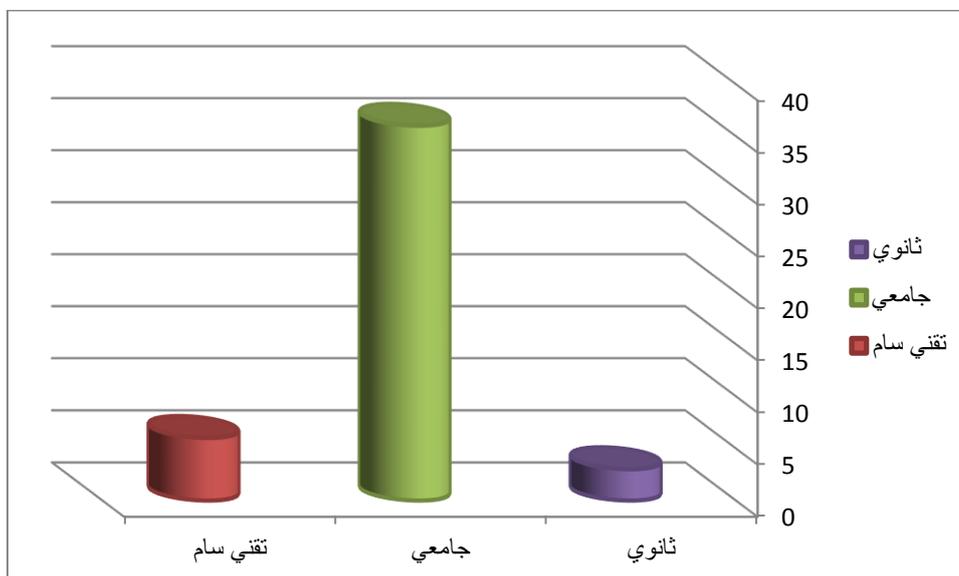
النسبة (%)	التكرار	المستوى التعليمي
7	3	ثانوي
80	36	جامعي
13	6	تقني سام
100	45	المجموع

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال الجدول (8) يلاحظ أن أعلى نسبة محققة بالنسبة للمؤهل الدراسي كانت من فئة (الجامعيين) بنسبة قدرت بـ 80%، وهذا بجمع فئتي (الجامعيين، والدراسات العليا)، باعتبار الدراسات العليا من تصنيف المستوى الجامعي كذلك، وجاء مستوى فئة تقني سام في المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ 13% وهي نسبة مرتفعة وربما يرجع هذا إلى عامل الوظيفة الموضوعة في الاستبيان، والذي يمكن أن تشغله فئة الثانويين مثل وظيفة (عامل بسيط)، وفئة الثانويين في المستوى الثالث والأخير بنسبة 7%، أخيرا يمكن

القول أن المؤسسة تمتلك كفاءة عالية، تساعد في تحسين مختلف مهامها، وهذا دليل كذلك على أن المؤسسة تشجع حاملي الشهادات لتحسين المستوى المهني الذي ينعكس على المؤسسة انعكاسا إيجابيا.

الشكل رقم (5): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: تم إعداده بناء على ما ورد في الجدول رقم (8).

4- متغير الخبرة

يمثل الجدول التالي توزيع أفراد مجتمع الدراسة من خلال متغير سنوات الخبرة:

الجدول رقم (9): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

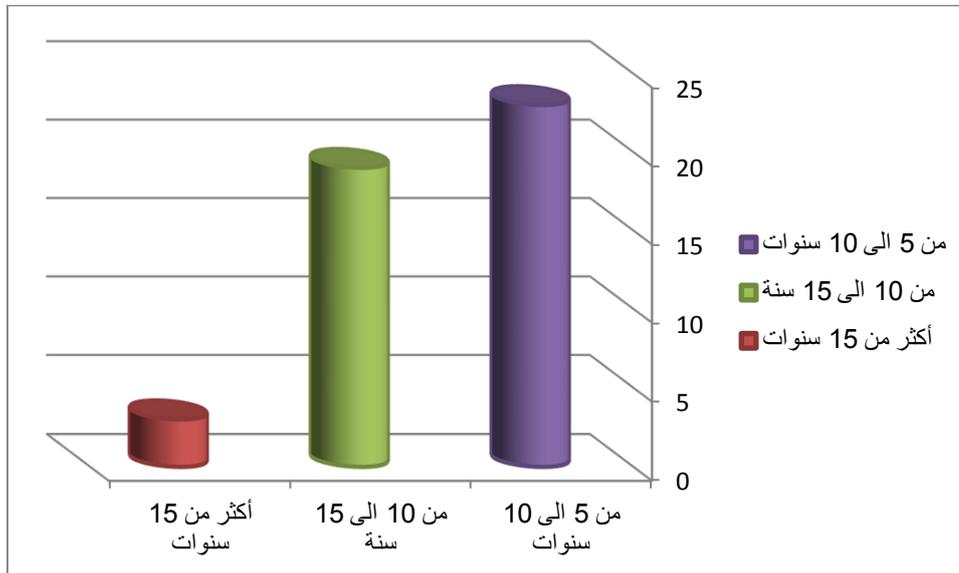
النسبة (%)	التكرار	سنوات الخبرة المهنية
51	23	من 5 الى 10 سنوات
42	19	من 10 الى 15 سنة
7	3	أكثر من 15 سنة
100	45	المجموع

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

الملاحظ من خلال الجدول أن الفئة الأولى من عناصر المجتمع تمثل النسبة الأعلى مقارنة مع مقارنة باقي الفئات، حيث قدرت بـ 51%، واحتلت الفئة الثانية المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ 42%،

وجاءت الفئة الثالثة في المرتبة الأخيرة، بنسبة ضعيفة قدرت بـ 7%، وهو هنا يمكن القول أن المؤسسة تمتلك نسبة عالية من الشابة.

الشكل رقم (6): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: تم إعداده بناء على ما ورد في الجدول رقم (9).

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محور الدراسة

حيث سيتم عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة، إذ هدفت إلى معرفة أثر تمكين العاملين بمؤسسة SOMIPHOS -تيسة- على المسار الوظيفي من خلال تحليل فقرات محاور الدراسة، وسيتم عرض البيانات الأساسية والتي تمثل استنتاجات أفراد المجتمع نحو متغيرات الواردة في أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، وقد تم الاستعانة في ذلك ببرنامج (SPSS).

1- تحليل إجابات أفراد المجتمع نحو أبعاد متغير تمكين العاملين

يتضمن هذا الجزء نتائج دراسة المتغير المستقل (تمكين العاملين) وذلك من خلال تحليل عبارات المحور بأبعاده.

1-1- نتائج إجابات المبحوثين فيما يخص البعد الأول المعلومات والمعرفة والمهارات

الجدول (10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد المعلومات والمعرفة والمهارات

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
تسمح المؤسسة للعاملين باتخاذ القرارات المناسبة	4.11	0.682	عالية
يتم توفير المعلومات عن كافة جوانب المؤسسة وتقديمها للأفراد العاملين	4.18	0.576	عالية
تستفيد من المعلومات المقدمة لك من مسؤولك والتي تساعد في فهم المهام الموكلة لك	4.27	0.654	عالية جدا
تعلمك الإدارة بأي معلومات عن طريق وسائل اتصال متطورة في الوقت المناسب	4.29	0.626	عالية جدا
تساعد المؤسسة العاملين في اكتساب المعرفة والمهارات	4.18	0.860	عالية
المعلومات والمعرفة والمهارات	4.2044	0.59551	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول أعلاه درجة موافقة عالية لتقييم العاملين لأبعاد التمكين من طرف مؤسسة SOMIPHOS عن بعد المعلومات والمعرفة والمهارات بالنسبة للعبارتين رقم (4) و(3)، حيث أن أعلى متوسط حسابي 4.29 و4.27 على التوالي بدرجة موافقة عالية جدا، وقد جاءت العبارتين رقم (2) و(5) على التوالي بنفس المتوسط الحسابي قدره 4.18 بدرجة الموافقة عالية، أما العبارة رقم (1) كانت بوسط حسابي مقداره 4.11، بدرجة موافقة عالية.

أما بالنسبة للمعدل العام للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد المعلومات والمعرفة والمهارات التي تحدد تقييم العاملين للتمكين، يتضح من الجدول أعلاه، أن المعدل العام قد بلغ 4.20، مما يعكس درجة موافقة عالية جدا من قبل أفراد عينة الدراسة على التمكين من ناحية بعد المعلومات والمعرفة والمهارات، وبانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.595.

1-2- نتائج إجابات المبحوثين فيما يخص البعد الثاني الثقة والقوة

الجدول (11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ل فقرات بعد الثقة والقوة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
توفر المؤسسة المناخ الملائم الذي يزرع الثقة وقوة الشخصية في الموظف	4.18	0.614	عالية
تکمن قوة الموظف في منحه الحرية في اتخاذ القرارات	4.18	0.614	عالية
تقدم المؤسسة للفرد الفرصة في إثبات جدارته	4.13	0.694	عالية
يتحلى الموظفون بالأمانة والصدق في ممارسة مهامهم	4.07	0.720	عالية
تثق المؤسسة بقدرات عاملها على أداء المهام الموكلة إليهم	3.83	0.614	عالية
الثقة والقوة	4.0756	0.56935	عالية

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول أعلاه درجة موافقة عالية لتقييم العاملين لأبعاد التمكين من طرف مؤسسة SOMIPHOS عن بعد الثقة والقوة، بالنسبة للعبارتين رقم (6) و(7)، حيث أن أعلى متوسط حسابي 4.18 بدرجة موافقة عالية، وقد جاءت العبارات رقم (8) و(9) و(10) على التوالي أن المتوسطات الحسابية قدرها على الترتيب 4.13 و4.07 و3.83 بدرجة موافقة عالية.

أما بالنسبة للمعدل العام للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لعبارات بعد الثقة والقوة التي تحدد تقييم العاملين للتمكين، يتضح من الجدول أعلاه، أن المعدل العام قد بلغ 4.04، مما يعكس درجة موافقة عالية من قبل أفراد عينة الدراسة على التمكين من ناحية بعد الثقة والقوة، وبالانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.56

1-3- نتائج إجابات المبحوثين فيما يخص البعد الثالث التحفيز

الجدول (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد التحفيز

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
ترفع الحوافز معنويات العاملين وشعورهم برقي حياتهم المهنية	4.18	0.614	عالية
يشجع نظام الحوافز العاملين على تحمل المسؤولية بشكل صحيح	4.13	0.786	عالية
تزيد المكافآت والحوافز من شعورك بالانتماء للمؤسسة	4.18	0.614	عالية
تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في عملية الترقية	4.18	0.684	عالية
تراعي نظم الحوافز المستخدمة في المؤسسة مطالب واحتياجات الموظفين	4.31	0.733	عالية جدا
التحفيز	4.1956	0.62303	عالية

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج spss

2- تحليل إجابات أفراد المجتمع نحو المتغير التابع المسار الوظيفي

الجدول (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور المسار الوظيفي

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
يقوم الموظف بتخطيط المسار الوظيفي لنفسه بالاعتماد على ما توفره المنظمة من نصح وإرشاد	4.36	0.609	عالية جدا
عملية توفير الإرشاد والنصح والتشجيع للعاملين يساعد على رسم خط سير حياتهم الوظيفية	4.29	0.695	عالية جدا
للمشرف دور رئيسي يلعبه في مساعدة العاملين في تخطيط سير حياتهم الوظيفية	4.24	0.570	عالية جدا

عالية جدا	0.636	4.22	يتم تصميم دورات تدريبية لاكتساب المهارات المطلوبة يساعد في تخطيط الحياة المهنية للعاملين
عالية جدا	0.832	4.89	تساعد البرامج التدريبية على تخطيط المسار الوظيفي في تمكين العاملين
عالية جدا	0.802	4.24	يتم تهيئة البيئة والظروف لتمكين العاملين من وضع خطط لحياتهم الوظيفية
عالية جدا	0.679	4.69	يساهم تطوير الحياة الوظيفية في تحسين صورة المؤسسة لدى العاملين
عالية جدا	0.668	4.36	تعتمد المؤسسة على تقنيات حديثة في تخطيط المسار الوظيفي للعاملين
عالية جدا	0.743	4.36	توفر المؤسسة فرص متكافئة للعاملين فيها للترقية والتقدم والتمكين في المراكز الوظيفية
عالية جدا	0.743	4.38	تمنح الترقيات بناء على الجدارة والمثابرة في العمل
عالية جدا	0.684	4.24	تتبع الحياة المهنية طموحات العاملين
عالية جدا	0.679	4.27	تهدف خطط المسار الوظيفي لتحقيق التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين
عالية	0.618	3.93	تعتمد المنظمة إستراتيجية واضحة لإدارة الحياة الوظيفية
عالية جدا	0.48639	4.2667	المسار الوظيفي

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج spss

يتضح أن نتائج الدراسة لاتجاهات وآراء العاملين قد كشفت عن وجود قناعات مرتفعة لأهمية المسار الوظيفي من اجل الرقي بالمؤسسة؛

فكما يبين الجدول أن المتوسط الحسابي لقياس المسار الوظيفي قد جاءت مرتفعة قدره 4.2667 وانحراف معياري قدره 0.48639؛

يوضح الجدول أعلاه درجة موافقة عالية لتقييم المسار الوظيفي بالنسبة للعبارات من (1) إلى (12)، حيث أن درجة الموافقة كانت عالية جدا في المتوسطات الحسابية أي بين 4.20 الى 5.00 حيث أن أعلى متوسط حسابي في عبارات الجدول أعلاه 4.89، وأقل متوسط حسابي هو 4.22، وفي نفس السياق قد

حلت العبارة رقم (13) بمتوسط حسابي مقداره 3.93 حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي موافق أي عالية حيث أن المتوسط الحسابي محصور ما بين 3.40 إلى 4.19 .

المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

يتضمن هذا المطلب عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة من أجل معرفة أثر تمكين العاملين في تنمية المسار الوظيفي بمؤسسة SOMIPHOS - تبسة، تم الاستناد إلى مستوى الدلالة $\alpha=5\%$.

1- عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

بعد أن تم جمع البيانات وتحليلها باستخدام نتائج الاستمارة وفي ضوء الفرضيات التي استهدفت الدراسة إختبارها فنعرض فيما يلي نتائج هذا بالنسبة لكل فرضية:

1-1- إختبار الفرضية الأولى: يقيم المسار الوظيفي للعاملين من ناحية بعد المعلومات والمعرفة والمهارات، على أنها ذات مستوى عالي.

- **الفرضية الصفرية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم المسار الوظيفي للعاملين من ناحية بعد المعلومات والمعرفة والمهارات.

- **الفرضية البديلة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم المسار الوظيفي للعاملين من ناحية بعد المعلومات والمعرفة والمهارات.

الجدول رقم (16): بعد المعلومات والمعرفة والمهارات وأثرها على المسار الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة الارتباط بيرسون	الفرضية
0.33	*0.318	H1 تأثير معنوي لتقييم المسار الوظيفي للعاملين من ناحية بعد المعلومات والمعرفة والمهارات

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول أعلاه أن معامل الارتباط يساوي 0.318 أي 31.8%، ومستوى دلالة تساوي 0.33 وهي أكبر من مستوى 0.05، مما يعني لا يوجد ارتباط دلالة إحصائية على تقييم المسار الوظيفي للعاملين لبعد المعلومات والمعرفة والمهارات.

الجدول رقم (17): يقيم المسار الوظيفي للعاملين من ناحية بعد المعلومات والمعرفة والمهارات

مستوى الدلالة	T	Béta	الخطأ المعياري	B	النموذج
0.000	6.362		0.500	3.178	الثابت
0.033	2.201	0.318	0.118	0.259	بعد المعلومات والمعرفة والمهارات

المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه لا يوجد تأثير معنوي لتقييم المسار الوظيفي للعاملين من ناحية بعد المعلومات والمعرفة، حيث بلغ مستوى الدلالة أكبر من 0.05.

الجدول رقم (18): تحليل التباين لتقييم المسار الوظيفي للعاملين من ناحية بعد المعلومات والمعرفة والمهارات.

مستوى الدلالة	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0.33	4.843	1.054	1	1.054	الانحدار
		0.218	43	9.356	البواقي
			44	10.409	المجموع
			R-deux ajusté	R-deux	R
			0.080	0.101	0.318

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج spss

يتضمن الجدول أعلاه نتائج تحليل التباين ANOVA لتقييم المسار الوظيفي للعاملين من ناحية بعد المعلومات والمعرفة والمهارات، إذ تبين بأنه لا يوجد تأثير معنوي لتقييم المسار الوظيفي للعاملين من ناحية بعد المعلومات والمعرفة والمهارات، حيث بلغت قيمة F 4.843 وهي ليست ذات دلالة إحصائية وبمستوى دلالة أكبر من 0.05 أي مستوى الدلالة هو 0.33، حيث بلغ قيمة معامل التحديد لها R² 0.101 وهذا دليل قدرة المتغير المستقل على تفسير ما نسبته 10.1% من الاختلافات الحاصلة في المتغير التابع، في ما بلغت قيمة معامل الارتباط R 0.318 أي 31.8%.

ومنه تم نفي الفرضية الأولى

2- اختبار الفرضية الثانية: يقيم المسار الوظيفي للعاملين من ناحية بعد الثقة والقوة، على أنها ذات مستوى عالي.

- الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم المسار الوظيفي للعاملين من ناحية بعد الثقة والقوة.

- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم المسار الوظيفي للعاملين من ناحية بعد الثقة والقوة.

الجدول رقم (19): بعد الثقة والقوة وأثرها على المسار الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة الارتباط بيرسون	الفرضية
0.00	0.504**	H1 تأثير معنوي لتقييم المسار الوظيفي للعاملين من ناحية بعد الثقة والقوة

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول أعلاه أن معامل الارتباط يساوي 0.504 أي 50.4%، ومستوى دلالة تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى 0.05، مما يعني وجود ارتباط ذات دلالة إحصائية على تقييم المسار الوظيفي للعاملين لبعده الثقة والقوة.

الجدول رقم (20): يقيم المسار الوظيفي للعاملين من ناحية بعد الثقة والقوة

النموذج	B	الخطأ المعياري	Béta	T	مستوى الدلالة
الثابت	2.512	0.463		5.426	0.000
بعد الثقة والقوة	0.430	0.113	0.504	3.825	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك تأثير معنوي لتقييم المسار الوظيفي للعاملين من ناحية بعد الثقة والقوة حيث بلغ مستوى الدلالة أقل من 0.05.

الجدول رقم (21): تحليل التباين المسار الوظيفي للعاملين من ناحية بعد الثقة والقوة

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
الانحدار	2.643	1	2.643	14.631	0.00
البواقي	7.767	43	0.181		
المجموع	10.409	44			
R	R-deux	R-deux			
0.504	0.254	0.237			

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج spss

يتضمن الجدول أعلاه نتائج تحليل التباين ANOVA لتقييم المسار الوظيفي للعاملين من ناحية بعد الثقة والقوة إذ تبين بأن هناك تأثير معنوي لتقييم المسار الوظيفي للعاملين من ناحية بعد الثقة والمعلومات، حيث بلغت قيمة F 14.631 وهي ليست ذات دلالة إحصائية وبمستوى دلالة أقل من 0.05 أي مستوى الدلالة هو 0.00، حيث بلغت قيمة معامل التحديد لها R² 0.254 وهذا دليل قدرة المتغير المستقل على تفسير ما نسبته 25.4% من الاختلافات الحاصلة في المتغير التابع، في ما بلغت قيمة معامل الارتباط R 0.504 أي 50.4%.

ومن ثم تم إثبات صحة الفرضية الثانية

- 3- إختبار الفرضية الثالثة: يقيم المسار الوظيفي للعاملين من ناحية بعد التحفيز بأنها ذات مستوى عالي.
- الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم المسار الوظيفي للعاملين من ناحية بعد التحفيز.
- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم المسار الوظيفي للعاملين من ناحية بعد التحفيز.

الجدول رقم (22): بعد الثقة والقوة وأثرها على المسار الوظيفي

الفرضية	قيمة الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
H1 تأثير معنوي لتقييم المسار الوظيفي للعاملين من ناحية بعد التحفيز	**0.712	0.00

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول أعلاه أن معامل الارتباط يساوي 0.712 أي 71.2%، ومستوى دلالة تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى 0.05، مما يعني وجود ارتباط ذات دلالة دالة إحصائية على تقييم المسار الوظيفي للعاملين لبعد التحفيز.

الجدول رقم (23): يقيم المسار الوظيفي للعاملين من ناحية بعد التحفيز

النموذج	B	الخطأ المعياري	Béta	T	مستوى الدلالة
الثابت	1.933	0.354		5.456	0.000
بعد التحفيز	0.556	0.084	0.712	6.568	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك تأثير معنوي لتقييم المسار الوظيفي للعاملين من ناحية بعد الثقة والقوة، حيث بلغ مستوى الدلالة أقل من 0.05.

الجدول رقم (24): تحليل التباين لتقييم المسار الوظيفي للعاملين من ناحية بعد الثقة والقوة

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
الانحدار	5.284	1	5.284	44.324	0.00
البواقي	5.126	43	0.119		
المجموع	10.409	44			
R	R-deux	R-deux			
	ajusté				
	0.508	0.496			

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج spss

يتضمن الجدول أعلاه نتائج تحليل التباين ANOVA لتقييم المسار الوظيفي للعاملين من ناحية بعد الثقة والقوة، إذ تبين بأنه هناك تأثير معنوي لتقييم المسار الوظيفي للعاملين من ناحية بعد الثقة والقوة، حيث بلغت قيمة F 44.324 وهي ذات دلالة إحصائية وبمستوى دلالة أقل من 0.05 أي مستوى الدلالة هو 0.00، حيث بلغت قيمة معامل الجديد لها 0.508 R² وهذا دليل قدرة المتغير المستقل على تفسير ما نسبته 50.8% من الاختلافات الحاصلة في المتغير التابع، في ما بلغت قيمة معامل الارتباط R 0.712 أي 71.2%.

ومنه تم إثبات صحة الفرضية الثالثة.

خلاصة الفصل الثاني

من خلال الدراسة الميدانية للموضوع والتي اقتصت بدراسة تمكين العاملين كمدخل لتنمية المسار الوظيفي للعاملين على مستوى مؤسسة مناجم الحديد والفسفات SOMIPHOS - تبسة- تبين أن المؤسسة تعمل على إدارة عملية تمكين عمالها بكفاءة وهذا ما يزيد اهتمامه لأخيرة بالتمكين ودوره من خلال تطوير مهاراتهم وقدراتهم وكيفية التعامل معها على صعيد حياتهم ومساهمهم المهني إضافة إلى تكريس كل الجهود الكافية لتحسين مسار العامل الوظيفي من خلال تحديد احتياجاته التمكينية قبل وأثناء شغل المناصب.



الذاتمة العامة



يعتبر تمكين الفرد على تطوير مساره الوظيفي من أهم نقاط القوة الداخلية التي تملكها المؤسسة إذا تم تمييزها بشكل ناجح، ومن أهم مواردها طالما هو العنصر المسير، المنظم والمبدع، ولأجل هذه الأهمية ظهرت إدارة الموارد البشرية التي تهتم بهذا المورد من حيث جلبه وتوظيفه وتوفير بيئة مناسبة له والاهتمام والمحافظة عليه، وأصبح للإدارات وظائف كثيرة تقوم بها من بينها وضع برامج تدريبية مناسبة وذلك من خلال إبراز التوافق من متطلبات الوظيفة ومواصفات شاغلها في إطار تقييم أداء هذا الأخير والخروج به نحو تمكينه في تنمية مسار مهني نافع على جميع الأصعدة.

إن للتمكين قيمة كبرى في إدارة المؤسسة فهو مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمسار الوظيفي، بمعنى أنه كلما ازداد مستوى تمكين العاملين يزداد الشعور بالمسار الوظيفي لدى العاملين، وتؤكد هذه النتيجة أهمية التمكين ودوره في زيادة الشعور بالمسار الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة، إذ أنه بممارسة جوانب التمكين من خلال منح المؤسسة مزيداً من الصلاحيات في إطار تدعيم الإدارة من خلال المشاركة في صنع القرار بدلاً من المسؤولية الفردية في صنعها والذي من شأنه أن يسهم في تنمية المسار الوظيفي.

لهذا يجب على مؤسسة SOMIPHOS أن تهتم بمفهوم تمكين العاملين في تنمية المسار الوظيفي للأفراد العاملين بداخلها، حيث لا بد من تدريب وتكوين الفرد العامل لتمكينه من الخروج من الجمود الوظيفي والاستقرار الذي يضمن احتفاظ المؤسسة بموظفيها الذين يتمتعون بقدرات عالية وأن تعمل على تطويرهم وتنمية مستقبلهم الوظيفي.

1- اختبار الفرضيات

- ✓ بالنسبة للفرضية الأولى التي جاء فيها تقييم العاملين للمسار الوظيفي من ناحية بعد المعلومات والمعرفة والمهارات، على أنها ذات مستوى عالي هي فرضية خاطئة؛
- ✓ بالنسبة للفرضية الثانية التي جاء فيها تقييم العاملين للمسار الوظيفي من ناحية بعد الثقة والقوة، على أنها ذات مستوى عالي هي فرضية صحيحة؛
- ✓ بالنسبة للفرضية الثالثة التي جاء فيها تقييم العاملين للمسار الوظيفي من ناحية بعد التحفيز على أنها ذات مستوى عالي هي فرضية صحيحة.

2- النتائج

تم التوصل إلى أهم النتائج وهي كما يلي:

- نقص الترقيات في المؤسسة وتثبيت كل العمال تقريبا في مناصبهم طوال الحياة الوظيفية فيها؛
- من أهم استخدامات نتائج التقييم والتكوين والتطوير المستمر لتمكين العامل من أداء مهام أخرى خلال مساره الوظيفي في المؤسسة؛
- تؤدي سياسة تمكين العاملين للانتقال من حالة غير مرضية إلى حالة أفضل استجابة للتغيرات البيئية؛
- يتوافق مفهوم التمكين مع مفاهيم قريبة منه ككتفويض السلطة والمشاركة والاندماج؛
- تقوم إدارة الموارد البشرية بالتوفيق بين الفرد والوظيفة، والعمل على تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة من خلال مساعدة الفرد على تخطيط مساره الوظيفي بما يتوافق مع احتياجات المؤسسة وما توفره من فرص نمو وتطور وظيفي؛
- ارتفاع مستوى القدرات لدى العاملين بسبب الممارسة التدريبية مما انعكس على ارتفاع مستوى فعالية الأداء في المؤسسة؛
- اهتمام العاملين بمساراتهم الوظيفية ورغبتهم في التقدم خاصة وأنه تصاحبه مزايا مادية ومعنوية في تحقيق حاجاتهم كالتقدير والاحترام وتحقيق الذات؛
- يسمح وجود نظام فعال للحوافز لتقوية شعور العاملين بالانتماء للمؤسسة.

3- التوصيات

بناء على اختبار الفرضيات والنتائج المتوصل إليها والمتعلقة بالموضوع دراسة تمكين العاملين كمدخل لتنمية المسار الوظيفي للعاملين - دراسة حالة مؤسسة مناجم الحديد والفسفات -تبسة- فكانت مجمل التوصيات كما يلي:

- ضرورة الاهتمام بتمكين العامل أكثر داخل المؤسسة، وعدم تركه في شكله الضمني المعتمد على الخبرة ووجهة نظر رؤساء المصالح لزيادة فعاليته نظرا لتوفر المؤسسة على إمكانات هائلة سواء في الموارد المادية أو البشرية على حد سواء؛
- العمل على تنمية المسار المهني والوظيفي للعاملين لأنه بدوره سيخلق للمؤسسة الإبداع والابتكار والاستمرارية؛

- ضرورة اعتماد أساليب حديثة في عملية تمكين العاملين ودورها في استيعاب العامل لمسار عمله وحياته المهنيين من خلال الارتقاء بمستوى الأداء؛
- تطبيق مفهوم تمكين العاملين لدى مؤسسة SOMIPHOS مثل تفعيل مبدأ المشاركة وتشكيل فرق العمل والعمل الجماعي وصنع القرار الإداري بما يشجع روح الإبداع وتنمية المسار الوظيفي؛
- تهيئة بيئة العمل لمؤسسة SOMIPHOS بما يدعم التمكين، من خلال تبني التعاون والتنسيق بين الإدارات والأقسام والجماعات والأفراد، وتبادل المعلومات وتنمية المسار الوظيفي، وذلك لتفادي الصراعات والمنافسات الفردية؛
- العمل على إتباع اللامركزية وتفويض السلطة ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات؛
- ضرورة اهتمام إدارة مؤسسة SOMIPHOS بتدريب وتمكين العاملين لديها على استيعاب التكنولوجيا الحديثة وتقنيات الاتصال المتطورة من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية متخصصة لزيادة إبداعاتهم في تطوير مهاراتهم المهنية؛
- العمل على وضع نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية للموظفين وأن تتناسب الحوافز المعطاة مع الجهد المبذول وأن ترتبط بمعدلات الأداء والإبداع في العمل وتقدم في وقتها المناسب؛
- عدم التردد بتطبيق الأساليب الجديدة وتحمل المخاطرة بالعمل خوفاً من الإخفاقات لما لهذا الأمر من أهمية بالغة لتنمية وبناء المسار الوظيفي لديهم، وعدم الخوف من تطبيق الأساليب التي يتوفر بها نسبة كبيرة من المخاطرة؛
- إنشاء إدارة حاضنة لتمكين العاملين أو إنشاء ما يسمى (بنك الأفكار) تكون مسئولة عن دعم وتشجيع المبدعين والمتميزين المؤهلين لتنمية مساهمهم المهني.

4- آفاق الدراسة

- ❖ تمكين العاملين كمدخل للتطوير والتحسين المستمر؛
- ❖ تمكين العاملين كإستراتيجية للتطوير الإداري؛
- ❖ دور عملية التمكين في رفع كفاءة الأفراد العاملين.



قائمة المراجع



قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب

- 1- إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 2- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 3- إسماعيل حجازي، معالم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013.
- 4- بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 2، 2014.
- 5- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية - مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين-، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 6- حسام الدين خضور، الإدارة في النظرية والتطبيق، دار الفرقد للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، الطبعة الأولى، 2014.
- 7- حسين حريم، إدارة الموارد البشرية - إطار متكامل-، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013.
- 8- حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فعالية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2015.
- 9- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قالمة، 2004.
- 10- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013.
- 11- خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
- 12- خضير كاظم محمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
- 13- رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العالمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2014.
- 14- رامي جمال أندراوس، عالم سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008.
- 15- رواية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

- 16- زكرياء مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2009.
- 17- سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الطبعة الأولى، 2011.
- 18- طلعت مصطفى السروجي، رأس المال الاجتماعي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2009.
- 19- عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، الاستشراف الإستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي أسلوب كمي تحليلي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013.
- 20- عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان، الطبعة الأولى، 2011.
- 21- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين - منحنى نظمي-، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008.
- 22- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، المنصورة، مؤسسة الجوهري للتجليد الفني، 2007.
- 23- عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة-مدخل تحليلي-، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2013.
- 24- عماد علي المهيرات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان، عمان، الطبعة الأولى، 2014.
- 25- فوزي عطوي وآخرون، الأساليب الحديثة لتقييم أداء العاملين في المصارف وتخطيط المسار الوظيفي، اتحاد المصارف العربية، بيروت، 1993.
- 26- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008.
- 27- مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014.
- 28- محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
- 29- محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012.

30- مدحت محمد أبو النصر، إدارة منظمات المجتمع المدني، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2007.

31- مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية -مدخل تحقيق الميزة التنافسية-، الدار الجامعية، الإسكندرية، الجلال للطباعة.

32- ناصر جردات، أحمد عريفات، أحمد المعاني، إدارة التغيير والتطوير، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013.

ب- المجالات

1- أمية خضي كاظم العنزي، دور تمكين العاملين في الميزة التنافسية المستدامة، دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في الكليات الأهلية في محافظة النجف الأشرف، مجلة القاديسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 1، بغداد، 2014؛

2- عبد الستار سالم عوض، العلاقة والأثر بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في عدد من المستشفيات كركوك، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد الرابع، العدد 117، الجامعة المستنصرية، 2018؛

3- محي الدين صديق عبد الله، التدريب المرتبط بالمسار الوظيفي، مجلة العلوم الإدارية، العدد الثاني، جامعة إفريقيا العالمية، الخرطوم، 2018.

ج- المذكرات والاطروحات

1- حمد بن إبراهيم محمد الأسقع، التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز لقوات الأمن الخاصة في الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2010؛

2- رزق الله حنان، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة: دراسة ميدانية على عينة من كليات جامعة منتوري، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2010.

د- المواقع الإلكترونية

1- www.usa-journals.com. 12_2_2020. 19:33

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

1- Amir Abou Elnaga ،Amen Imran, **The impact of employeeempowerment on job satisfaction: theoreticalstudy**, American Journal of Research Communication, 2014.

- 2- Bernard Martory, Daniel Crozet, **Gestion des ressources humaines**, Nathan, 1998.
- 3- Dessler Garry, **Human Resource Management**, Ninth Edition, Pearson Education International, (2003).
- 4- Maria Amanda, **Employees Motivation and Empowerment on Delivenig Service Guality to Enhance Customer Satisfaction: Case Company**, laurea university of apphed sciences, 2011.
- 5- Mohammed Safari, Heidar Ahmadi, **Achieving competitivead vantage throughem powering employees: An empiricalstudy**, Far East Journal of psychology and Business, vol 3 no 2, May 2011.
- 6- Sarra Berraies, Mehrez Chaher, **Employee Empowerment and Its Importance for Trust, Innovation and Organizational Performance**, journal of Business Management and Strategy, Vol 5, No: 2, 2014.



الأملاحق



الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين

الرتبة	العنوان	رقم الملحق
أستاذ محاضر - ب -	د- عمر سعيدان	01



جامعة العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

عنوان الإستبيان: "تمكين العاملين كمدخل لتنمية المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية"

السادة والسيدات إيطارات وموظفوا المؤسسة المحترمين

في ظل التحضير لنيل شهادة الماستر نضع بين أيديكم هذا الاستبيان المتعلق بـ " تمكين العاملين كمدخل لتنمية المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية ", ونرجو من سيادتكم أن تساعدونا على الإجابة عن كل الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان بكل صدق وموضوعية لتحقيق الأهداف المرجوة ونحيطكم علما بأن هذه المعلومات ستكون في غاية السرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ونشكركم شكرا جزيلا على مساهمتكم الجادة في الإجابة على العبارات المرفقة بصراحة تامة. وفي الأخير نرجو منكم أن تلبوا رغباتنا هذه مع فائق الاحترام والتقدير.

تحت إشراف:

إعداد الطلبة:

د. عمر سعيدان

❖ محمد فرحات

❖ محمد علي بو عكاز

المحور الأول: البيانات الشخصية

الرجاء وضع علامة (X) في المكان المناسب

- 1- الجنس: ذكر
- 2- السن: 31-40 سنة 40-50 سنة 50 سنة فأكثر
- 3- المستوى الدراسي: ثانوي مستوى جامعي ليسانس ماستر دكتوراه
- شهادة أخرى
- 4- الخبرة: 5-10 سنوات 10-15 سنة 15 سنة فأكثر

المحور الثاني: أبعاد تمكين العاملين

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: المعلومات والمعرفة والمهارات						
01	تسمح المؤسسة للعاملين باتخاذ القرارات المناسبة.					
02	يتم توفير المعلومات عن كافة جوانب المؤسسة وتقديمها للأفراد العاملين.					
03	تستفيد من المعلومات المقدمة لك من مسؤولك والتي تساعد في فهم المهام الموكلة لك.					
04	تعلمك الإدارة بأي معلومات عن طريق وسائل اتصال متطورة في الوقت المناسب.					
05	تساعد المؤسسة العاملين في اكتساب المعرفة والمهارات.					
البعد الثاني: الثقة والقوة						
01	توفر المؤسسة المناخ الملائم الذي يزرع الثقة وقوة الشخصية في الموظف.					
02	تكمن قوة الموظف في منحه الحرية في اتخاذ القرارات.					
03	تقدم المؤسسة للفرد الفرصة في إثبات جدارته.					
04	يتحلى الموظفون بالأمانة والصدق في ممارسة مهامهم.					
05	تثق المؤسسة بقدرات عاملها على أداء المهام الموكلة إليهم.					
البعد الثالث: التحفيز						
01	ترفع الحوافز معنويات العاملين وشعورهم برقي حياتهم المهنية.					
02	يشجع نظام الحوافز العاملين على تحمل المسؤولية بشكل صحيح.					
03	تزيد المكافآت والحوافز من شعورك بالانتماء للمؤسسة.					
04	تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في عملية الترقية.					
05	تراعي نظم الحوافز المستخدمة في المؤسسة مطالب واحتياجات الموظفين.					

المحور الثالث: المسار الوظيفي

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يقوم الموظف بتخطيط المسار الوظيفي لنفسه بالاعتماد على ما توفره المنظمة من نصح وإرشاد.					
02	عملية توفير الإرشاد والنصح والتشجيع للعاملين يساعد على رسم خط سير حياتهم الوظيفية.					
03	للمشرف دور رئيسي يلعبه في مساعدة العاملين في تخطيط سير حياتهم الوظيفية.					
04	يتم تصميم دورات تدريبية لاكتساب المهارات المطلوبة يساعد في تخطيط الحياة المهنية للعاملين.					
05	تساعد البرامج التدريبية على تخطيط المسار الوظيفي في تمكين العاملين.					
06	يتم تهيئة البيئة والظروف لتمكين العاملين من وضع خطط لحياتهم الوظيفية.					
07	يساهم تطوير الحياة الوظيفية في تحسين صورة المؤسسة لدى العاملين.					
08	تعتمد المؤسسة على تقنيات حديثة في تخطيط المسار الوظيفي للعاملين.					
09	توفر المؤسسة فرص متكافئة للعاملين فيها للترقية والتقدم والتمكين في المراكز الوظيفية.					
10	تمنح الترقيات بناء على الجدارة والمثابرة في العمل.					
11	تلبي الحياة المهنية طموحات العاملين.					
12	تهدف خطط المسار الوظيفي لتحقيق التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين.					
13	تعتمد المنظمة إستراتيجية واضحة لإدارة الحياة الوظيفية.					

الملحق رقم (03): نتائج ال SPSS

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
.942	28

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
.913	13

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
.912	15

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	3.178	.500		6.362	.000
	المعلومات	.259	.118	.318	2.201	.033

a. Variable dépendante : المسار

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
1	Régression	1.054	1	1.054	4.843	.033 ^b
	Résidus	9.356	43	.218		
	Total	10.409	44			

a. Variable dépendante : المسار

b. Prédictors : (Constante), المعلومات

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deuxajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.318 ^a	.101	.080	.46645

a. Prédictors : (Constante), المعلومات

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2.512	.463		5.426	.000
	الثقة	.430	.113	.504	3.825	.000

a. Variable dépendante : المسار

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
1	Régression	2.643	1	2.643	14.631	.000 ^b
	Résidus	7.767	43	.181		
	Total	10.409	44			

a. Variable dépendante : المسار

b. Prédictors : (Constante), الثقة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deuxajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.504 ^a	.254	.237	.42500

a. Prédictors : (Constante), الثقة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1.933	.354		5.456	.000
	التحفيز	.556	.084	.712	6.658	.000

a. Variable dépendante : المسار

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
1	Régression	5.284	1	5.284	44.324	.000 ^b
	Résidus	5.126	43	.119		
	Total	10.409	44			

a. Variable dépendante : المسار

b. Prédictors : (Constante), التحفيز

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deuxajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.712 ^a	.508	.496	.34526

a. Prédicteurs : (Constante), التحفيز

Corrélations

		المعلومات	الثقة	التحفيز	المسار
المعلومات	Corrélation de Pearson	1	.739**	.076	.318*
	Sig. (bilatérale)		.000	.621	.033
	N	45	45	45	45
الثقة	Corrélation de Pearson	.739**	1	.303*	.504**
	Sig. (bilatérale)	.000		.043	.000
	N	45	45	45	45
التحفيز	Corrélation de Pearson	.076	.303*	1	.712**
	Sig. (bilatérale)	.621	.043		.000
	N	45	45	45	45
المسار	Corrélation de Pearson	.318*	.504**	.712**	1
	Sig. (bilatérale)	.033	.000	.000	
	N	45	45	45	45

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		المسار	الايعاد
المسار	Corrélation de Pearson	1	.678**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	45	45
الايعاد	Corrélation de Pearson	.678**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	45	45

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
المعلومات	45	4.2044	.59771
الثقة	45	4.0756	.56935
التحفيز	45	4.1956	.62303
المسار	45	4.2667	.48639
N valide (liste)	45		

Statistiques

		الجنس	السن	المستوى الدراسي	الخبرة
N	Valide	45	45	45	45
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		1.20	1.80	2.07	1.56
Percentiles	25	1.00	1.00	2.00	1.00
	50	1.00	2.00	2.00	1.00
	75	1.00	2.00	2.00	2.00

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تسمح المؤسسة للعاملين باتخاذ القرارات المناسبة	45	4.11	.682
يتم توفير المعلومات عن كافة جوانب المؤسسة وتقديمها للأفراد العاملين	45	4.18	.576
تستفيد من المعلومات المقدمة لكم من مسؤولك والتي تساعد في فهم المهام الموكلة لك	45	4.27	.654
تعلمك الإدارة بأي معلومات عن طريق وسائل اتصال متطورة في الوقت المناسب	45	4.29	.626
تساعد المؤسسة العاملين في اكتساب المعرفة والمهارات	45	4.18	.860
توفر المؤسسة المناخ الملائم الذي يزرع الثقة وقوة الشخصية في الموظف	45	4.18	.614
تكمن قوة الموظف في منحها حرية في اتخاذ القرارات يعطى الموظف مساحة في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفته	45	4.18	.614
تقدم المؤسسة الفرد الفرصة في إثبات جدارته	45	4.13	.694
يتحلى الموظفون بالأمانة والصدق في ممارسة مهامهم	45	4.07	.720
تثق المؤسسة بقدرات عاملها على أداء المهام الموكلة إليهم	45	3.82	.614
ترفع الحوافز معنويات العاملين وشعورهم برقي حياتهم المهنية	45	4.18	.614
يشجع نظام الحوافز العاملين على تحمل المسؤولية بشكل صحيح	45	4.13	.786
تزيد المكافآت والحوافز من شعورك بالانتماء للمؤسسة	45	4.18	.614
تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في عملية الترقية	45	4.18	.684

الملاحق

تراعي نظم الحوافز المستخدمة في المؤسسة مطالب واحتياجات الموظفين يقوم الموظف بتخطيط المسار الوظيفي لنفسه بالاعتماد على ما توفره المنظمة من نصح وإرشاد	45	4.31	.733
عملية توفير الإرشاد والنصح والتشجيع للعاملين يساعد على رسم خط سير حياتهم الوظيفية	45	4.29	.695
المشرف دور رئيسي يلعبه في مساعدة العاملين في تخطيط سير حياتهم الوظيفية يتم تصميم دورات تدريبية لاكتساب المهارات المطلوبة يساعد في تخطيط الحياة المهنية للعاملين	45	4.24	.570
تساعد البرامج التدريبية على تخطيط المسار الوظيفي في تمكين العاملين يتم تهيئة البيئة والظروف لتمكين العاملين من وضع خطط لحياتهم الوظيفية	45	4.22	.636
يساهم تطوير الحياة الوظيفية في تحسين صورة المؤسسة لدى العاملين تعتمد المؤسسة على تقنيات حديثة في تخطيط المسار الوظيفي للعاملين توفر المؤسسة فرص متكافئة للعاملين فيها للترقية والتقدم والتمكين في المراكز الوظيفية	45	3.89	.832
تمنح الترقيات بناء على الجدارة والمثابرة في العمل	45	4.24	.679
تهدف خطط المسار الوظيفي لتحقيق التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين	45	4.24	.679
تتعتمد المنظمة إستراتيجية واضحة لإدارة الحياة الوظيفية	45	4.27	.618
N valide (liste)	45	3.93	.837

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
المعلومات	45	4.2044	.59771
الثقة	45	4.0756	.56935
التحفيز	45	4.1956	.62303
المسار	45	4.2667	.48639
الابعاد	45	4.1585	.45267
N valide (liste)	45		

SOMIPHOS
E.P.E S.P.A

شركة مناجم الفوسفات

صوميفوس
ش.ذ.م.ع

Société des Mines de Phosphates
SOMIPHOS Spa. Filiale du Groupe MANAL
Direction Commerciale

FICHE TECHNIQUE

PHOSHATE 63 / 65 % BPL

Eléments	Teneur en %
Anhydride Phosphorique (P_2O_5)	29,00 - 29,70
Anhydride Carbonique (CO_2)	7,20 - 7,80
Anhydride Sulfurique (SO_3)	2,50 - 3,00
Oxyde de Calcium (CaO)	48,30 - 49,00
Oxyde de Magnésium (MgO)	1,10 - 1,50
Oxyde de Fer (Fe_2O_3)	0,35 - 0,40
Oxyde de d'Aluminium (Al_2O_3)	0,30 - 0,40
Oxyde de Sodium (Na_2O)	1,10 - 1,20
Oxyde de Potassium (K_2O)	0,09 - 0,10
Oxyde de Silicium (SiO_2)	2,50 - 3,00
Humidité (H_2O)	0,90 - 1,00
Perte au Feu (CO_2 Déduit)	2,80 - 3,20
Fluor (F)	3,50 - 3,60
Chlore (Cl) en ppm	400 - 500
C.Organique	0,10 - 0,20
P_2O_5 Soluble dans l'acide citrique à 2%	10,00 - 11,00
P_2O_5 Soluble dans l'acide formique à 2%	18,00 - 21,00

GRANULOMETRIE

Diamètre en micron	%
200	72,83
160	13,77
125	6,58
100	2,21
80	3,11
<80	1,50
Total	100,00

FERPHOS[®]
group



مجموعة **فرفوس**[®]



Politique Qualité

FERPHOS group, structuré en groupe industriel, se définit comme étant surtout une organisation de création de richesse à travers des opérations de gestion de portefeuilles de valeurs mobilières, de participations et de contrôle stratégique d'affaires.

Principalement détenteur de valeurs de sociétés minières, elle tend à atteindre son objectif par le développement, la recherche, l'exploitation et la commercialisation, en l'état ou après transformation, de ressources naturelles et par la mise en œuvre de solutions innovantes qui répondent aux attentes de ses partenaires.

Ses déploiements, conjugués avec la conscience de ses hommes et femmes pour relever le défi de son existence, doivent répondre aux impératifs de son ère, de son avenir et de ses objectifs stratégiques d'efficacité, d'efficience et de qualité. L'engagement de chaque travailleur traduit la conscience collective que le Développement Durable est une exigence de pérennité et un devoir à l'égard de nos partenaires.

Objectifs Qualité

FERPHOS Group et l'ensemble de ses filiales s'assignent les objectifs suivants :

- ✓ Réaliser les objectifs de production et de vente ;
- ✓ Se placer à l'écoute de ses partenaires et se dédier à la satisfaction de leurs besoins ;
- ✓ Maintenir et aspirer à l'élargissement des parts de marché de ses produits et créer une dynamique de partenariat et de coopération ;
- ✓ Optimiser l'organisation et habiliter les individus à comprendre, intégrer et mettre en œuvre les composants de l'amélioration de la qualité ;
- ✓ Améliorer la maîtrise des processus et le contrôle des produits qui en découlent, en réduisant leur fluctuation et en se rapprochant des standards en vigueur ;
- ✓ Préserver l'Environnement et cultiver le rôle de « **L'Entreprise- citoyenne** » ;
- ✓ Promouvoir l'éthique dans la conduite des affaires.

Convaincue que la Qualité à **FERPHOS Group** est plus qu'un concept, une valeur commune, partagée au sein d'une équipe animée par un seul esprit et pour un seul but : *La recherche de l'excellence*; la Direction Générale de **FERPHOS Group** s'engage résolument à déployer tous les moyens, humains, matériels, technologiques et organisationnels pour la promotion des valeurs qui la caractérisent.

Le Directeur Marketing, Partenariat
Qualité et Environnement

A. BOUTELLA

Le Président Directeur Général
de **FERPHOS Group**

L. MEBARKI



Certificat FR07/1589QU

Le système de management de

SOMIPHOS

BP 122, ZHUN II
Algerie - 12000 TEBESSA
Algérie



a été audité et certifié selon les exigences de

ISO 9001 : 2000

Pour les activités suivantes

**Recherche, développement, production et
commercialisation de minerais de Phosphate.**

Ce certificat est valable du 07 Mai 2007 au 06 Mai 2010
Version 1. Certifié depuis Mai 2007

Autorisé par

Le Président du Comité
de Direction / Certification
Franck CHACHUAT

Le Directeur
à la Certification
Luis DA SILVA E SERRA



SGS ICS France
191 avenue Aristide Briand
F - 94230 Cachan
Telephone +33 (0)1 41 24 87 75
Fax +33 (0)1 41 24 86 63

الملاحق

الملحق رقم (05): تقرير التربص

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي تبسة



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

الرقم: /ق.ع.ت /ك.ع.ب.ق.ت.ع.ت.ج.ت/2019/2020

ك.ع.ت

اتفاقية التربص

المادة الأولى:

هذه الاتفاقية تضبط علاقات جامعة تبسة ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية ، والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مع المؤسسة : من أجل جمع الاموال مساندة سوحيون S.O.M.I.P.H.C.S.....

مقرها في : تبسة

ممثلة من طرف :

الرتبة :

هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم :

1- جوسكار علي

2- جرات محمد

3-

4-

وذلك طبقا للمرسوم رقم : 88-90 المؤرخ في 03/05/1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

المادة الثانية:

يهدف هذا التربص إلى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين.

التخصص: د.ع.ب.ق.ت.ع.ت.ج.ت خمسة خاتبة ماستر

المادة الثالثة :

التربص التطبيقي يجرى في : مصلحة

الفترة من : 1 مارس 2020 إلى : 30 مارس 2020

الملاحق

المادة الرابعة :

برنامج التربص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة :

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر يكلف بمتابعة تنفيذ التربص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الأمثل للبرنامج وكل غياب للتربص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية .

المادة السادسة :

خلال التربص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتربص مجموع الموظفين في وجباته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم لاماكن تربصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لم الأخطاء الممكنة.

المادة السابعة :

في حالة الإخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء تربص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة :

تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتربص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التربص.

المادة التاسعة :

في حالة حادث ما على المتربصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ إلى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة إلى القسم.

المادة العاشرة :

تتحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجود وإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، المطعم.

حرر بتبسة في : 16 جاذيا 2009

رئيس القسم

قسم رئيس قسم علوم التسيير

د. عميرش عبد الكريم



ممثل المؤسسة
TAIEB

الملخص

هدفت الدراسة لمعرفة دور تمكين العاملين في تنمية المسار الوظيفي للعاملين في مؤسسة الحديد والفوسفات SOMIPHOS -تبسة- من خلال أبعاد التمكين المتمثلة في (بعد المعرفة والمهارات والمعلومات، بعد القوة والثقة، بعد التحفيز)، وإسقاطها على متغير المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسة، حيث تم القيام بإجراء مسح ميداني على مستوى المؤسسة الاقتصادية، وقد تم استخدام أداة الاستبيان والقيام بالمعالجة الإحصائية عن طريق برنامج SPSS.

وتوصلت الدراسة إلى أن مؤسسة الحديد والفوسفات تعتبر من أهم المؤسسات الرائدة في التمكين ودورها في تنمية المسار الوظيفي للعاملين فيها، إذ أنها تبين من خلال الدراسة التطبيقية أن تمكين العاملين كان له الأثر الكبير في التأثير على العاملين في تنمية مسارهم الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: تمكين العاملين، المسار الوظيفي، العاملين، التنمية.

Abstract

The study aimed to find out the role of empowering workers in developing the career path for employees of the Iron and Phosphate Corporation SOMIPHOS - Tebessa - through the dimensions of empowerment represented in (after knowledge, skills and information, after strength and confidence, after motivation), and projecting it on the career path variable for workers in the institution, where we By conducting a field survey at the level of the economic institution, the questionnaire was used and the statistical treatment is done through the SPSS program.

The study concluded that the Iron and Phosphate Foundation is considered one of the most important leading institutions in empowerment and its role in developing the career path for its employees, as it was found through the applied study that the empowerment of workers had a great impact on affecting workers in the development of their career path.

Key words: employee empowerment, career path, employees, development.

Sommaire

L'étude visait à découvrir le rôle de l'autonomisation des travailleurs dans le développement du cheminement de carrière des employés de la Iron and Phosphate Corporation SOMIPHOS - Tebessa - à travers les dimensions de l'autonomisation représentées en (après les connaissances, les compétences et l'information, après la force et la confiance, après la motivation), et en la projetant sur la variable de cheminement de carrière pour les travailleurs de l'institution, où nous En menant une enquête de terrain au niveau de l'institution économique, le questionnaire a été utilisé et le traitement statistique se fait via le programme SPSS.

L'étude a conclu que la Fondation du fer et du phosphate est considérée comme l'une des institutions pionnières les plus importantes en matière d'autonomisation et de son rôle dans le développement du cheminement de carrière de ses employés, car il a été constaté à travers l'étude appliquée que l'autonomisation des travailleurs a eu un impact important sur les travailleurs dans le développement de leur cheminement de carrière.

Mots clés: responsabilisation des employés, cheminement de carrière, employés, développement.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ