

لجنة المشاركة ودورها في تحقيق أبعاد التمكين الإداري -دراسة حالة شركة "SANIAK" مجمع BCR-

غزالي زينب

كموش عبد المجيد

ماجستير: الحوكمة ومالية المؤسسة

ماجستير: الحوكمة ومالية المؤسسة

جامعة فرحات عباس - سطيف 1

جامعة فرحات عباس - سطيف 1

ghezali19@yahoo.fr

kemouche19@gmail.com

تاريخ القبول: 2018/50/30

تاريخ الاستلام: 29/03/2018

ملخص

سعيًا من خلال هذه الدراسة إلى الكشف عن دور وأهمية لجنة المشاركة في تحقيق ممارسات تمكين الموظفين في الشركة؛ حيث تم التطرق في البداية إلى مفهوم المشاركة العمالية في تسيير المؤسسات الاقتصادية بشكل عام، ودور لجنة المشاركة في تجسيدها بشكل خاص، كما تناولنا بعدها المفاهيم الخاصة بالتمكين الإداري ومدى تأثيره بنشاطات لجنة المشاركة؛ ولتحقيق أهداف البحث تم إجراء دراسة ميدانية لشركة "SANIAK" مجمع "BCR" من خلال توزيع استبيان مّعد لهذا الغرض على موظفي وعمال الشركة.

توصلت الدراسة إلى أن لجنة المشاركة تساهم بشكل إيجابي في تحقيق أبعاد التمكين الإداري للموظفين المتمثلة في: بُعد التدريب، بُعد التحفيز، بُعد تفويض السلطة، بُعد الاتصال الفعال؛ وهو ما يبرز أهمية هذه اللجنة في الشركة، ويجعلها أحد أهم الركائز التي تقوم عليها العلاقة بين إدارة الشركة ومستخدّميها.

كلمات مفتاحية: المشاركة العمالية، لجنة المشاركة، التمكين الإداري.

تصنيف JEL: D71, J54, M54

Abstract

In this study, we sought to determine the role and importance of the participation committee in achieving employee empowerment practices in the company. In the beginning, we discussed the concept of employees participation in the management of economic institutions and the role of the participation committee in its achieving. Then we discussed the concepts of administrative empowerment and how the participation committee influences on it. In order to achieve the

objectives of the research, we conducted a field study for "SANIAK" company, through distributing a questionnaire prepared for this purpose to the company employees.

The study revealed that the participation committee contributes positively to achieve the administrative empowerment dimensions: training, motivation, delegation of authority and effective communication; which highlights the importance of this committee in the company, and considered as one of the pillars of the relationship between the management of the company and its employees.

Key words: Employees participation, Participation committee, Administrative empowerment.

JEL Classification : D71, J54, M54

تمهيد

إن التغيرات المستمرة التي شهدتها بيئة الأعمال زادت من حدة المنافسة، ما جعل الشركات التي تسعى إلى تحقيق بقائها واستمراريتها تبحث عن أفضل السبل الكفيلة بتحقيق ذلك، فهي تسعى إلى اكتشاف هذا المحيط ومعرفة فرصه وتحدياته من جهة، ومن جهة أخرى، فهي تحرص على استغلال جميع الموارد والطاقات المتاحة لديها استغلالاً أمثلاً. ولأن المورد البشري أحد أهم موارد المؤسسة مساهمة في تحقيق أهدافها؛ فهي تعمل بشكل دائم ومستمر على تنمية قدرات موظفيها ورفع مستوى خبراتهم ومهاراتهم، بهدف ترشيد سلوكهم وتمكينهم على مواجهة المواقف الصعبة، ومنحهم الفرصة لإبداء آرائهم واستخراج طاقاتهم الكامنة، وهو بدوره ما يسهل عليهم أداء مهامهم بفعالية أكبر.

تداول الباحثون والممارسون خلال السنوات الأخيرة ما اصطلح على تسميته "التمكين الإداري" إشارة منهم للممارسات السابق ذكرها، أي كل ما له علاقة بتمكين الموظفين من: تدريبهم، تحفيزهم، ومساعدتهم على إبراز قدراتهم من أجل المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، كونهم دائمي الاحتكاك وبشكل مباشر مع كافة المتغيرات والظروف التي تؤثر على المؤسسة سواء كانت مخاطر أو فرص.

إن توسع الشركات وكبر حجمها وتعدد مستوياتها الإدارية عمودياً وأفقياً، يجعل الاستفادة من هذه الميزات عملية صعبة ومعقدة، وهو ما يفرض عليها إنشاء آلية أو هيئة خاصة تتكفل بتنظيم العملية، وتعمل على تمثيل كافة العمال والموظفين وحماية حقوقهم من جهة،

وتساهم في تفعيل دورهم في تحقيق نجاح المؤسسة واستمراريتها من جهة أخرى؛ وهو الدور المنوط بلجنة المشاركة في المؤسسات الجزائرية.

أ. **اشكالية الدراسة:** فرضت الحاجة إلى تبني أساليب إدارية حديثة نفسها على الشركات التي تسعى إلى التميز والمحافظة على مكانتها في السوق في ظل تزايد الضغوط التنافسية، فالأساليب التقليدية لوحدها لم تعد كافية، وهو ما زاد معه التركيز على الأساليب الإدارية التي تهدف إلى معرفة توجهات العمال، وتوجيهها وفق ما يخدم مصلحة المؤسسة من ناحية، ويعود بالنفع على العامل في حد ذاته من ناحية أخرى، وفي هذا الصدد تظهر أهمية لجنة المشاركة بصفتها هيئة تهتم بالموظفين وشؤونهم المختلفة، وهو ما يقود إلى التساؤل عن أهمية اللجنة، ومدى تأثيرها على مستوى تمكين الموظفين وجعلهم أكثر قدرة على أداء مهامهم؛ وعليه فإن اشكالية الدراسة يمكن صياغتها كما يلي:

ما هو دور لجنة المشاركة في تحقيق أبعاد التمكين الإداري؟

ويتفرع عن هذا السؤال أربعة أسئلة فرعية هي كالاتي:

- هل تساهم لجنة المشاركة في تحقيق بُعد "التدريب" من أجل تمكين الموظفين؟
 - هل تساهم لجنة المشاركة في تحقيق بُعد "التحفيز" من أجل تمكين الموظفين؟
 - هل تساهم لجنة المشاركة في تحقيق بُعد "تفويض السلطة" من أجل تمكين الموظفين؟
 - هل تساهم لجنة المشاركة في تحقيق بُعد "الاتصال الفعال" من أجل تمكين الموظفين؟
- ب. **فرضيات الدراسة:** للإجابة عن الأسئلة السابقة الذكر تمت صياغة الفرضيات بالشكل الآتي:

● الفرضية الرئيسية

- **لجنة المشاركة دور ايجابي في تحقيق أبعاد التمكين الإداري.**

● الفرضيات الفرعية

- تساهم لجنة المشاركة بشكل ايجابي في تحقيق بُعد "التدريب" من أجل تمكين الموظفين.
- تساهم لجنة المشاركة بشكل ايجابي في تحقيق بُعد "التحفيز" من أجل تمكين الموظفين.

- تساهم لجنة المشاركة بشكل ايجابي في تحقيق بُعد "تفويض السلطة" من أجل تمكين الموظفين.

- تساهم لجنة المشاركة بشكل ايجابي في تحقيق بُعد "الاتصال الفعال" من أجل تمكين الموظفين.

ج. أهمية الدراسة: تستمد الدراسة أهميتها من مكانة وأهمية المورد البشري في المؤسسة في حد ذاته، وضرورة إعطائه حيزا معتبرا من الاهتمام، ما من شأنه أن يؤثر على أدائهم ويمنحهم قدرا ملائما من الرضى باعتبارهم طرف مهم من الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة، ذلك أن الاتجاهات الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية أصبحت تركز بشكل كبير على الأساليب الادارية، والتي من بينها "التمكين الاداري"، إذ أن تمكين الموظفين والعمال وإشراكهم في عملية التسيير يساعدهم على ابراز قدراتهم الحالية من جهة، ومن جهة أخرى تطويرها واكتساب خبرات ومهارات جديدة؛ ولتحقيق ذلك، لابد من توفر أجهزة تقوم بدعم هذا العنصر الفعال (الموظفين/العمال)، الأمر الذي يبرز أهمية لجنة المشاركة التي تعتبر ممثل (صوت) الموظفين في الشركة، والتي تعمل على تفعيل مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات سواء من خلال مقترحاتهم حول القرارات الاستراتيجية أو إمكانية اتخاذهم لقرارات مباشرة على المستوى التشغيلي، إضافة إلى كونها القناة الرسمية لعملية الاتصال بين الإدارة العليا في المؤسسة والعمال والموظفين.

أولا: ماهية التمكين الاداري

يعتبر التمكين الاداري أحد أهم الأساليب الحديثة في إدارة المؤسسات، نظرا لتركيزه على أهم موارد المؤسسة، والمتمثل في الموارد البشرية، ومحاولة استثارة طاقاتهم الكامنة من أجل استغلالها في تحسين أدائهم في العمل، وما ينتج عنه من تحسين وتطوير أداء المؤسسة.

1. مفهوم التمكين الاداري:

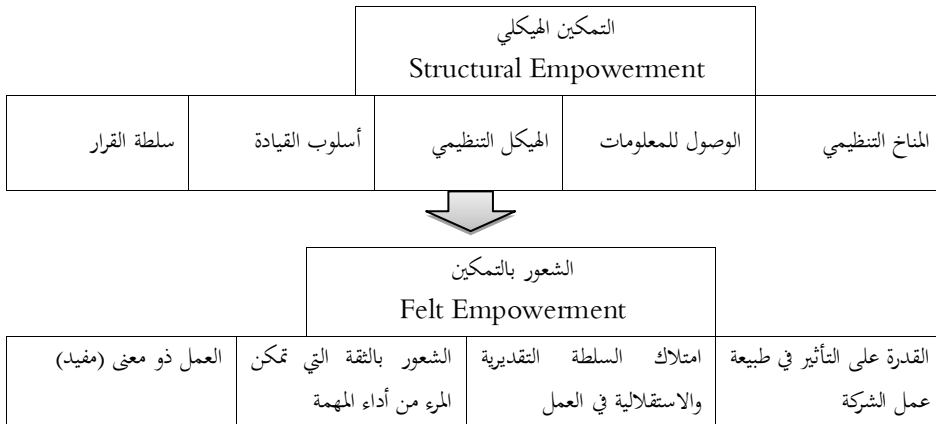
إن التمكين الاداري هو أحد المناهج المعاصرة التي تسعى إلى تحفيز العمال و (أو) الموظفين¹ من خلال تصميم الوظائف، حيث يمتد مفهوم التمكين إلى فكرة الاستقلال الذاتي، ويمكن تعريفه ببساطة على أنه: "إزالة الشروط والحوافز التي تجعل الشخص عاجزا" (Bauer &

(Erdogan, 2012). كما يعرف أيضا على أنه: "حالة ذهنية تؤدي بالفرد إلى الشعور بالثقة بالنفس والرضا عن قدراته، وذلك من أجل مساعدته على اتخاذ القرارات واختبار النتائج المترتبة عنها" (AL- Magableh & Otoum, 2014,p85). وبشكل أوسع، فالتمكين الإداري عبارة عن: "استراتيجية تنظيمية تهدف إلى منح الموظفين السلطات والمسؤوليات اللازمة، إضافة إلى منحهم حرية أداء العمل بطريقتهم الخاصة دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير جميع الموارد وجعل بيئة العمل مناسبة لإعادة تأهيلهم مهنيا وسلوكيا حتى يتمكنوا من أداء العمل بكامل ثقتهم بأنفسهم" (AL- Magableh & Otoum, 2014,p85).

من خلال ما سبق يمكن القول أن التمكين الإداري لا يركز فقط على جعل الموظف يشعر بأن لديه القدرة (ممكن) وإنما ينبغي توفير بعض الظروف التي تساعد على تحقيق التمكين الإداري، وعلى هذا الأساس فإنه تجدر الإشارة إلى أنه يجب التفرقة بين العناصر الهيكلية للتمكين والشعور بالتمكين.

والشكل الموالي يبين العلاقة بين التمكين الهيكلي والشعور بالتمكين.

الشكل رقم (01): العلاقة بين التمكين الهيكلي والشعور بالتمكين



Source: Talya Bauer, Berrin Erdogan, **An Introduction to Organizational Behavior**, Flat World, 2012, P.255.

من خلال الشكل السابق يمكن القول أن:

- التمكين الهيكلي: يركز على "جوانب بيئة العمل" التي تعطي الموظفين حرية التصرف والاستقلالية والقدرة على أداء وظائفهم بفعالية؛ في حين أن:

- الشعور بالتمكين: يركز على "الجانب الشخصي للموظف"، أي يجعله يشعر بأن العمل الذي يقدمه ذو قيمة، وبأنه يمتلك القدرة الكافية والسلطة اللازمة لاتخاذ القرارات في حدود مسؤولياته.

أما العنصر المشترك بينهما فهو أن كلاهما يساهمان في زيادة ثقة الموظف بنفسه وبالسلطة الممنوحة له، وهو بدوره ما ينعكس بشكل إيجابي على عمل الموظف، وبالتالي على مؤسسته.

2. أهمية التمكين الإداري:

يعد التمكين عاملا مهما لتنمية القيادة التشاركية داخل الشركة، فعندما يتم العمل على تمكين الموظفين من أجل صنع قراراتهم بأنفسهم؛ فإن ذلك سيشعرهم بالمسؤولية والرضا عن الانجازات التي يساهمون في تحقيقها، حيث أن التمكين يمنح الموظفين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويوثق الصلة بينهم، كما أن الغاية الأساسية من تطبيق هذا النظام الإداري هي تقليل الاعتماد على الحوافز الخارجية من أجل تشجيع الموظفين، وفي المقابل بناء بيئة للعمل توفر لهم حوافز ذاتية المنشأ تنبع من ذواتهم كالفخر والاعتزاز بأداء العمل بالطريقة الصحيحة دون الحاجة إلى الرقابة المباشرة من المسؤولين (مصنوعة، 2017، ص330). وبصفة عامة فإن التمكين الإداري له اتجاهين مهمين هما: (Al-Ha'ar, 2016,p21)

- الاتجاه الاتصالي: يهدف إلى تنظيم التواصل بين الموظفين في المؤسسة.

- الاتجاه التحفيزي: يهدف إلى توفير مختلف الحوافز التي تشجع الموظفين على أداء مهامهم.

من خلال هذين الاتجاهين يتبين أن التمكين الإداري يساعد على جعل الموظف يشعر بأن له القدرة على التأثير في العمل، وحرية الاختيار في كيفية أداء المهام، وأن العمل الذي يقدمه ذو قيمة.

3. أهداف التمكين الإداري:

عند انتهاز الشركة لأسلوب التمكين الإداري تسعى إلى تحقيق عدة أهداف، أهمها:

(قريشي و سبتي، 2015، ص122)

- الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية؛
 - التخفيض من تكاليف التشغيل من خلال تقليل عدد المستويات الإدارية والوظائف غير الضرورية؛
 - زيادة سرعة اتخاذ القرارات من خلال اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات؛
 - توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والشعور بالانتماء لدى الموظفين؛
 - جعل الشركة أكثر استجابة للمستجدات؛
 - تقليل الاعتماد على الهيكل الهرمي من خلال انشاء فرق عمل ذاتية الإدارة؛
- اضافة إلى ذلك فإن التمكين يهدف إلى (رشام و جميل، 2017، ص73):
- مساعدة الموظفين في فهم كيفية أداء مهامهم والعمل على تحسينها.
 - المساهمة في خلق ميزة تنافسية، فعملية التمكين تطلق العنان لإمكانات الأفراد وتفتح لهم مجال الإبداع.
 - التصدي للشركات المنافسة التي تقوم بتقليد الشركة بطريقة غير شرعية، فتمكين الموظفين عملية معقدة صعبة التقليد لأنها مرتبطة بذاتية الفرد.

4. أبعاد التمكين الإداري:

إن الشركات التي تعمل على تمكين موظفيها، تؤمن بأهمية عملية التمكين الإداري مساعدهم لما لها من قدرة جعل الموظفين يقدمون أفضل ما لديهم وهو بدوره ما ينعكس على تحسين أداء الشركة ويزيد من قدرتها التنافسية، ولتحقيق عملية التمكين يتم الأخذ بعدة أبعاد أهمها ما يلي:

1.4. بعد التدريب: يعتبر التدريب واحد من أهم ممارسات الموارد البشرية التي تؤثر على نجاح الشركة وتطويرها، ذلك أن التدريب له تأثير على الموظفين وعلى أهداف الشركة، فهو يؤثر على الأداء، الأجور، الانتاجية... إلخ (M.Aburuman, 2016, p84).

إضافة إلى ذلك، يمكن القول أنه لتمكين الموظفين من القيام بأعمالهم على أكمل وجه، لابد من استمرارية عملية التدريب، لأن ذلك سيساعدهم على تحسين المعارف والخبرات التي يمتلكونها وعلى اكتساب معارف ومهارات جديدة، كما أنهم سيشعرون بأنهم أكثر قدرة على تحمل المسؤولية، واتخاذ القرارات، وهو ما يعود بالنفع على الموظف في حد ذاته، وعلى الشركة بما يقدمه لها. وفيما يلي ثلاث خطوات لتدريب الموظفين من أجل تمكينهم (Mehrzad, 2013, p4):

- تحليل القدرات الحالية للموظفين، ومساعدتهم على العمل لإبراز الحد الأقصى من امكانياتهم
- استخدام تقنيات تعليمية من قبل المسيرين لمساعدة الموظفين على العمل بما يتجاوز قدراتهم الحالية

- تحقيق ادماج (مشاركة) الموظفين من خلال مشاركة وتبادل الأفكار والقيم.

2.4. بعد التحفيز: يستند التطبيق الناجح لأهداف إدارة الموارد البشرية في أية مؤسسة إلى وجود عناصر الثقافة التنظيمية، نظام تقييم الأداء، وتحفيز الموظفين ومكافأهم؛ (M.Aburuman, 185, p. 2016, p. 185) لذلك فإنه ينبغي على الإدارة التخطيط لكيفية تشجيع الموظفين على قبول فكرة التمكين وإظهار دورهم المحوري في نجاح الشركة، وذلك من خلال: (Al-Ha'ar, 2016, p. 21)

- تكثيف برامج التوعية والتوجيه؛
- إنشاء فرق عمل وتشجيع الموظفين على مشاركة أفكارهم والاستفادة منها؛
- اعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للموظفين من قبل الإدارة العليا؛
- استخدام التقييم لزيادة تحفيز الموظفين وتحسين كفاءتهم؛
- التركيز على كفاءة الموظف وما يمكن أن يقدمه وليس فقط على شخصه وأدائه في الماضي، وإنما العمل على تحفيزه وتحسين أدائه في الحاضر والمستقبل؛

إضافة إلى ما سبق، يمكن القول أنه على الإدارة أن تقدر العمل الذي يقوم به الموظفون ماديا ومعنويا؛ إذ ينبغي عليها تقدير مهاراتهم وقدراتهم من خلال تحسيسهم بأن العمل الذي يقدمونه ذو معنى وفائدة، وإن كان غير كاف فإنهم قادرون على تحسينه وتطويره، هذا من جهة،

ومن جهة أخرى ينبغي على الشركة اعتماد نظام للأجور والمكافآت يشعر من خلاله الموظفون أن ما يتقاضونه من راتب يتناسب مع الجهود المقدمة، كما أن مساهمتهم في تحسين الأداء تزيد من حجم مكافآتهم، حيث يمكن للإدارة أن تربط مكافآت موظفيها بالأداء من أجل تحفيزهم بشكل مستمر، ودفعهم إلى تقديم أفضل ما لديهم.

3.4. بعد تفويض السلطة: تعني عملية تفويض السلطة، تفويض الصلاحيات إلى مختلف المستويات الإدارية (الدنيا)، بحيث يصبح للموظفين القدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم، والتأثير على بعض القرارات في المستويات العليا، ولذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغييرا في الانماط التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة، وهو ما يترتب عليه التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض (راضي، 2010، ص64).

ولتكون عملية التفويض فعالة في تحقيق التمكين ينبغي أن يتم تحديد درجة هذا التفويض وفقا للموظف نفسه وللظروف المحيطة به، فإن لم يكن مستعدا لتحمل المسؤولية وتطبيق سلطته في اتخاذ القرار فإن ذلك سينعكس سلبا على أدائه وبالتالي على الشركة، لذلك فإنه لتحقيق التمكين لابد من تفويض السلطة للموظفين تدريجيا وفقا لمؤهلاتهم ومهاراتهم.

4.4. بعد الاتصال الفعال: يمكن تعريف الاتصال على أنه عملية نقل المعلومات والفهم المشترك من شخص إلى شخص آخر، أو بين مجموعة من الأفراد؛ ولتكون عملية الاتصال ذات فعالية، فإنها تتطلب الجهد والمهارة من قبل كلا الطرفين (المرسل والمتلقي)، إضافة إلى ضرورة إزالة الحواجز التي قد يخلقها أحد الطرفين سواء المسؤولين أو باقي الموظفين في مختلف المستويات، وقد تكون هذه الحواجز مادية، نفسية، اجتماعية، مثل: صعوبة التكيف، الثقافة والتقاليد... الخ (M.Aburuman, 2016, p. 185).

إضافة إلى ما سبق فإن وجود اتصال فعال بين الإدارة والموظفين من جهة، وبين الموظفين في مختلف المستويات من جهة أخرى يمكنهم من نقل انشغالهم حول المشاكل التي يواجهونها، واقتراح الحلول المناسبة لها، وبالتالي المشاركة في اتخاذ القرارات حول المسائل المتعلقة بميدان شغلهم، والمهام التي تقع تحت مسؤولياتهم.

5. معوقات التمكين الإداري:

على الرغم من الأهمية التي تحظى بها عملية التمكين الإداري، وأثارها الإيجابية على الموظفين وعلى الشركة، إلا أن هناك العديد من الشركات والمسؤولين فيها لا يعتمدون عليها بسبب وجود بعض المعوقات والتي من بينها (عرابة و رجيمي ، 2016، ص165):

- عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين.
- حرص المديرين على مناصبهم الوظيفية، فعند تمكين الموظفين يزداد خوف المديرين من فقدان مناصبهم التي يمكن هؤلاء الموظفين أخذها.
- انخفاض مستوى الثقة بين الأفراد داخل الشركة.
- ضعف مهارات الموظفين وعجزهم عن تحمل المسؤولية.
- عدم عدالة نظام الحوافز.
- المناخ التنظيمي غير السليم، مما ينعكس سلبا على معنويات الموظفين وعلى أدائهم.

ثانيا: المشاركة العمالية في تسيير المؤسسات الاقتصادية

1. تعريف المشاركة العمالية في تسيير المؤسسات الاقتصادية:

يشير العديد من الباحثين إلى أن المشاركة العمالية في تسيير المؤسسات الاقتصادية أو ما اصطلح على تسميته -الإدارة التشاركية- هي أحد أهم الظواهر الخاصة بالعلاقات الإدارية في العقود الثلاثة الماضية، وذلك لأهميتها الكبيرة في تحفيز الأفراد وشحذ هممهم وتوجيه جهودهم، كما تساهم بشكل كبير في إقامة علاقة مميزة بين الهياكل والمستويات الإدارية وتحسين عملية الاتصال، كما تعتبر أحد أهم الآليات الداعمة لنظام حوكمة الشركات، Jacques, (2011, p29, Hargovan, & Bagaric).

تعرف المشاركة العمالية في تسيير المؤسسات على أنها: "العملية التي يكون فيها التأثير مشتركا بين عدد من الأفراد المنتمين إلى طبقات هرمية مختلفة" (Touran & Rast, 2012, p54)، أي أنها تلك القرارات الناتجة عن تقاطع وتكامل وجهات نظر كافة المستويات الإدارية.

كما تعرف على أنها: "عملية تنظيمية يساهم فيها الأفراد في اتخاذ القرارات التي لها تأثير عليهم" (Irawanto, 2015, p161)، وهو الأمر الذي من شأنه أن يزيد من نسبة التوافق بين الملاك، المسيرين والعمال بصفتهم أصحاب مصلحة في المؤسسة، ويقلل من حدة صراع المصالح بين هذه الأطراف، من خلال الحوار والاتصال بين صانعي القرار ومنفذيه والمتأثرين به. ويمكن القول أن المشاركة العمالية تعني: "العملية التي تمكن العمال والموظفين من المساهمة في اتخاذ القرارات في المؤسسات التي ينتمون إليها، وتزداد أهمية المشاركة إذا كانت هذه القرارات ذات صلة وتأثير على العمال والموظفين في حد ذاتهم".

2. أشكال المشاركة العمالية في تسيير المؤسسات الاقتصادية:

يمكن للعمال والموظفين المساهمة في صنع القرارات حسب أهميتها وامتداد تأثيرها من خلال بعدين رئيسيين هما: (Jacques, Hargovan, & Bagaric, 2011, p. 29)

- المشاركة التشغيلية: تشير إلى البرامج التي تقتصر مشاركة العمال فيها على التخطيط للقضايا اليومية للإنتاج والظروف العمل.
- المشاركة الاستراتيجية: تشير إلى مشاركة العمال في صنع القرارات الهامة المتعلقة بمستقبل المؤسسة وتوجهاتها والسياسات التي تنتهجها.

وموازة مع ما شهدته الشركات من تطور في الشكل والحجم والنشاط، فقد برزت أبعاد جديدة لمفهوم المشاركة العمالية، حيث تهدف العديد من منظمات الأعمال الحديثة إلى إقامة الآليات الكفيلة بدمج العمال في الشركة واعتبارهم شريكا حقيقيا في أصولها، وهو بدوره ما يوطن مفهوم الانتماء؛ ويمكن الإشارة إلى أشكال المشاركة الحديثة على أنها (Coupet, 2016):

- المشاركة المالية: تهدف في مجملها إلى ربط وتوثيق العلاقة بين نمو الشركة وتطورها ومصالح الموظفين والعمال، وذلك من خلال تمكينهم من المساهمة في رأسمال الشركة أو ربط مكافآتهم بمستوى أدائها.

- المشاركة في عملية صنع القرار: وهي الآلية التي يتم من خلالها إشراك العمال بصفة مباشرة أو غير مباشرة في إدارة شركتهم؛ ويمكن أن يتم ذلك من خلال العديد من الوسائل: كالتمثيل في مجلس الإدارة، ولجان المشاركة في الشركة.

- المشاركة في الحوار الاجتماعي: ويمكن أن تتم من خلال أربع مستويات: على مستوى الشركة، وبين عدد من الشركات، أو بين الشركات التي تنتمي إلى نفس القطاع و مجال النشاط، وأخيرا على المستوى الوطني. يجمع هذا الحوار ممثلي الدولة، النقابات وممثلي العمال الآخرين، المجتمع المدني، وأصحاب الشركات، حيث يستند الحوار الاجتماعي القوي بين الموظفين وأرباب العمل على الاجتماعات العامة الإعلامية والاستشارية، فضلا عن آليات التمثيل داخل المجالس الإشرافية والإدارية بالشركة.

3. أهمية المشاركة العمالية في تسيير المؤسسات الاقتصادية:

- إن تفعيل آليات المشاركة العمالية في تسيير المؤسسات الاقتصادية، والنظر إليهم على أنهم شركاء في العملية الإدارية من شأنه أن يؤدي إلى العديد من الآثار الإيجابية، أهمها:
- المشاركة العمالية عنصر حيوي لتحسين مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسات؛
 - تعتبر المشاركة العمالية فرصة للعمال والموظفين من أجل تحقيق أهدافهم؛
 - تعتبر المشاركة العمالية فرصة للبحث عن أفكار بين الموظفين؛
 - تعتبر المشاركة العمالية عنصرا رئيسيا لتنفيذ الاستراتيجيات الإدارية الجديدة بنجاح؛
 - تساهم المشاركة العمالية في تحسين مستوى التزام العمال والموظفين واستشارة هماتهم؛
 - للمشاركة العمالية انعكاس عقلي وعاطفي من شأنه أن يساهم في تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية، خاصة إذا كان مدعوما ببيئة ملائمة (Irawanto, 2015, p. 161)؛
 - تساهم في تحقيق المرونة في إدارة الأعمال والاستقلالية في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل؛
 - تساهم في تحسين خبرات وكفاءات العمال، واكتشاف ورعاية مواهبهم (Touran & Rast, 2012, p. 53)؛
 - تحسين أداء المؤسسة وتنافسيتها،

- الرفع من مستوى الثقة بين العمال والإدارة.

ثالثا: لجنة المشاركة كآلية لتجسيد المشاركة والتمكين الإداري في المؤسسة الاقتصادية في الجزائر

تتجسد المشاركة العمالية في تسيير المؤسسات الاقتصادية في الجزائر من خلال وجهين: يتمثل الأول في المشاركة الفعلية في صنع القرار والإشراف الفعلي على التسيير الاقتصادي والمالي والتنظيمي للشركة من خلال الممثلين العماليين في مجلس الإدارة الذي تعينه الجمعية العامة للمساهمين، بينما يتمثل الوجه الثاني في المشاركة الاستشارية أو الإعلامية التي يمارسها العمال من خلال لجنة المشاركة على مستوى مقر المؤسسة المستخدمة، أو مندوبي المستخدمين أي العمال على مستوى كل مكان عمل يحتوي على أكثر عشرين عاملا (مازة ، 2014، ص111).

1. تعريف لجنة المشاركة:

تعتبر المشاركة العمالية إحدى أهم المحاور التي أولاها المنظمون وصانعو القرارات وملاك الشركات الحديثة أهمية بالغة؛ وهذا تماشيا مع تغيرات بيئة النشاط، ومحاولة منهم لاستشارة واستغلال كافة الإمكانيات العمالية المتاحة، والملاحظ أنه رغم توافق الأدوار التي تلعبها الهيئة المخولة بتنظيم وتنفيذ هذه الاستراتيجية، إلا أنها تختلف من حيث الاسم باختلاف الخصائص الاقتصادية لكل بلد، ففي الجزائر مثلا نجد لجنة المشاركة (Le comité de participation) ، وفي فرنسا: لجنة المؤسسة (Le comité d'entreprise)، أما في مصر فيطلق عليها اسم اللجنة الاستشارية المشتركة، وغيرها من التسميات والآليات الهادفة إلى جعل الصوت العمالي أحد أساسيات عملية اتخاذ القرار.

من الجدير بالذكر أنه لا يوجد تعريف محدد للجنة المشاركة، حيث يشير القانون (90-11)² في مادته 91 أنه "تتم مشاركة العمال في الهيئة المستخدمة إما بواسطة مندوبي المستخدمين في مستوى كل مكان عمل متميز يحتوي على عشرين (20) عاملا على الأقل، أو بواسطة لجنة مشاركة تضم مندوبي المستخدمين في مستوى مقر الهيئة المستخدمة"، أي أن المشرع أشار فقط إلا

أنها الوسيلة التي يمكن للعمال من خلالها المشاركة في الهيئة المستخدمة إذا كان عدد العمال فيها أكثر من عشرين (20) عاملا.

أما المشرع الفرنسي أشار إلى لجنة المؤسسة على أنها: "هيئة يتم استحداثها في أي مؤسسة أياً كان نوعها تستخدم على الأقل خمسين (50) عاملا، كما يمكن تأسيسها حتى ولو لم يبلغ العمال هذا الحد، وذلك بموجب اتفاقية أو اتفاق جماعي" (مزاري ، 2012)، والملاحظ أنه لا يختلف عن التعريف السابق سوى في الحد الأدنى لعدد العمال الذي يسمح بتشكيل واعتماد هذه الهيئة، حيث حدد في المؤسسات الفرنسية بـ (50) عاملا مقابل (20) عاملا في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

مما سبق، يمكن القول أن لجنة المشاركة هي: "هيئة مكونة من ممثلين منتخبين من طرف العمال والموظفين، ينوبون عنهم في هيئات اتخاذ القرارات داخل المؤسسة".

2. تكوين لجنة المشاركة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية:

من أجل تكوين لجنة المشاركة داخل المؤسسة لابد من انتخاب أعضائها وهم مندوبي المستخدمين، بواسطة الاقتراع السري الحر والمباشر، لمدة ثلاث سنوات، وتكون ما بين عضو واحد إلى ستة أعضاء حسب عدد عمال المؤسسة، مع إضافة ممثل واحد عن كل شريحة تساوي 500 عامل، عندما يتجاوز عدد العمال 1000 عامل، على أن توزع مقاعد اللجنة بين مختلف الفئات العمالية الموجودة في المؤسسة، بشرط ألا تقل حصة العمال المؤهلين عن الثلث من عدد المقاعد، إلا في حال الاتفاق على ذلك³، والملاحظ أن المشرع الجزائري قد أولى اهتماما بالغاً لضرورة أن تكون هذه اللجنة ممثلة لكافة الشرائح والطبقات العمالية، وهو ما من شأنه أن يساهم في تحقيق أعلى معدلات التجاوب العمالي من جهة، وخلق شعور الانتماء والعدالة والتقدير لدى العاملين من جهة أخرى.

كما لم يهمل المشرع ضرورة أن يكون ممثلي العمال من المؤهلين ذوي الخبرة، والقادرين على فهم، تحليل تفسير، ونقل المعلومات الضرورية في اتجاهاتها التصاعديّة والنازلة والأفقية، وكذا ضمان التمثيل العادل لهذه الفئة كونها غالبا ما تكون قليلة العدد مقارنة بالفئات الأخرى

(مزاري، 2012، صفحة 30)، الأمر الذي من شأنه أن ينعكس على كفاءة عملية الاتصال والتنسيق بين الإدارة والعمال.

يتعين على صاحب العمل إعلام العمال بالتاريخ والمكان الذي يتم فيه الانتخاب عن طريق الاقتراع، كما يجب الإشارة إلى أن إعلام العمال يتم عن طريق لوح مخصص لكل إعلانات المؤسسة، يتم الاقتراع بإشراف هيئة متساوية الأعضاء داخل ممثلي العمال والمستخدم في حدود ثلاثة أعضاء لكل طرف، برئاسة أكبر الأعضاء سناً، وتكون مهمة هذه الهيئة ضبط القائمة الانتخابية، وتقرير توزيع المناصب على الفئات العمالية المختلفة، والتحقق من سلامة الانتخابات، وتلقي شكاوي المترشحين، وأخيراً تقوم هذه اللجنة فور الإعلان عن نتائج الاقتراع باستدعاء كل المندوبين المنتخبين في أجل أقصاه ثمانية أيام، قصد الشروع في انتخاب لجنة المشاركة من بينهم عن طريق التصويت السري (مازة، 2014، صفحة 122).

3. أهمية لجنة المشاركة في تحقيق المشاركة والتمكين الإداري في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية:

تستمد لجنة المشاركة أهميتها من محل الصلاحيات التي منحها إياها المشرع الجزائري، والتي تخولها لعب دور الوسيط بين الإدارة والعمال من أجل تحقيق مشاركة عمالية وتمكين إداري فعال في المؤسسة الاقتصادية، ويمكن تلخيص أهمها في الجانبين التاليين:

1.3. الجانب الاستشاري والإعلامي: ويتمثل في إبداء الرأي في بعض القرارات التي لا يمكن لصاحب العمل اتخاذها إلا بعد استشارة لجنة المشاركة، هذه الأخيرة يجب عليها الإدلاء بوجهة نظرها في حدود 15 يوماً من تقديم صاحب العمل لعرض الأسباب، وفيما يلي أهم هذه القرارات⁴:

- القرارات الخاصة بتنظيم العمل: وتشمل مقاييس العمل، وطرق التحفيز، ومراقبة العمل، وتوقيت العمل.
- مشاريع إعادة هيكلة الشغل: ويتمثل في تخفيض مدة العمل، إعادة توزيع العمال، وتقليص عددهم.

- مخططات التكوين المهني وتحديد المعارف وتحسين المستوى والتمهين.
 - نماذج عقود العمل والتكوين والتمهين.
 - النظام الداخلي للهيئة المستخدمة.
- هذا ويتوجب على مدير المؤسسة منح لجنة المشاركة لوحات إعلانية خاصة بها، تقوم من خلالها بنشر وتحيين كافة المعلومات الخاصة بالمؤسسة، وكذا إعلام العمال والموظفين بكافة مشاريع القرارات المقترحة أو نتائج دراسة القرارات التي تم إبداء الرأي فيها، وكذا الانشغالات العمالية المرفوعة.

2.3. جانب التسيير والرقابة: ويشمل كافة الإجراءات المتعلقة بالتسيير والرقابة الاقتصادية والمالية من جهة، والتسيير والرقابة المهنية من جهة أخرى؛ حيث تتلقى اللجنة المعلومات التي يبلغها إليها المستخدم كل ثلاثة أشهر على الأقل والخاصة ب⁵:

- تطور إنتاج المواد والخدمات والمبيعات وإنتاجية العمل؛
- الاطلاع على الكشوف المالية للهيئة المستخدمة: الميزانية، جدول حسابات النتائج، جدول تدفقات الخزينة ووثائق أخرى؛
- إبداء الرأي قبل تنفيذ المستخدم للقرارات المتعلقة بالمخططات السنوية وتسهيلات تنفيذها؛
- المشاركة في أعمال مجلس الإدارة من خلال ممثلين لهم نفس صلاحيات باقي الأعضاء، وهذا ما يسمح بوصول الرغبة العمالية ومشاركتها لأعلى سلطة إدارية ورقابية في الشركة.
- تطور عدد المستخدمين وهيكل الشغل؛
- تتلقى المعلومات الخاصة بتطبيق النظام الداخلي؛
- تبدي الرأي في مشاريع إعادة هيكلة الشغل؛
- تسيير الخدمات الاجتماعية للهيئة المستخدمة.

رابعاً: الجانب التطبيقي للدراسة

1. عينة الدراسة:

من أجل معرفة دور لجنة المشاركة في تحقيق أبعاد التمكين الإداري في شركة "SANIAK" التابعة لمجمع "BCR" والخاصة بتصنيع اللواحق الصناعية والصحية، والمتواجدة في ولاية سطيف - الجزائر؛ تم توزيع استمارة استبيان على عينة مكونة من 50 مُستخدم في الشركة من مسؤولين وإطارات وعمال في مختلف المستويات، ليتم بعدها استرجاع 46 استمارة كلها صالحة للدراسة.

2. اعداد الاستبيان:

تم اعداد الاستبيان اعتمادا على الجانب النظري للدراسة والدراسات السابقة التي تطرقت لمتغيرات الدراسة، حيث تم تقسيمه إلى جزأين، جزء خاص بالبيانات الشخصية للمستجوبين والجزء الآخر يشمل محورين هما:

- المحور الأول: اشتمل على 06 أسئلة خصصت لقياس المتغير المستقل والمتمثل في مهام لجنة المشاركة.

- المحور الثاني: اشتمل على 20 سؤالا خصص لقياس المتغير التابع والمتمثلة في التمكين الإداري.

كما تم الاعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scale) المكون من خمسة أوزان لتقييم آراء الفئة المستجوبة حول الفقرات الواردة في الاستبيان، لثُمَّر بعدها وفق ما هو متعارف عليه، وهو ما نوضحه في الجدول الموالي:

الجدول رقم (01): مقياس الإجابة على الفقرات وفق سلم ليكرت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: إعداد الباحثين.

- عدد البدائل (وفق مقياس ليكرت الخماسي) = 5
 - مجموع البدائل = $1+2+3+4+5 = 15$
 - المتوسط الحسابي الفرضي المطلق = مجموع البدائل / عدد البدائل = $15/5 = 3$
- ### 3. اختبار ثبات الاستبيان:

من أجل قياس معاملات الثبات لمحاو الاستبيان، تم استخدام معامل الفا كرومباخ "Cronbach's Alpha" والجدول الموالي يوضح النتائج.

الجدول رقم (02): معامل الفا كرومباخ للاستبيان

رقم المحور	محتوى المحور	عدد الفقرات	معامل "الفا كرومباخ"
01	مهام لجنة المشاركة	06	0.96
02	أبعاد التمكين الإداري	20	0.94
	الاستبيان ككل	26	0.96

المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لفقرات الاستبيان بلغت (0.96) وهي قيمة أعلى من قيمة (0.60) المتعارف عليها للثبات، وهو ما يؤكد أن الاستبيان يتميز بدرجة عالية من الثبات والقبول ويمكن الاعتماد عليه لإجراء الدراسة.

4. معالجة الاستبيان

1.4. خصائص مفردات الدراسة: يتم توضيحها وفقا للجدول الموالي.

الجدول رقم (03): خصائص الفئة المستهدفة

النسبة المئوية	التكرار	البيان
17.4	08	عامل
6.5	03	تقني سامي
58.7	27	اطار
17.4	08	رئيس قسم/مصلحة
28.3	13	ثانوي
58.7	27	ليسانس
0	0	ماجستير
13	6	أخرى
32.6	15	أقل من 05 سنة
50	23	ما بين 05 سنوات و 15 سنة
17.4	08	أكبر من 15

المصدر: إعداد الباحثين.

من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ ما يلي:

- توزيع مفردات الدراسة حسب المنصب الوظيفي: يشكل الإطارات النسبة الأكبر لعينة الدراسة من خلال نسبة تمثيل بلغت 58.7%، تليها فئة العمال ورؤساء المصالح والأقسام بنسبة 17.4% لكل منها، بينما يمثل التقنيون السامون نسبة 6.5% من مجموع المجيبين على الاستبيان، وهو ما يعكس شمول الدراسة لكافة المستويات الإدارية في الشركة، ويرفع من مستوى صدق ودقة النتائج المتوصل إليها.

- توزيع مفردات الدراسة حسب المؤهل العلمي: يعتبر أغلبية المستجوبين من حاملي شهادة ليسانس، حيث شكلت هذه الفئة نسبة 58%، في حين أن 28.3% هم ممن يملكون مستوى ثانوي، وهو ما يعبر عن امتلاكهم للقدرة على فهم فقرات الاستبيان والحكم عليها، ما من شأنه أن يدعم مصداقية النتائج المتحصل عليها.

- توزيع مفردات الدراسة حسب سنوات الخبرة في المنصب الحالي: نلاحظ أن 50% من مفردات البحث لديهم خبرة عملية في مناصب عملهم الحالية تتراوح بين 5 و 15 سنة، بينما يشكل من تفوق خبرتهم 15 سنة نسبة 17.4%، في حين مثل العمال الذين تتراوح خبرتهم بين 5 و 15 سنة نسبة 32.6%، وعليه يمكن القول أن أغلبية مفردات العينة من ذوي الخبرة، ما يؤهلهم للحكم على فقرات الاستبيان.

2.4. تحليل ومناقشة محاور الاستبيان: من أجل تحليل محاور الاستبيان تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، اختبار "T" لعينة واحدة (One Sample T Test) وذلك بهدف معرفة ميل المستجوبين نحو الموافقة أو عدم الموافقة على فقرات الاستبيان، إضافة إلى استخدام المتوسط الفرضي المقدّر سابقا بـ: (03) ومستوى الدلالة (0.05)؛ والجدول الموالي يبين نتائج الاختبار.

الجدول رقم (04): نتائج اختبار "T test"

الرقم	المحور / البعد	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة	القرار
المحور الأول	قيام لجنة المشاركة بالمهام المنوطة بها	3.282	1.035	1.851	0.071	موجود بدرجة متوسطة
المحور	التمكين الإداري	3.094	0.806	0.795	0.431	موجود بدرجة

الثاني					متوسطة
البعد 01	التمكين من خلال التدريب	3.239	0.985	1.645	0.107
البعد 02	التمكين من خلال التحفيز	2.826	0.991	1.190 -	0.240
البعد 03	التمكين من خلال تفويض السلطة	3.144	0.770	1.276	0.208
البعد 04	التمكين من خلال الاتصال الفعال	3.104	1.049	0.674	0.504

المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- **المحور الأول:** قدر المتوسط الحسابي ب: 3.282، بلغت قيمة ($t=1.851$) تحت مستوى دلالة 0.071 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن المتوسط الفرضي، وعليه يمكن القول أنه حسب إجابات المستجوبين: لجنة المشاركة في شركة "SANIAK" تقوم بالمهام الموكلة إليها على بدرجة متوسطة.

- **المحور الثاني:** قدر المتوسط الحسابي ب: 3.094، كما بلغت قيمة ($t=0.795$) تحت مستوى دلالة 0.431 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وهو ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن المتوسط الفرضي، وعليه يمكن القول أنه حسب إجابات المستجوبين: أبعاد التمكين الإداري في شركة "SANIAK" محققة بدرجة متوسطة.

• **البعد الأول:** قدر المتوسط الحسابي ب: 3.239، كما بلغت قيمة ($t=1.645$) تحت مستوى دلالة 0.107 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وهذا ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن المتوسط الفرضي، وعليه يمكن القول أنه حسب إجابات المستجوبين: في شركة "SANIAK" بعد التدريب من أجل التمكين الإداري محقق بدرجة متوسطة.

• **البعد الثاني:** قدر المتوسط الحسابي ب: 2.826، كما بلغت قيمة ($t=1.190$) تحت مستوى دلالة 0.240 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وهذا ما يعني أنه لا توجد فروق

ذات دلالة إحصائية عن المتوسط الفرضي، وعليه يمكن القول أنه حسب إجابات المستجوبين: في شركة "SANIAK" بعد التحفيز من أجل التمكين الإداري يحقق بدرجة متوسطة.

● **البعد الثالث:** قدر المتوسط الحسابي ب: 3.144، كما بلغت قيمة ($t=1.276$) تحت مستوى دلالة 0.208 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وهذا ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن المتوسط الفرضي، وعليه يمكن القول أنه حسب إجابات المستجوبين: في شركة "SANIAK" بعد تفويض السلطة من أجل التمكين الإداري يحقق بدرجة متوسطة.

● **البعد الرابع:** قدر المتوسط الحسابي ب: 3.104، كما بلغت قيمة ($t=0.674$) تحت مستوى دلالة 0.504 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وهذا ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن المتوسط الفرضي، وعليه يمكن القول أنه حسب إجابات المستجوبين: في شركة "SANIAK" بعد الاتصال الفعال من أجل التمكين الإداري يحقق بدرجة متوسطة.

5. اختبار فرضيات الدراسة:

من أجل اختبار فرضيات الدراسة تم استخدام اختبار بيرسون "Person test" لقياس قوة الارتباط بين متغيرات الدراسة، حيث يكون معامل الارتباط محصورا بين القيمتين: (-1) و (+1)؛ كلما اقترب من (+1) دل ذلك على وجود علاقة قوية (موجبة)، وكلما اقترب من (-1) دل ذلك على وجود علاقة قوية (سالبة)؛ وفيما يلي اختبار كل فرضية على حدى.

1.5. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: التي تمت صياغتها كما يلي: تساهم لجنة المشاركة بشكل إيجابي في تحقيق بُعد "التدريب" من أجل تمكين الموظفين؛ والجدول الموالي يوضح نتائج الاختبار.

الجدول رقم (05): نتائج اختبار "Person" للفرضية الفرعية الأولى.

Corrélations		
	المحور 1	البعد 1
Corrélation de Pearson	1	,807**
Sig. (bilatérale)		,000
N	46	46

العدد 1	Corrélation de Pearson	,807**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	46	46

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

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح لنا ما يلي:

- معامل بيرسون ($CP=0.807$) وهو ما يدل على وجود علاقة موجبة وقوية بين المتغيرين.
 - مستوى الدلالة ($Sig=0.000$) وهو ما يدل على أن العلاقة ذات دلالة احصائية.
- مما سبق نستنتج أنه توجد علاقة موجبة وقوية وذات دلالة احصائية بين فعالية لجنة المشاركة والبعد الأول للتمكين الإداري "التدريب"

وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى، أي أن: لجنة المشاركة تساهم بشكل ايجابي في تحقيق بُعد "التدريب" من أجل تمكين الموظفين.

2.5. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: التي تمت صياغتها كما يلي: تساهم لجنة المشاركة بشكل ايجابي في تحقيق بُعد "التحفيز" من أجل تمكين الموظفين؛ والجدول الموالي يوضح نتائج الاختبار.

الجدول رقم (06): نتائج اختبار "Person" للفرضية الفرعية الثانية.

Corrélations			
		الخو1	البعد2
الخو1	Corrélation de Pearson	1	,764**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	46	46
البعد2	Corrélation de Pearson	,764**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	46	46

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

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح ما يلي:

- معامل بيرسون ($CP=0.764$) وهو ما يدل على وجود علاقة موجبة وقوية بين المتغيرين.
 - مستوى الدلالة ($Sig=0.000$) وهو ما يدل على أن العلاقة ذات دلالة إحصائية.
- مما سبق نستنتج أنه توجد علاقة موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين مهام لجنة المشاركة والبعد الثاني للتمكين الإداري "التحفيز".
- وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية، أي أن: لجنة المشاركة تساهم بشكل ايجابي في تحقيق بُعد "التحفيز" من أجل تمكين الموظفين.
- 3.5. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:** التي تمت صياغتها كما يلي: تساهم لجنة المشاركة بشكل ايجابي في تحقيق بُعد "تفويض السلطة" من أجل تمكين الموظفين؛ والجدول الموالي يوضح نتائج الاختبار.

الجدول رقم (07): نتائج اختبار "Person" للفرضية الفرعية الثالثة

Corrélations

	المحور 1	البعد 3
المحور 1	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	,584**
	N	,000
البعد 3	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	,584**
	N	,000

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

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح ما يلي:

- معامل بيرسون ($CP=0.584$) وهو ما يدل على وجود علاقة موجبة وقوية بين المتغيرين
 - مستوى الدلالة ($Sig=0.000$) وهو ما يدل على أن العلاقة ذات دلالة إحصائية
- مما سبق نستنتج أنه توجد علاقة موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين مهام لجنة المشاركة والبعد الثالث للتمكين الإداري "تفويض السلطة".

وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة، أي أن: لجنة المشاركة تساهم بشكل ايجابي في تحقيق بُعد "تفويض السلطة" من أجل تمكين الموظفين.

4.5. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: التي تمت صياغتها كما يلي: تساهم لجنة المشاركة بشكل إيجابي في تحقيق بُعد "الاتصال الفعال" من أجل تمكين الموظفين؛ والجدول الموالي يوضح نتائج الاختبار.

الجدول رقم (08): نتائج اختبار "Person" للفرضية الفرعية الرابعة

Corrélations

	المحور 1	البعد 4
المحور 1	Corrélacion de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	,783**
	N	,000
البعد 4	Corrélacion de Pearson	46
	Sig. (bilatérale)	1
	N	,783**

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

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح ما يلي:

- معامل بيرسون ($CP=0.783$) وهو ما يدل على وجود علاقة موجبة وقوية بين المتغيرين.
 - مستوى الدلالة ($Sig=0.000$) وهو ما يدل على أن العلاقة ذات دلالة إحصائية.
- وهو ما يعني أنه توجد علاقة موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين مهام لجنة المشاركة والبعد الرابع للتمكين الإداري "الاتصال الفعال".

وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة، أي أن: لجنة المشاركة تساهم بشكل ايجابي في تحقيق بُعد "الاتصال الفعال" من أجل تمكين الموظفين.

5.5. اختبار الفرضية الرئيسية التي تمت صياغتها كما يلي: للجنة المشاركة دور إيجابي في تحقيق أبعاد التمكين الإداري؛ والجدول الموالي يوضح نتائج الاختبار.

الجدول رقم (09): نتائج اختبار "Person" للفرضية الرئيسية

Corrélations

		المحور1	المحور2
المحور1	Corrélacion de Pearson	1	,857**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	46	46
المحور2	Corrélacion de Pearson	,857**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	46	46

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

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح ما يلي:

- معامل بيرسون ($CP=0.857$) وهو ما يدل على وجود علاقة موجبة وقوية بين المتغيرين.
 - مستوى الدلالة ($Sig=0.000$) وهو ما يدل على أن العلاقة ذات دلالة إحصائية.
- مما سبق نستنتج أنه توجد علاقة موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين مهام لجنة المشاركة وأبعاد التمكين الإداري،

وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسية، أي أن: لجنة المشاركة لها دور إيجابي في تحقيق أبعاد التمكين الإداري.

6. نتائج الدراسة:

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

- تعمل لجنة المشاركة في شركة "SANIAK" على تنفيذ المهام الموكلة إليها والمتعلقة بمشاركة العمال والموظفين بدرجة متوسطة، وهو ما يبين سعيها لجعلهم أحد أهم العوامل المساهمة في عملية اتخاذ القرارات في الشركة.

- تدرك إدارة الشركة أهمية عنصر التدريب في تحسين أداء الموظف وما ينتج عنه من تحسين وتطوير أداء الشركة، ولذلك فهي تولي اهتماما معتبرا بالموظفين، حيث تعمل على إقامة دورات تدريبية بشكل مستمر بهدف إكسابهم خبرات ومهارات جديدة، كما تعمل على تشجيعهم على تبادل هذه الخبرات فيما بينهم، إلا أن ذلك لا يعد كافيا فاكتمساب الخبرات والمهارات ينبغي أن يتبعه تدريب على استغلالها في عملية اتخاذ القرارات.
- تقوم إدارة الشركة بتفويض السلطة للموظفين بدرجة مقبولة، حيث أنها تمنحهم الصلاحيات والسلطة اللازمة للقيام بمسؤولياتهم وتحمل النتائج المترتبة عن ذلك، كما تعمل على الاصغاء لمقترحاتهم وآرائهم حول المهام الموكلة اليهم؛ ورغم ذلك فإنها لا تمنح لهم فرصة حقيقة للمشاركة في اتخاذ القرارات بشكل مباشر دون اللجوء إلى المسؤولين.
- تعمل إدارة الشركة على تفعيل عملية الاتصال، حيث تقوم بالاستماع إلى آراء الموظفين ومقترحاتهم، وتشاركهم في إيجاد الحلول للمشاكل التي يواجهونها بشكل يومي، إلا أن مشاركتها لهم فيما يتعلق بالمعلومات الخاصة بالشركة ضعيفة.
- العديد من الموظفين لا يشعرون بالرضا عن نظام الحوافز والمكافآت، حيث يرون أن الجهود التي يبذلونها لا تعود عليهم بالمقابل الملائم، ولا بالتقدير الكافي، سواء من الناحية المادية (الراتب والمكافآت) أو من الناحية المعنوية (التشجيع والتقدير).
- العلاقة بين لجنة المشاركة وبعدها التدريب كانت الأكثر ارتباطا وقوة من بين كل الأبعاد، وهو ما يدل على أن للجنة المشاركة دور فعال في التأثير على إدارة الشركة من أجل إقامة الدورات التدريبية اللازمة للعمال والحرص على استمراريتها، ويعود ذلك إلى القناعة السائدة في بيئة الأعمال التي مفادها أن الموظفين الذين يحملون الخبرة والمهارة سيكونون الأقدر على أداء مهامهم بشكل جيد، وهو ما يؤثر بدوره إيجابيا على الشركة واستمراريتها؛ إضافة إلى أن الموظفين المتمكنين سيكونون الأكثر تقديرا وتحفيزا من قبل إدارة الشركة.
- للجنة المشاركة دور إيجابي في زيادة فعالية الاتصال بين الموظفين ومسؤوليهم بصفة خاصة والمستويات الادارية الأخرى بصفة عامة، ويمكن تفسير ذلك بسعي لجنة المشاركة لتمكين

الموظفين من خلال مشاركتهم المعلومات التي تتعلق بأداء مهامهم وبأوضاع الشركة، ذلك أن توفير المعلومات اللازمة يحفز الموظف على استغلال طاقاته بشكل أفضل، لأنه سيشعر بأن بيئة العمل تتوفر على الشروط اللازمة لطرح آرائه، انشغالاته، مقترحاته، إضافة إلى تسهيل عملية اتخاذ القرار التي ستكون في ظل توفر المعلومات.

- فيما يتعلق ببعدي التحفيز وتفويض السلطة فعلاقة لجنة المشاركة بكل منهما كانت طردية وقوية إلا أنها أقل من بقية الأبعاد ويمكن تفسير ذلك في النقطتين الموالتين:

- كما سبق التطرق إليه فإن العديد من الموظفين في الشركة غير راضين على نظام الحوافز، وهو ما يدل على أن الجهود التي تبذلها لجنة المشاركة في سبيل تحسين ذلك ليست كافية؛ فشعور الموظفين بالتمكين لوحده لا يعد كافيا، وإنما ينبغي أيضا أن يتم التحفيز بالجانب المادي من خلال تحسين الأجور وزيادة المكافآت والترقيات.

- لجنة المشاركة ورغم سعيها للضغط على إدارة الشركة من أجل تفويض السلطة اللازمة لموظفيها من أجل تمكينهم من أداء مهامهم بشكل ملائم، إلا أن هذه الأخيرة لا تمنحهم مجالا واسعا في اتخاذ القرارات، فإدارة الشركة لا تمنع طرح الموظفين لمقترحاتهم، إلا أنها تفضل أن يتم الرجوع إليها دائما عند اتخاذ القرارات المهمة.

- للجنة المشاركة دور إيجابي في تحقيق أبعاد التمكين الإداري للموظفين، وذلك من خلال عملها على اطلاعهم بشكل مستمر بالمعلومات الهامة التي يحتاجونها للقيام بمهامهم، والدفاع عن حقوقهم، إضافة إلى مشاركة آرائهم مع إدارة الشركة ونقل اقتراحاتهم وذلك من أجل تحسين عملية الاتصال مع الإدارة، وهو ما يساعد على تفهم انشغالاتهم ومساعدتهم على تطوير قدراتهم ليتمكنوا من اتخاذ القرارات الصحيحة، حتى وإن كان ذلك تحت إشراف مباشر من الإدارة.

قائمة المراجع

1. Mehrzad, A. (2013). **Empowerment and Organizational Change**. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 4(1).
2. AL- Magableh, M., & Otoum, A. (2014). **The Administrative Empowerment and its Relationship with the Innovative Behavior among the Head**. *International Research in Education*, 2(2).
3. Al-Ha'ar, H. (2016). **The Impact of Administrative Empowerment on the Organization Performance at Jordainian Industrial Companies**. *Canadian Social Science*, 12(1).
4. Bauer, T., & Erdogan, B. (2012). *An Introduction to Organizational Behavior*. Flat World.
5. Coupet, C. (2016). *La participation des travailleurs au sein des entreprises, Pour La Solidarité*. Retrieved from Pls, Economie sociale: <http://www.pourlasolidarite.eu>
6. Irawanto, D. (2015). **Employee participation in decision-making: evidence from a state-owned enterprise in Indonesia**. *Management*, 20.
7. Jacques, J., Hargovan, A., & Bagaric, M. (2011). *Principles of contemporary corporate governance* (Second Edition ed.). Cambridge University Press.
8. M.Aburuman, N. (2016). **The Impact of Administrative Empowerment on Creativity Improvement among the Workers of Jordanian Public Administration Institute** January. *International Journal of Business and Social Scienc*, 7(1).
9. Touran, A., & Rast, S. (2012). **Effect of Employees' Communication and Participation on Employees' Job Satisfaction: An Empirical Study on Airline Companies in Iran**. *2nd International Conference on Economics, Trade and Development* (p. 54). Iran: IPEDR .
10. أحلام مزاري . (2012). المشاركة العمالية في تسيير الهيئة المستخدمة. رسالة ماجستير. وهران، الجزائر.
11. أحمد مصنوعة. (2017). التمكين الإداري كمدخل لتعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين بالتطبيق على أعضاء الإدارة الإشرافية بجامعة حسنية بن بوعلوي --. *مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا* (16)، الشلف.
12. الحاج عرابية، و نعيمة رجيبي . (2016). مساهمة التمكين في تعزيز السلوك الابداعي لدى العاملين. *مجلة التنمية الاقتصادية*.
13. جواد محسن راضي. (2010). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*, 12(1).

14. عبلة مازة . (2014). دور المشاركة العمالية في تطوير المؤسسة. مجلة نظرة على القانون الاجتماعي، 1 (6).
15. كهيبة رشام وأحمد جميل. (2017)، التمكين الإداري كمدخل لتحقيق جودة الخدمة في منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على مؤسسات اتصالات الجزائر. مجلة ميلاف للبحوث والدراسات.
16. محمد قريشي، و لطيفة سبتي. (2015). دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة. مجلة الاقتصاد والتنمية- مخبر التنمية المحلية المستدامة-(4).
- 17.

الهوامش:

- ¹ - عند التحدث عن التمكين الإداري هناك من يستعمل مصطلح العمال وهناك من يستخدم مصطلح الموظفين، وأحيانا يستخدم مصطلح الأفراد، وفي جميع الأحوال فإن التمكين الإداري يستهدف الأشخاص العاملين في المؤسسة أو الشركة بمختلف مستوياتهم وتسمياتهم، وفي دراستنا هذه إن ذكر مصطلح العمال أو الموظفين فهو يقصد به نفس الشيء.
- ² - بالاعتماد على: المادة 91 من القانون (90-11) المؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق 21 أبريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 17.
- ³ - المادة 99 من القانون (90-11) السالف الذكر.
- ⁴ - المادة 94 من القانون (90-11) السالف الذكر.
- ⁵ - نفس المرجع السابق.