



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجيلاي بونعاما بخميس مليانة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



## تمكين العاملين من المشاركة في بناء نظم المعلومات

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في ادارة اعمال

تخصص: إدارة اعمال

إشراف الأستاذ:

- د/ رولامي عبد الحميد

إعداد الطالبتين:

- سرير الحرثسي سعاد.

- اوناصر نجاة.

السنة الجامعية: 2020/2019م

# شكر

بعد توفيقنا في إتمام هذه المذكرة والتي تمت على مستوى جامعة الجبيلي  
بوعامة فإنه لا يسعنا الا ان نشكر شكرا جزيلاً كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم  
التسيير سواء مسؤولين، أساتذة وعمال على السهر في تسهيل كل الإجراءات التي  
ساهمت في مناقشة مذكرتنا والحصول على شهادة الماجستير.  
واعترافاً بالجميل تتقدم الباحثتان بأسمى آيات الشكر والتقدير وأبلغ معاني العجب  
والاحترام الى الأستاذ رولامي عبد الحميد، وذلك لتفضله بقبول الإشراف على هذا البحث  
ورعايته، فكان محرابنا العلمي الذي نلجأ اليه، اذ كان نعم المرشد الى تقويم ما اخرج  
منه، وتسد يد ما تعثر من خطاه فسيادته كل الاحترام والتقدير وجزاه الله عنا وعن كل  
الباحثين خير الجزاء.

كما تتوجه الباحثتان بفائق الاحترام والتقدير وبخالص الشكر والعرفان الى  
الدكاترة المشرفين في لجنة المناقشة، نشكرهم على قبولهم الاشتراك في اللجنة.  
في الأخير حتى يأخذ كل من ساهم سواء من بعيد او من قريب في إتمام هذه  
المذكرة توجه شكرا جزيلاً الى كافة مستخدمي جامعة خميس مليانة الذين ساهموا على  
قدر استطاعتهم في دعم البحث العلمي.

# اهداء

باسم الله واهب النعم ودافع النقم ومعلم الإنسان مالم يعلم وصلى الله على  
نبينا محمد صلى الله عليه وسلم

أما بعد فإليكم ولأجلكم نضع في أيديكم هذا العمل فنخط عليه بحبر من  
دمائنا على ورق من قلوبنا ونغلفها بصدقنا ووفائنا بإخلاصنا كي تتجاوز  
عن زللنا.

أهدي ثمرة جهدي إلى سر وجودي ووقرة عيني إلى من سهرت الليالي  
دون كل تشلني برعايتها وتحميني بدعواتها إلى كل اخواتي وأخواتي  
وإلى زوجي العزيز.

وإلى من قاسمتني عملي صديقة نجاة وإلى جميع أساتذة جامعة الجبالي  
بونعامة وخاصة الأستاذ رولامي عبد الحميد

سعاد

# إهداء

إلى من قال الله فيهم " واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل  
ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا"

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم إلى  
الشمعة التي أضاءت لي طريق الحياة أبي الغالي

إلى من حملتني وهن علي وهن والذي بارك الله لنا في عمرها  
إلى كل أخواتي وأخواني

إلى من تميزت بالأخوة والعطاء وبنابيع الصدق الصافي صديقة  
سعاد التي تقاسمت معي جهد العمل

وإلى أستاذ رولامي عبد الحميد

نجاة

## ملخص:

تناولت الدراسة تمكين العاملين من مشاركة في بناء نظم المعلومات وتمثل هذه الدراسة معرفة الاستراتيجيات لتمكين ومراحل تطبيقها وعلاقة العامل بنظم المعلومات، وقد تم استخدام المنهج التحليلي حيث تم تصميم استبيان وتوزيعه على مجتمع الدراسة وقد اعتمدنا في التحليل على البرنامج spss وقد توصلنا من خلال الدراسة إلى معرفة علاقة وتمكين العاملين ونظم معلومات وتحديد مهارات العاملين.

**الكلمات المفتاحية:** تمكين العاملين، نظم المعلومات.

## Abstract :

The study deals with empowering workers to participate in building information systems.

This study represents knowledge of empowerment strategies, the stages of their application, and the workers relationship with information systems. The analytical method was used, where a questionnaire was designed and distributed to the study complex, and we have relied on the analysis on the spss program, and through the study we came to know the relationship of empowerment workers and information systems and determine the skills of workers.

**Keywords :** Empowering employees, information systems.

الفهرس:	
	- شكر .
	- إهداء .
	- ملخص .
	- قائمة الأشكال والجداول .
	- قائمة الملاحق .
	الفهرس
أ	- مقدمة
	<b>الفصل الأول: الجانب النظري .</b>
5	- تمهيد فصل .
6	- المبحث الأول: ماهية تمكين العاملين .
6	- المطلب الأول: تعريف تمكين العاملين .
8	- المطلب ثاني: استراتيجيات التمكين العاملين ومراحل تطبيقها .
11	- المطلب الثالث: أهمية التمكين العاملين ومبرراته وعوائقه .
14	- المبحث الثاني: ماهية نظم المعلومات .
14	المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات وأنواعها .
17	- المطلب الثاني: أهداف نظام المعلومات وأهميتها .
18	- المطلب الثالث: العلاقة بين التمكين العاملين ونظم المعلومات .
19	- المبحث الثالث: دراسات سابقة .
19	- المطلب الأول: دراسات سابقة عربية عن التمكين .
20	- المطلب الثاني: دراسات أجنبية عن التمكين الوظيفي .
22	- خلاصة فصل
	<b>الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية .</b>
24	- تمهيد الفصل .

25	- المبحث الأول: التعريف بمؤسسة BATIMETAL
25	- المطلب الأول: تعريف ونشأة شركة المباني الصناعية والنحاس.
27	- المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي.
29	- المطلب الثالث: مهام الشركة وأهدافها.
31	- المبحث الثاني: الطرق والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية.
31	- المطلب الأول: عرض الاستبيان.
35	- المطلب الثاني: خصائص العينة.
41	- المبحث الثالث: عرض النتائج.
48	- خلاصة فصل ثاني.
50	- خاتمة.
53	- قائمة المراجع.
56	- الملاحق.

# مقدمة



مقدمة عامة:

- توطئة:

ان ما احدثته التغييرات السريعة في البيئة المحيطة بأنشطة المنظمة وما نجم عنها من تطور جوهري في الفكر الإداري على الصعيد النظري والتطبيقي للمنظمة جعل الباحثين والكاتب يغادرون مفاهيم الثمانينات وما سبقها، اذ ظهرت الحاجة لمفاهيم حديثة قادرة على وصف الأهمية الاستراتيجية المتلاحقة للعاملين في الخطوط الأولى للمنظمة لاحتكاكهم المباشر بمتغيرات البيئة اذ يقتضي تمكين العاملين من التصرف الآتي في الأمور التي ينجم عنها مخاطر أو فرص جوهريّة للمنظمة بعقلية لا تختلف عن عقلية الإدارة العليا او عقلية المالكين وهذا ما أثر بدوره أو أشار الى عجز نظرية التفويض.

وكان لإقحام تكنولوجيا المعلومات لحياتنا أثار كبيرة سواء على المستوى الجزئي او الكلي، حيث أدت إلى ظهور ما يعرف بعصر المعلومات ومعرفة العصر أصبحت فيه هذه الأخيرة (معرفة) موردا أساسيا لا يقل أهمية عن باقي موارد الإنتاج، وبالتالي تعد تكنولوجيا المعلومات بمثابة المدخل الاستراتيجي الفعال خاصة مع تنامي ظاهرة العولمة وسرعة التغييرات الحاصلة عالميا والتي فرضتها وسائل تكنولوجيا الإعلام والاتصال TTC، فكل هذا أدى الى اشتداد المنافسة بين المؤسسات في ظل بيئة سريعة التغيير.

ويقصد بحاجة المنافسة أصبحت الإدارة في المؤسسات تولي أهمية بالغة لتوليد ونشر معلومات على مستوى المؤسسة واستحدثت لذلك نظام يعرف بنظام المعلومات ومما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية.

**كيف يؤثر تمكين العاملين من المشاركة في بناء نظم المعلومات في مؤسسة BATIMETAL باتيميتال؟**

**أولاً: الأسئلة الفرعية:**

- 1- هل يرتبط تمكين العاملين بنظم المعلومات؟
- 2- هل يمكن لنظم المعلومات تحديد مهارات وامكانيات العاملين المطلوبة مستقبلاً؟

**ثانياً: الفرضيات:**

- 1- هناك علاقة ارتباط معنوية بين تمكين العاملين ونظم المعلومات.
- 2- نعم يمكن لنظم المعلومات تحديد مهارات وامكانيات العاملين المطلوبة مسبقاً.

**ثالثاً: هدف الدراسة:**

- معرفة أثر تمكين العاملين على المشاركة في نظم المعلومات.
- تقديم إطار نظري شامل يوضح مفهوم تمكين العاملين.
- توضيح طبيعة العلاقة بين تمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة BATIMETAL.
- التعرف على مستوى تمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة BATIMETAL.
- تقديم اقتراحات وتوصيات لأصحاب القرار في المؤسسة من خلال وضع مفهوم تمكين العاملين كممارسة إدارة حديثة.

**رابعاً: حدود الدراسة:**

- حدود مكانية: جامعة الجبالي بونعامة، ودراسة حالة في مؤسسة BATIMETAL بعين الدفلى.
- حدود زمانية: الفترة الممتدة بين شهر ماي وسبتمبر 2020.

**خامساً: منهجية الدراسة:**

- تستخدم الدراسة التحليل الوصفي واستخدام استمارات الاستبيان وتحليلها بواسطة الطرق الإحصائية بالإضافة الى المراجع والمصادر العلمية ذات العلاقة بالدراسة.

**سادساً: صعوبات البحث:**

- ضيق الوقت.
- صعوبة استخدام SPSS.
- نقص المراجع.

سابعاً: هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية سنقوم بتقسيم هذه الدراسة الى قسمين، قسم نظري وقسم تطبيقي.

الفصل الأول: تطرقنا فيه الى الإطار النظري ويتمثل في اساسيات تمكين العاملين ونظم المعلومات.

الفصل الثاني: هو فصل تطبيقي واحتوى على مبحثين: الاول للتعريف بالمؤسسة والثاني دراسة ميدانية في شكل

استبيان.

# الفصل الأول

تمكين العاملين ونظم المعلومات

تمهيد:

إن التطورات الطارئة في وقتنا الحالي، أصبح تأقلم المؤسسات وما تتوفر عليه من الموارد البشرية ضرورة ملحة لضمان الاستمرارية واشتداد حدة المنافسة وهو ما جعل مختلف المؤسسات تسعى جاهدة الى اختبار العاملين من حيث الكفاءات وذلك من أجل المحافظة على المورد البشري وزيادة انتماؤه. لجلب المعلومات التي ترفع من حصة المؤسسة لذلك تقوم المؤسسات برسم سياسات وتطبيق استراتيجيات. ومن اجل اظهار دور تمكين العاملين في تحقيق بناء نظم المعلومات ارتأينا ان نبرزها من خلال التمكين الإداري وكيفية جمع المعلومات. ووضعنا خطة البحث كما يلي:

- المبحث الأول: ماهية تمكين العاملين.
- المبحث الثاني: ماهية نظم المعلومات.
- المبحث الثالث: دراسات سابقة.
- خلاصة الفصل.

المبحث الأول: ماهية تمكين العاملين.

تمهيد:

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى مفاهيم حول تمكين العاملين وأبعاد التمكين واستراتيجيات ومراحل تطبيقها حيث يساهم في الإجابة على تساؤلات مشكلة البحث وتحقيق الأهداف المتوخاة منه. إذ سيتم توضيح بعض الجوانب النظرية المتعلقة بهذا المتغير.

المطلب الأول: تعريف تمكين العاملين.

سننظر في هذا المطلب إلى تعريف التمكين وأبعاده.

أولاً: تمكين العاملين.

يمثل تمكين العاملين أحد المفاهيم التي يجري تداولها بين المنظمات والذي يقوم على إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء الأعمال بطريقتهم دون تدخل الإدارة الذي يعني إعطاء الثقة للعاملين والحرية والموارد ليتصرفوا طبقاً لأحكامهم الشخصية، هذا وقد تعددت تعريفات التمكين للعاملين فهناك من نظر إليه من جانب إداري فيما يتعلق بالمشاركة في سلطة واتخاذ القرارات وآخر سيكولوجي، وهناك من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة، وبعضهم نظرة فلسفية، وآخر عدة ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطور طريقة عملهم في حيث ينظر إليه بعضهم نظرة ادراكية يتكون من أربعة أبعاد وهي: المعنى والكفاءة والتصميم الذاتي وأثر الوظيفة.

وهذا يعرف التمكين بأنه العملية التي تمكن وتدعم الموارد البشرية للمنظمة بحيث تستطيع صنع قرارات فعالة وكفؤة، وذات جودة عالية تؤدي إلى تحسين الجودة بشكل مستمر حيث يعرفه سلمي: "على أنه تقوية الأفراد"، أي منحهم الفرصة في المشاركة والانطلاق باستغلال طاقتهم الذهنية كاملة في حل مشكلات العمل وتحسين الإنتاجية. وبشكل جوهري فإن التمكين هو مفهوم يتضمن نقل سلطة ومسؤولية اتخاذ قرارات من المديرين إلى الموظفين ومن ثم فإن التمكين هو مفهوم أوسع بكثير من التفويض وإثراء العمل والإدارة بالمشاركة وبالمقابل هو مفهوم أضيق من مفهوم التزام الموظفين. إن نجاح برامج تمكين العاملين يتطلب توفير عناصر المعادلة التالية:

**التمكين = القوة × المعلومات × المعرفة × المكافآت**

أي لابد من أن تكون العناصر الأربعة متوفرة وليس فقط أحدها، فغياب أحدهما يجعل النتائج صفراً فتوفير عنصر السلطة والقوة لا يكفي في ظل غياب المعلومات أو المعرفة أو المهارة ونشر القوة والمشاركة في الرؤية والمعلومة فقط، فلا بد من التغيير من ثبات العاملين والإدارة ومعتقداتهم وسلوكياتهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>سمراء كحلات، تمكين المعرفة في منظمة الجزائرية: دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة 2008، ص54، 60.

ثانيا: أبعاد تمكين العاملين.

اتفق كل من Lashley et mecoldrick وجلي ورستم على وجود خمسة أبعاد للتمكين وهي:

- 1- البعد الأول: المهمة ويهتم بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تمكنه من أداء المهام.
  - 2- البعد الثاني: تحديد المهمة الذي يأخذ بالحسبان كمية الاستقلالية المسؤول عنها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم، أي إلى أي مدى يتم توجيههم ويحتاجون إلى الحصول على إذن إنجاز المهام التي يقومون بها وإلى أي درجة توضح سياسات المنظمة وإجراءاتها ما يجب القيام به.
  - 3- البعد الثالث: القوة يأخذ بالحسبان الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم، وهذا يعني جهود الإدارة لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين.
  - 4- البعد الرابع: الالتزام الذي يأخذ بالحسبان اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الافراد والخضوع التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين.
  - 5- البعد الخامس: الثقافة الذي يبحث في مدى تعزيز ثقافة المنظمة الشعور بالتمكين إلى أي مدى يمكن وصف الثقافة بالبيروقراطية، بالموجهة للمهمة والأدوار أو التحكم.<sup>1</sup>
- يشير بعض الباحثين إلى عناصر التمكين بمفاتيح أو محاور التمكين في المنظمة وتترابط هذه العناصر فيما بينها بشكل متفاعل لتحقيق أكبر التأثيرات الإيجابية لتطوير عمل المنظمة وقد أشار Ivan-Erich إلى ان هناك ثلاثة عناصر هي:
- مشاركة صريحة في معلومات أداء الأعمال مع العاملين.
  - هيكل يوضح مجاميع العمل والأفراد ضمن الإدارة الذاتية.
  - إحلال فرق العمل بدلا من التسلسل الهرمي والسلطة.
- كما أشار Daft إلى ان هناك أربعة عناصر تمكين العاملين من التصرف بحرية أكثر لإنجاز أعمالهم وهي المعلومات والمعرفة والقوة والمكافأة في حيث حدد Blanchard ثلاثة عناصر رئيسية لعرض مفاهيم استراتيجية التمكين نجد أنها لا تختلف كما جاء به Ivanovitch وزملاءه كما أنها تعد أكثر حصر لأبعاد التي يتطلبها تطبيق استراتيجية التمكين وهي<sup>2</sup>
- 1- المشاركة في معلومات:

<sup>1</sup> عطية حسين أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين وتطوير مستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003 ص10-

<sup>2</sup> عطية حسين أفندي، مرجع سابق ص12.

ان المشاركة في معلومات تلعب دورا هاما في بناء الثقة بين العاملين في مستويات الإدارة العليا والخطوط الإشرافية الأولى.

ولا شك أن تكنولوجيا المعلومات قد أسهمت بقدر كبير في دعم المشاركة في معلومات الا ان المشاركة في معلومات تشمل نطاق أوسع بكثير مما تتيحه شبكة المعلومات المصممة لأغراض فنية محضة.

**2\_ تحدي واضح المعالم لحدود تصرفات العاملين بهدف ارشادهم ورسم ادوارهم وخاصة بالنسبة لعلاقات العاملين ببعضهم البعض.**

ويهدف هذا المفتاح الى التوجه السليم لطاقات العاملين، وتحقيق تأثير مباشر في المواقف العديد التي قد تواجههم مثال ذلك الأغراض التي تستهدفها المنظمة والقيم التي يحكم إرشاداتها العملية والصورة الذهنية الحالية والمستقبلية للمنظمة واهداف المنظمة والأدوار المسندة للعاملين والهيكل التنظيمي للمنظمة وما يحكمه من نظم وارتباطات.

### 3- دور الفريق:

ان هذا المفتاح يركز على دور الفريق في الإطار الجديد اذ يختلف دور فريق في هذا الاطار عن دوره في المنظمة التقليدية، فهذه الأخيرة يتشكل الفريق من الإدارات الوظيفة المختلفة للقيام بالمهمة او مشروع معين، أما في المنظمة المتمكنة يصبح الفريق ركيزة الهيكل التنظيمي للمنظمة بحيث لا ينتهي بانتهاء المهمة أو المشروع وهو بذلك يتميز بخاصية الاستمرار كما أنه يشمل كافة الأنشطة في المنظمة والخاصية الأخرى التي يتميز بها تنظيم الفريق في إطار هذه المنظمة هو انه يدير نفسه فأعضاء الفريق جميعا يشتركون في رسم الخطط وتنفيذها في إدارة العمل من البداية الى النهاية.

فالتمكن هنا ينصب على وحدة تنظيمية لها كيانها المستقل وليس مجموعة من الأفراد العاملين الذين لا تربطهم روابط واضحة والغاية من التمكين في هذا الإطار هو إرشاد فريق العاملين بالكيفية التي تجعلهم أقل اعتمادا على الادارة العليا في إدارة نشاطهم.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: استراتيجيات تمكين العاملين ومراحل تطبيقها

سنتطرق في هذا المطلب إلى اهم استراتيجيات تمكين العاملين ومراحل تطبيق هذه الاستراتيجيات.

#### فرع 1: استراتيجيات تمكين العاملين:

أشار العديد من الباحثين إلى وجود عدد من المداخل عملية التمكين يمكن التطرق إلى البعض منها وحسب ما تناوله البعض والذي يبين المداخل على النحو التالي:

**1- التمكين الفردي:** ويقصد بها أنها عملية فردية أو شخصية تتبع من الفرد ودوافعه ومقدار ما يملكه من قدرة تأثير في بيئة عمله.

<sup>1</sup> عطية حسين أفندي، مرجع سابق ص 13، 14.



2- **التمكين المنظمي:** وهو النشاط الذي تلجأ اليه المنظمة لإيجاد البيئة مساعدة للتمكين أي تهيئة العوامل والأبعاد التي تشجع على تمكين أفرادها وتجعلهم قادرين على انجاز الفصل الصحيح في المواقف المناسبة غير أن Lashly فقد أشار الى مداخل التمكين كالاتي.<sup>1</sup>

أ- **التمكين الترابطي:** وهو المرتبط بأسلوب الإدارة وفلسفتها.

ب- **التمكين الدافعي:** وهو التمكين الشخصي الذي يهتم بحرية التصرف والسلطة التي يمتلكها الفرد واندفاعه.

ثم ان Erstad أشار على مدخلين آخرين هما:

أ- **التمكين الخارجي:** وهو آلية عمل المنظمة والوسائل المستخدمة لتمكين الأفراد لصياغة قرارات.

ب- **التمكين الداخلي:** وهو مقدار ما يمتلكه الأفراد العاملون من الالتزام الذاتي والقدرة على تحمل المسؤولية والتصرف في المواقف التي تعود على المنظمة بعوائد ملموسة، وتظهر أدبيات ان لاستراتيجية التمكين مداخل متعدد كونه مدخل ذاتي بوصفه حالة عقلية أو حالة ادراكية وهي كما أشار لها النرويجي وتشمل:

أ- **المدخل الهيكلي:** فيه تقل القوة وسلطة اتخاذ القرار الى أسفل التسلسل التنظيمي مع منح العاملين القدرة في التأثير على المخرجات التنظيمية.

ب- **المدخل التحفيزي:** تناول هذا المفهوم التمكين على أساس القدرة النفسية وهو العملية التي يعزز فيها شعور او القدرة الذاتية بين الأعضاء المنظمين من خلال تحديد الظروف التي ترعى أو تهتم بالقوة.

ج- **مدخل Conger et kanungu:** يقوم هذا المدخل على الدافعية الفردية لتمكين وهو تعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل غير رسمية التي تعتمد على تقديم المعلومات عن الفاعلية الذاتية.<sup>2</sup>

د- **مدخل Thomas et velthous:** قام هذان الباحثان بإكمال العمل الذي أنجزه kanungeu

Et conger وذلك بناء مدخل التمكين الإدراكي الذي عرفناه على أنه زيادة في تحفيز المهام الداخلية التي تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها والتي بدورها تنتج الرضا والدافعية وأشار أيضا الى التمكين اذ يجب ان يبدأ من الذات لأن مفهوم الذات يشجع على سلوكيات الهادفة والتي ترتبط مع أهداف المنظمة.

**ثانيا: مراحل تطبيق استراتيجيات التمكين:**

<sup>1</sup> أبو بكر سالم، أثر التمكين العاملين في الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على شركة سوناطراك جزائرية مذكرة ماجيستر، كلية إدارة وأعمال، جامعة آل البيت، الأردن 2010، ص22.

<sup>2</sup> أبو بكر بوسالم، مرجع سابق ص23.

من المؤكد ان تطبيق أي استراتيجية يمر بعدة مراحل وهو ما يتطبق على استراتيجية التمكين التي يحتاج تنفيذها وتطبيقها إلى عدة خطوات، حيث أشار العديد من الباحثين إلى تلك المراحل ومنهم Blanchard الذي أكد على وجود أربع خطوات لتطبيق استراتيجية التمكين وتتمثل هذه الخطوات في ما يلي :

**1-مرحلة الحماس:** ويكون فيها الأفراد متحمسين ا على فكرة التمكين ولا يمتلكون المعرفة الكافية على إدارة توجيه العاملين.

**2- مرحلة الاقتناع:** ان التمكين يحتاج الى مهارات عالية في تحمل المسؤوليات الجديدة على إدارة ان تقوم بتشجيع وتسهيل مهمة العاملين.

**3- مرحلة القبول:** وفيها يدرك العاملين معنى التمكين وأهميته فضلا عن فوائده وأدواره والمسؤوليات وعلى الإدارة هنا تنسيق الجهود بين العاملين.

**4- مرحلة الثبات والاستقرار:** وفي هذه المرحلة تبدأ الإدارة بتدريب العاملين على كيفية حل المشكلات واتخاذ القرارات ومواجهة الصراعات.

أما بالنسبة Ivnerich et Matteson فإن مراحل تنفيذ استراتيجية التمكين تتمثل في:

**1- تحديد الظروف التنظيمية التي تولد شعورا لدى العاملين بأنهم غير متمكنين مثل مشاكل الاتصال وضعف المكافآت.**

**2- تطبيق استراتيجية التمكين.**

**3- استخدام أدوات التمكين كالإدارة بالمشاركة ووضع برامج تحديد الأهداف والإغناء الوظيفي وذلك لزيادة شعور العاملين بالثقة بأنفسهم.**

**4- شعور العاملين بأنهم متمكنين والذي سيجعل سلوكهم سلوك تمكيني.**

غير أن Daft فقد بين أن مراحل استراتيجية التمكين تندرج على النحو التالي:

**1- إعادة تصميم الوظائف بما يحقق إثراؤها للعاملين وزيادة مسؤولياتهم ازاء الأعمال المتاحة لهم.**

**2- طلب مقترحات العاملين وبمختلف مستوياتهم وتشجيع المشاركة في مختلف المواقف.**

**3- إتاحة فرصة المشاركة في صنع القرارات خصوصا هؤلاء الذين تزداد الثقة الادارة بهم.**

**4- تمكين العاملين بشكل بسيط في الأنشطة الاعتيادية ومن ثم زيادة مسؤوليات التمكين في الأمور المعقدة والصعبة.<sup>1</sup>**

ثم أن جميلي حدد عشرة خطوات لتنفيذ تمكين العاملين وهي:

**1- تحديد الأسباب الحاجة للتغيير ما يساعد من الحد درجة الغموض وعدم التأكد.**

**2- التغيير في سلوك المدراء والذي يتطلب التخلي عن سلطة المرؤوسين وهو جوهر التمكين.**

<sup>1</sup> أبو بكر بو سالم، مرجع سابق ص25.

- 3- تحديد القرارات التي تشارك فيها المرؤوسين.
- 4- تكوين فرق العمل مع ازديادهم لحجم المنظمات أصبح من المستحيل الاعتماد على الجهود الفردية.
- 5- مشاركة المعلومات بين المرؤوسين والعاملين في المنظمة.
- 6- اختيار الافراد المناسبين من حيث القدرات والمؤهلات والمهارات.
- 7- توفير التدريب وهو أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين.
- 8- الاتصال لتوصيل التوقعات وتوضيح ما هو التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهما من قبل الإدارة.
- 9- وضع برامج للمكافآت وتقدير مرتبط بأهداف المنظمة.
- 10- عدم استعمال النتائج فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتا وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة ومن خلال ما ورد أعلاه تبين لنا أن المنظمة التي ترغب بتطبيق استراتيجيات التمكين يجب عليها تتبع إجراءات كاملة وشاملة في عملية اتخاذ القرارات في المواقف والاقوات المناسبة .

**المطلب الثالث: أهمية التمكين العاملين ومبرراته وعوائقه.**

**أولا: أهمية تمكين العاملين:**

يعد التمكين جزءا مشهودا من التغيير في عالم الصناعة اليوم فهو يعد عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع داخل المنظمة، والتمكين هو أكثر من كلمة أو تعريف فهو يعد طريقة لتغيير المنظمات باتجاه المستقبل الأكثر منافسة والأكثر تعقيدا من أي وقت مضى، كما انه يجعل المنظمات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغية الالتحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها، حيث يكتسب التمكين بنفس الوقت أهمية من خلال كونه يشعر العاملين بالمسؤولية وحس عالي بالملكية ورضا عن الانجاز، كما أنه يمنح العاملين السلطة الواسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم. إذ أن منطلق العمل باستراتيجية التمكين يستوجب العمل لمنطق الفريق وأن إدراك هذه الأمور شيء مهم بالنسبة للمنظمة وإذا ما نظرنا الى التمكين من خلال العاملين الذي يوصفون اليوم انهم عنصر استثمار مهم في المنظمة فإن التمكين يسهم في زيادة إنتاجية المنظمة لكونه يساهم في تطوير قابليات العاملين وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمنظمة.

إلا ان أهمية التمكين تأتي من خلال كونه ضروريا لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة، فهو يكسب المنظمة مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع.<sup>1</sup>

**ثانيا: مبررات التمكين.**

<sup>1</sup> توفيق كرمية، تمكين العاملين، دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص 77.

أكد الباحثين على أن عدد من مبررات تطبيق استراتيجية التمكين منها ما أشار إليه Eccles وهي:

- 1- يعد التمكين استجابة لحاجة بيئة الأعمال في ظل ظروف المنافسة التي تتطلب استخدام قدرات المنظمة وبخاصة البشرية منها في تحقيق المنظمة لأهدافها.
- 2- يعد التمكين لثورة المعلومات وتقنياتها وذلك من خلال ما توفره من معلومات للجميع.
- 3- توافر الموارد البشرية التي تمتاز بالخيرات المالية والمهارات الفائقة ممكنة لاستخدام على نحو فاعل لتحقيق أهداف المنظمة.

\* غير أن Daft فقد أشار الى أهم مبررات التمكين وهي:

- 1- هو استجابة لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة وسرعة الاستجابة لرغبات زبائن.
  - 2- يعد التمكين وسيلة مهمة لتحقيق التعلم الفردي والجماعي.
- \* أما اللوزي فقد أشار إلى مبررات التمكين بالآتي:
- 1- تحسين جودة الخدمات المراد تقديمها الى المستهلكين من خلال تصميم منتجات والعمليات وفق متطلبات المستهلكين وحاجتهم.<sup>1</sup>

- 2- التأكد من فاعلية الأداء المنجز.
- 3- العاملون يحققون من إنجاز أعمالهم وفق رؤية المستهلكين وليس من خلال الإدارة.
- 4- يكون القرار متخذ من طرف العاملين أكثر تأثيرا على مستهلكين ولا سيما أن تصافهم المستهلكين وحاجتهم المتنامية أكبر من الأداء.

5- إزالة القيود البيروقراطية في الأداء من شأنها أن تساهم بتسريع الإنجاز الكفؤ والفعال.

6- وإن التزام العاملين ودافعيتهم للإنجاز يعطي للعمليات المنجزة بعد أشمل في تطوير والتحسين.

\* كما أن غرير أشار الى أبرز مبررات التمكين وهي:

- 1- جعل العاملون يشعرون بأنهم أساسيون في نجاح المنظمة ويشعرون بقيمة أكبر من خلال التمكين وخصوصا عندما يمارسون عملية اتخاذ القرار في منظمة.
- 2- إن التمكين يبني الالتزام ويخلق شعور بانتماء.
- 3- يساهم في زيادة فاعلية ورفاهية العاملين.
- 4- يعمل على تنمية العلاقات الجيدة بين العاملين والعملاء والنتيجة النهائية ستكون في تعزيز صورة الجيدة للمنظمة<sup>2</sup>
- 5- تقليص عبئ العمل للإدارة العليا وتحسين تدريب العاملين ورفع معنوياتهم.

<sup>1</sup> يحيى سليم ملحم، التمكين مفهوم معاصر، منظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر 2006 ص 40.

<sup>2</sup> يحيى سليم ملحم، مرجع سابق، ص 41.

ثالثا: معوقات التمكين.

لتمكين معوقات تحد من استخدامه ومنها ما أشار اليها Stack ان معوقات التمكين تتضمن ارتفاع كثف الاختبار وتعيين كذلك بطيء التدريب وارتفاع تكلفة كما أن المنظمة التي تعاني من ارتفاع معدل دوران العمل فيها تعاني من صعوبة في تطبيق استراتيجية التمكين.

\* أما Procter فقد تطرق الى معوقات وهي:

- ضعف الثقة.

- قلة تدريب التأهيل.

- ضعف الدافعية اتجاه العمل.

- عدم تطابق قيم التمكين مع القيم الشخصية.

\* أما ما أشار إليه Matteson et Ivancervich:

- شعور بعض المديرين بفقدانهم السلطة.

- عدم قدرة العاملين على اتخاذ قرارات مسؤولة.

- قد يفشل العاملين في التمكين سابقا مما ينعكس سلبا على أي تجربة جديدة.

- ان المشاركة في المعلومات قد يعني تسرب أسرار إلى المنافسين.

- ليس كل أفراد يرغبون بكونهم ممكنين.

\* غير أن دوري أشار إلى معوقات أخرى وهي:

- تخوف الإدارات العليا من فقدان السلطة عند تمكينها للعاملين في مستويات إدارية.

- ان بعض المنظمات لا تزال متمسكة ببناء البيروقراطي<sup>1</sup>.

- عدم الاستعداد وتخوف بعض العاملين لتحمل المسؤولية وعدم تقبلهم فكرة التغيير والانفصال عن الادارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمال المناطة بهم.

<sup>1</sup> سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين، ورقة بحثية مقدمة في ملتقى حول ادارة جودة شاملة، السعودية، 2005 ص64.

المبحث الثاني: ماهية نظم المعلومات.

سنتطرق في هذا المبحث الى التعاريف المختلفة لنظام المعلومات وأنواعه وأهدافه وأهميته وعلاقة نظام المعلومات بتمكين العاملين من المشاركة في بنائها.

المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات وأنواعها.

وفي هذا المطلب سنتعرف على مفاهيم أساسية تخص نظام المعلومات وتعريفها وأنواعها.

الفرع الأول: تعريف النظام والمعلومة.

1-تعريف النظام: يعرف النظام على أنه عبارة عن مجموعة من العناصر او النظم الفرعية المتداخلة والمتجانسة تتفاعل وتتكامل وفق ديناميكية معينة داخل حيز محدد من أجل تأدية وظيفة معينة أو مجموعة من الوظائف.

2- تعريف المعلومة: يمكن أن نقول إن مصطلح المعلومة يعبر عن الحقائق والأفكار والمعرفة الناتجة عن تنسيق وربط وتفسير مختلف البيانات المتوفرة لتصبح ذات دلالة ومعنى يسمح باستخدامها وتبادلها من طرف الأفراد حتى يتسنى لهذا الأخير اتخاذ القرارات الصحيحة والمناسبة.<sup>1</sup>

\* الفرع الثاني: تعريف نظم المعلومات.

يعرف نظام المعلومات على أنه مجموعة من المكونات المتناسقة بشكل منتظم وتتمثل هذه المكونات في مجموعة من العناصر المادية والمعنوية يهدف الى انتاج معلومات مفيدة، وذلك عن طريق القيام بوظيفة تجميع، تخزين المعالجة وايصال المعلومات الى المستخدمين بالشكل الملائم وفي الوقت المناسب من أجل مساعدتهم في أداء الوظائف الموكلة إليهم، خاصة الوظائف التسييرية لإيجاد حلول للمشاكل الإدارية وبالتالي قرارات صحيحة وصائبة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد بن حسين آل فرح الطائي، الموسوعة الكاملة في نظم المعلومات الحاسوبية، جامعة اليرموك، الموصل 2000ص45.

<sup>2</sup> منال محمد الكردي، دور نظام المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، 2000ص21.

- إبراهيم بختي، تكنولوجيا نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة 20 اوت 1995 سكيكدة 2009-2010.

الفرع الثالث: أنواع نظم المعلومات في المؤسسة.

### 1- نظم معالجة المعاملات TPS.

تعتبر أنظمة معالجة المعاملات TPS من الأدوات الضرورية والحاسمة لنجاح المنظمات ويهدف هذا النوع من نظام المعلومات الى خدمة المستويات التشغيلية داخل المنظمة، ويعتمد هذا النظام على الحاسب الآلي (مبرمجة) لتسجيل البيانات الروتينية اليومية، دون الاهتمام باتخاذ القرارات، وهذه الأنظمة تؤهل المنظمة للحفاظ على علاقتها بالبيئة الخارجية، حيث تسمح بالنظر الى المنظمة بعمق ومتابعة ما يجري فيها يوميا.

### 2- نظم المعلومات الإدارية:

عرفها (R. Reix) على أنها مجموعة منظمة من الموارد، برامج، أفراد، إجراءات تسمح باكتساب ومعالجة وتخزين وايصال المعلومات (شكل، بيانات، نصوص، صور، أصوات،... إلخ) داخل المنظمات لمساعدة على اتخاذ القرار. ومما سبق نستنتج أن نظم معلومات الإدارية تزود المسيرين بالمعلومات الضرورية في شكل مؤشرات وتقارير عن الأنشطة الخاصة بالمؤسسة في المجالات الوظيفية المختلفة وعن الأحداث البيئية الخارجية بما يساعدهم على أداء وظائفهم الإدارية من تخطيط ورقابة. بالإضافة الى دعم عملية اتخاذ القرارات.

### 2-1: نظم معلومات الموارد البشرية.

عرفه Reix على أنه نظام المعلومات الذي يدعم وظيفة تسيير الموارد البشرية من خلال تسيير المسار المهني كما يوفر المعلومات اللازمة المتعلقة بالموارد البشرية لمتخذي القرارات.

### 2-2: نظم المعلومات التسويقية.

نظام المعلومات التسويقية عبارة عن هيكل مستمر ومتفاعل من الأفراد، المعدات، والإجراءات لتجميع وتخزين وتحليل وتقييم وتوزيع معلومات دقيقة في الوقت المناسب لاستخدامها في اتخاذ القرارات التسويقية (التسعير، الترويج، التوزيع) لتحسين عمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة التسويقية.

### 2-3: نظم معلومات الإنتاج.

تعتبر وظيفة الإنتاج المسؤولة عن انتاج السلع والمنتجات والخدمات حيث تهتم بعملية تصميم المنتج، التطوير والخدمات الأخرى الخاصة بالعملية الإنتاجية وتسهيل هذه العمليات لابد من توفر المعلومات اللازمة عن طريق نظام المعلومات من اجل استعمالها أيضا في توجيه ورقابة العملية الإنتاجية وفي تخطيط الاحتياجات من الموارد الأولية بالإضافة الى الرقابة على المخزون، اذن يمثل نظام معلومات الإنتاج بانه نظام مبني على الحاسب يوفر المعلومات الخاصة بالعمليات الإنتاجية بهدف دعم اتخاذ القرارات، الخاصة بالمنتج.

### 2-4: نظم المعلومات المالي والمحاسبي:

تعتبر الوظيفة المالية هي المسؤولة عن أداء ادارة التدفقات المالية من المؤسسة واليها، بالإضافة إلى مسك الدفاتر المحاسبية واعداد التقارير المحاسبية واتخاذ القرارات المالية، كما تهتم بتأمين رأس المال اللازم لتغطية احتياجات المؤسسة ونظرا لأهمية المعلومة في الجانب المالي يتوجب على المؤسسة امتلاك نظام معلومات مالي ومحاسبي الذي يزود الإدارة المالية بالمعلومات الخاصة بالنشاط المالي للمنظمة لمساعدتهم على اتخاذ القرارات المالية وتقديمها للأطراف الخارجية المناسبة بالإضافة الى مساعدتهم على رقابة الموارد المالية للمنظمة.

### 3- نظم دعم القرارات DSS:

وهي نظام معلومات تهدف الى مساعدة المدراء عند اتخاذهم لقرارات غير بناءة وغير متكررة أي لا يمكن تحديدها مسبقا، وتعتمد نظم دعم القرارات على ما تنتجه نظم تشغيل البيانات ونظم المعلومات الإدارية من معلومات وكذلك معلومات من خارج المنظمة، ويتم تصميم نظم دعم القرارات وتنفيذها للاستجابة للاحتياجات غير المخططة من المعلومات مثل قرارات الإنتاج.

### 4- نظم الخبرة: Systèmes Expert

تستخدم النظم الخبرة لمساعدة متخذ القرار في التعامل مع القرارات غير الروتينية والتي لا يمكن التنبؤ بخطواتها وتعتمد على الذكاء الاصطناعي.<sup>1</sup>

### 5- نظام المعلومات الاستراتيجي:

نظم معلومات مبنية على استخدام الحاسب الآلي، تستخدم كأداة لتطبيق استراتيجية المنظمة التي تعتمد على استخدام وتشغيل واتصال المعلومات وعادة ما يتعدى هذا النوع من المعلومات الاستراتيجية حدود المنظمة يشمل العملاء والمستهلكين والموردين والمنافسين، ولهذا نجد أن استخدام شبكات الاتصال هو جوهر تطبيق.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: أهمية نظام المعلومات.

أصبحت نظم المعلومات في الآونة الأخيرة تكتسي أهمية بالغة بالنسبة لجميع أنواع المؤسسات وترجع هذه الأهمية الى ظهور ثلاثة اتجاهات حديثة هي:

\*الاتجاه الأول: تزايد نفوذ المعرفة والمعلومات في المجتمعات الصناعية الحديثة، لذلك نجد إنتاجية المشتغلين بالمعلومات أصبحت أحد الاهتمامات الرئيسية في المجتمعات المتقدمة، مما أدى الى زيادة الطلب على المعلومات بشكل غير مسبوق.

\*الاتجاه الثاني: تنمية شبكات الاتصال والمعالجات الدقيقة، فقد أدى ظهور نظم المعلومات المبنية على استخدامها لدرجة انه أصبح من الممكن تصميم منظمات تعمل بالكامل بواسطة الحاسوب الآلي وإيجاد شبكات معلومات واحدة.

<sup>1</sup> اسمهان ماجد الطاهر ومهدي الخفاف، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2011، ص60.

<sup>2</sup> صابر محمد الرفاعي، أساسيات نظم المعلومات، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، بدون سنة نشر، ص12.



\* **الاتجاه الثالث:** التغييرات التي طرأت على طلب المعلومات والاساليب اللازمة لتشغيلها، أدت الى تغيير في المفهوم ودور المعلومات حتى أصبح ينظر اليها باعتبارها موردا استراتيجيا مهما، وأصبح أداء المؤسسات يعتمد بشكل متزايد على ما يمكن أن يقدمه نظام المعلومات المستخدم بها.

فنظم المعلومات تعد أداة أساسية لقيام بمتابعة المحيط وكذلك من خلال استخدامها في جمع ومعالجة ونشر المعلومات المتعلقة بالمحيط.<sup>1</sup>

**المطلب الثاني: أهداف نظم المعلومات وأهميتها.**

سننظر في هذا المطلب الى التعرف على أهمية واهداف نظم المعلومات.

**الفرع الأول: اهداف نظام المعلومات.**

تتمثل أهداف نظم المعلومات فيما يلي:

1- ربط النظم الفرعية العديدة معا في كيان متكامل يعمل على تنسيق تدفقات البيانات وتوفير المعلومات الصحيحة والملائمة لمن يطلبها.

2- المساعدة على ربط الأهداف العديدة التي تتواجد في المنظمة وتوجيهها جميعا نحو تحقيق الأهداف العامة والشاملة.

3- تسهيل عمليات اتخاذ القرارات على كافة نوعياتها ومستوياتها عن طريق توفير المعلومات المنتقاة والملائمة في الشكل السليم والتوقيت الصحيح للمساعدة في تقرير مسار الأداء والفعل.

4- توفير العناصر الملائمة من المعلومات لأغراض المتابعة والرقابة وقياس الأداء ويتضمن ذلك التالي:

\* تطابق معلومات العمليات والممارسات الجارية مع معلومات الخطط والسياسات والمعايير المحددة من قبل.

\* قياس المعلومات التي توضح فعالية وكفاءة كل نشاط رئيسي بمدى مساهمته في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

\* ربط بيانات مساهمات الأفراد ومزاولة المهام والمسؤوليات عن طريق تحقيق الأهداف.

\* التعرف على المعلومات عن طريق الانشطة الجارية من حيث معدلات التنفيذ الحالية والتوقعات المستقبلية.<sup>2</sup>

\* تأمين حداثة ودقة المعلومات.

\* منح الازدواجية في البيانات والإجراءات واستبعاد اللازم منها.

5- تبسيط سبل وأساليب اعداد وانتاج التقارير على كافة أنواعها وأشكالها مثل تقارير الأداء، تقارير انجاز المشروعات، وكل هذه التقارير وغيرها تعرض بيانات ومعلومات يحتاج اليها بطريقة، او بأخرى لأداء الأنشطة والوظائف العديدة التي قد تتواجد في أي منظمة، او يحتاج اليها الفرد.

<sup>1</sup> أحمد خطيب " ادارة المعرفة ونظم المعلومات"، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص75.

<sup>2</sup> محمد الهادي، نظم المعلومات في المعاصرة، دار الشروق، القاهرة، 1989 ص168 – 169.

المطلب الثالث: العلاقة بين تمكين العاملين ونظم المعلومات.

جوهرى الحدود التي وضعتها نظرية التفويض، اذ ان التفويض ينص عادة على أنشطة او عمليات محددة، ومن الممكن سحب الصلاحية وإعادة تفويضها لمستويات إدارية أخرى كلما اقتضت الضرورية، كما أن الصلاحية دائماً هي موضع التفويض اذ لا يجوز تفويض المسؤولية.

ولأن العمل في الخطوط الأولى يحتاج الى مرونة واسعة تستدعي وضع الخطط واتخاذ القرارات الآتية وهذا ما يجعل العاملين يتخطون حدود التفويض اذ انهم سيكونون مسؤولين عن النتائج التي ستمخض وما سينجلي عنها فإن هذا التطور يملئ على المنظمات العمل باستراتيجية التمكين وما تستدعيه من تحويل واسع من بقاء من يخصه الامر مسؤولاً عن النتائج الناجمة عن تصرفاته المتنوعة.

وهذا ما يشكل بحد ذاته مشكلة تتطلب إعادة النظر في بناء المنظمة التي تريد العمل باتجاه التمكين من حيث بناء نظام المعلومات ومدى مشاركة العاملين فيه والحاجة لمنطق العمل بالرقابة الذاتية وتنمية الالتزام الذاتي وتعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين، كما يتطلب الأمر تغييراً هيكلياً وتنظيمياً وثقافياً بما يؤمن وضوح الرؤيا للغايات والقيم والصورة الذهنية للمنظمة حاضراً ومستقبلاً وأهدافها والأدوات المسندة للعاملين والنظم التي تحكم هذا التركيب التنظيمي، ومدى القدرة والاستعداد الذي تملكه المنظمة من التحول من الهيكلية التقليدية الى ان نجعل الفريق هو الوحدة التنظيمية ذات الكيان المستقل الأقل اعتماداً على الإدارة العليا.

كما أشار (Daft.2001: 504) الى ان هناك أربعة عناصر تمكن العاملين من التصرف بحرية أكثر لإنجاز أعمالهم وهي المعلومات والمعرفة والقوة والمكافأة والمشاركة في المعلومات، مثال ذلك المعلومات عن النشاط العام للمنظمة كالأرباح والخسائر والنشاط التسويقي والحصص السوقية والإنتاجية والإنتاج المعيب والفاقد، وغير ذلك بالإضافة الى تمكين العاملين وخاصة في الخطوط الأولى من التصرف في المواقف الجديدة، فإن المشاركة في المعلومات تلعب دوراً هاماً في بناء الثقة "Trust" بين العاملين في مستويات الإدارة العليا والخطوط الإشرافية الأولى.

ولا شك ان تكنولوجيا المعلومات قد أسهمت بقدر كبير في دعم المشاركة بالمعلومات الا ان المشاركة تشغل نطاقاً أوسع بكثير مما يتيح شبكة المعلومات المصممة لأغراض فنية محضة وتواجه هذه الخطوة أحياناً عقبات لأسباب ثقافية نتيجة لميل بعض العاملين الى حبس المعلومات لتعزيز مراكز القوى ولا يزال هذا الجانب غير مدروس دراسة كافية بهدف معالجة هذا المفتاح الأول لاستراتيجية التمكين.

المبحث الثالث: دراسات سابقة.

تمهيد:

تعتبر الدراسات السابقة مكونا هاما من مكونات الدراسة العلمية ولا يمكن الاستغناء عنها ولا تستطيع أي دراسة ان تحقق أهدافا دون الرجوع والاطلاع على الدراسات السابقة، فهي تثري الدراسة وتثري الباحث بمعلومات كثيرة في مجال الدراسة. تعرض دراسات سابقة لاعتبارها الطريق الذي يسهل لها جميع المعلومات التي قام بها الآخرون من تجارب يمكن الاستفادة منها من خلال التعرف على النتائج والتوصيات التي توصل اليها الباحثين. ومن خلال هذا المبحث سنتطرق الى دراسات سابقة عربية ودراسات سابقة اجنبية.

**المطلب الأول: دراسات سابقة عربية عن التمكين.**

**أ- دراسة (أبو عمر بعنوان واقع التمكين في جهاز الشرطة الفلسطينية وعلاقته بالأداء الوظيفي):**

هدف الدراسة الى التعرف على الواقع ممارسة تمكين العاملين بالشرطة الفلسطينية بغزة وعلاقته بأداء الوظيفي. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي توصل الى نتائج الدراسة. وتم اختبار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية الطبقية وكان عددها 450 واستخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع المعلومات.<sup>1</sup> وقد تحصلت الدراسة على عدة نتائج أهمها:

- وجود مستوى مرتفع من ممارسة التمكين لدى العاملين بالشرطة.
- وجود علاقة طردية بين مستوى ممارسة التمكين وبين الأداء الوظيفي للعاملين بالشرطة.
- وقدع الباحث عدة توصيات أهمها ما يلي:
- تعزيز التمكين كممارسة فعلية في جهاز الشرطة لما له من أثر إيجابي في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي.
- منح العاملين بالشرطة المزيد من التعويض في الصلاحيات.

**ب- دراسة صيام 2015 بعنوان: دور التمكين العاملين في فعالية الأداء الإداري على المؤسسات الأهلية الصحية في قطاع غزة. دراسة ميدانية**

هدفت الدراسة الى التعرف على الواقع التمكين الاداري في المؤسسات الاهلية الصحية بقطاع غزة والتعرف على مستوى فاعلية الأداء الإداري . وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبيان كأداة الدراسة وفق عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة وهم فئة الموظفين أصحاب المواقع الإدارية في مؤسسات الأهلية الصحية في قطاع غزة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> شرفي سمية، أثر التمكين على الرضا الوظيفي، دراسة عينة من المؤسسات، الوادي، ادارة اعمال، 2019 ص 97.

<sup>2</sup> شرفي سمية، مرجع سابق ص 98.

وقد لخصت الدراسة الى عدة نتائج أهمها:

\* واقع التمكين الاداري في مؤسسات الأهلية الصحية بقطاع غزة جاء بدرجة متوسطة.

\* توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الاداري في مؤسسات الاهلية الصحية بقطاع غزة ومستوى فاعلية الأداء الإداري فيها.

وخرج الباحث بعدة توصيات أهمها:

- تخصيص الإدارة لميزانية ملائمة لبرامج تدريب موظفين.

- تقييم برامج التدريب التي يشارك فيها الموظفين بشكل منتظم.

ج- دراسة (ب ودرهم 2013) بعنوان: أثر التمكين الاداري على إبداع الاداري لدى العاملين دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة

هدفت دراسة لمعرفة أثر التمكين الاداري على ابداع الاداري لدي العاملين بالمراكز محل الدراسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام استبانة كأداة لجمع معلومات على عينة عددها 90. وتوصلت الدراسة الى نتائج أهمها:

\* مستوى التمكين الاداري بالمراكز محل الدراسة جاء مرتفعا.

\* مستوى الابداع الاداري بالمراكز محل الدراسة جاء مرتفعا.

\* توجد أثر ودلالة إحصائية تبين أبعاد التمكين الاداري مجتمعة على ابداع اداري وخرجت الدراسة بعدة من توصيات أهمها:

\* ضرورة أن تخصص الإدارة العليا مكافآت لكل من يقدم أفكار تعد إبداعية

المطلب الثاني: دراسات سابقة أجنبية عن التمكين الوظيفي.

أ- دراسة (Franz 2005) بعنوان:

### "Across cultural study of Employee empowerment and Organizational Justice"

- هدفت الدراسة الى تحليل العلاقة بين التمكين العاملين من جهة وبين العدالة التنظيمية، الولاء التنظيمي ورضا دوران العمل وضغوط العمل من جهة اخرى، وجمعت الدراسة بيانات من مجموعة شركات متعددة الجنسيات من البرازيل وبلجيكا، كندا، فرنسا، ألمانيا، بريطانيا، ولايات متحدة أمريكية وبلغت عينة دراسة (6698) موظفا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الى وجود علاقة هامة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الاداري من جهة والعدالة التنظيمية من جهة أخرى، كما وجدت علاقة هامة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الاداري وبين كل من رضا و الولاء ودوران العمل وضغوط العمل و تختلف هذه العلاقة بين التمكين والعوامل الأخرى باختلاف ثقافة شركات حسب الدول الموجودة فيها.

وتوصلت الدراسة بضرورة تهيئة بيئة العمل بما يدعم التمكين، من خلال تبني التعاون والتنسيق بين الإدارات وأقسام والجماعات وافراد وتبادل المعلومات وتحسين الاتصالات وبذلك لتفتدي الصراعات والمنافسة الفردية.<sup>1</sup>

ب- دراسة (2009) Garter بعنوان:

### "Manager Empowering Employees"

- هدفت الدراسة الى قياس سلوك منظمات نحو التمكين العاملين، وقد قام الباحث يأخذ مجموعة من المديرين والموظفين من (310) في جميع أنحاء الولايات المتحدة وأوروبا والصين. وطرح أسئلة حول إنتاجية الموظفين وقياس أدائهم وكذلك أهمية الاجتماعات، وبإضافة لمنهجية صنع قرار الاداري ذ، ومن خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة لبعض النتائج أهمها:

- ان معظم الموظفين أكثر إنتاجية عندما يكونوا مخولين من قبل ادارة.
- ان معظم شركات تدرك أهمية أداء الموظفين وقياسه.
- ان التمكين يولد زيادة إنتاجية.

ج- دراسة (Mohan et Gonathi) بعنوان: تمكين قدرات الموظفين لتحقيق التميز المؤسسي.

- هدفت الدراسة الى تسليط الضوء على نموذج لتطوير الموظفين بدءا من الحاجة التنظيمية والتخطيط والتصميم الى تحسين قدرات الموظفين من حيث التزامهم في بقعة العمل فرديا وجماعيا والذي يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.<sup>2</sup> تعتبر الدراسة مجرد نظري حول قدرات الموظفين التي تؤدي الى تمييز مؤسسي.

<sup>1</sup> حليلة عبد المؤمن، استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تشجيع ابداع التنظيمي، دراسة حالة الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بعين سالم، مذكرة ماستر في العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اقلي على محند اولحاج، البويرة، 2017، نص.40.

<sup>2</sup> حليلة عبد المؤمن، المرجع سابق ص 41.

### خلاصة الفصل:

من خلال ما رأيناه من مفاهيم حول تمكين العاملين، يعتبر أحد المتغيرات المهمة التي تحدد درجة انجاز الأهداف التعليمية، اذ تسعى المؤسسات الى توفير احتياجات العناصر البشرية ذات المهارة والاحتفاظ بهم فنقوم بتطبيق عدة استراتيجيات تجعلها تقوم باختيار وتعيين العامل، تستعمل نظم الرواتب والمكافآت من خلال التدريب والتنمية وتقييم الأداء من حيث جمع المعلومات والمشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة للحصول على ولاء العامل.

# الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مؤسسة باتيميتال عين الدفلى.

تمهيد الفصل:

قمنا في الفصل السابق بتسليط الضوء على أهم استراتيجيات التمكين العاملين والاهمية البالغة في التمكين العاملين كما تناولنا نظم المعلومات وكيفية جمع معلومات وسنتناول في هذا الفصل الدراسة الميدانية لمعرفة دور التمكين العاملين في مشاركة في بناء نظم المعلومات. لتحقيق أهداف هذه الدراسة، قمنا بتصميم استبيان تتضمن ثلاثة محاور المحور الأول يتضمن أسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية. المحور الثاني يتضمن أسئلة حول تمكين العاملين. المحور الثالث يتضمن الأسئلة المتعلقة بنظم معلومات وتمت عملية توزيع مجموعة من الاستبيانات على العمال لأخذ آرائهم حول الموضوع ودراستنا وبعد جمع المعلومات المطلوبة أجرينا تحليل النتائج الاستبيان والتعليق عليها وذلك باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS.

وقسمنا الفصل الى ثلاثة مباحث:

\* المبحث الأول: تعريف بمؤسسة Batimétal.

\* المبحث الثاني: الطرق والإجراءات المنتهجة في الدراسة الميدانية.

\* المبحث الثالث: نتائج الدراسة.



**المبحث الأول: التعريف بمؤسسة Batimétal:**

سنتطرق في هذا المبحث الى نشأة شركة المباني الصناعية والنحاس وتعريفها والهيكل التنظيمي للمؤسسة وأهم مهام الشركة وأهدافها، حيث قسمنا هذا المبحث الى (3) ثلاثة مطالب:

\* مطلب 1: تعريف ونشأة شركة مباني الصناعية ونحاس.

\* مطلب 2: هيكل تنظيمي.

\* مطلب 3: مهام شركة وأهدافها.

**المطلب الأول: تعريف ونشأة شركة المباني الصناعية والنحاس.**

**الفرع 1: نشأة شركة المباني الصناعية والنحاس.**

يعود تأسيس شركة المباني الصناعية والنحاس الى سنة 1902 على يد "أندري دور فورن"، ثم بعد الاستقلال وفي سنة 1968 ظهرت تحت اسم Metal -N- وهي المؤسسة الاقتصادية التي تفرعت سنة 1983 الى أربعة مؤسسات Batirou Metala, E-N-C Cprometal وفي إطار إعادة الهيكلة للمؤسسات التابعة لشركة القابضة Public Holding المسماة Sidnett، وفي ديسمبر 1977 تفرعت الشركة بدورها الى سبعة وحدات وهي:

Batigec: مكلفة بالهندسة المدنية والعمارات.

Baticim: انتاج الاعمدة الحديدية الكهربائية.

Batirim: مكلفة بالدراسات التقنية.

Batinco: صناعة الأغذية المعدنية.

Baticompos: مكلفة بالنقل والعبور للمواد المستوردة و المشتريات.

Baticic: شركة المباني الصناعية، وهي محل الدراسة، تختص في انتاج الحديدية والنحاسية.

**الفرع 2: التعريف بشركة المباني الصناعية والنحاس.**

- **المفهوم العام للوحدة:** هي واحدة من بين سبعة فروع لشركة المباني الصناعية، أنشأت بتاريخ 31 ماي 1998 على شكل مؤسسة ذات أسهم (SPA) نتيجة إعادة هيكلة المؤسسة الام: برأس مال قدره 10.650.000.000 دج، ساهم في انشائها مجموعة مؤسسات تتمثل في الجزائر Sumetal، فرنسا Acmc، روسيا الفيدرالية Kheirchild، وتخص مؤسسة Baticic، في بناءات المصنعة بما فيها الهياكل المعدنية الصناعية النحاسية، تقع في الجهة الغربية لولاية شلف ويتربع المركب على مساحة 145.915م<sup>2</sup>، وتسخر له طاقة بشرية وتكنولوجية معتبرة من أجل تجسيد الأهداف المسطرة، اد ان المراكب يضم حاليا 282 عاملا كالتالي:

- إطارات (Cadres) وعددهم 20.

- تحكم وإشراف (Maitrise) وعددهم 52.

- أعوان التنفيذ (Exécution) وعددهم 111.

\* موارد بشرية: لمؤسسة Batimetal عين الدفلى مؤهلات بشرية تتمثل في الكفاءة المهنية الكبيرة، وذلك في اختصاصات متنوعة وهي موضح حسب الجداول التالية: وفي 20-12-2016.

الجدول (1): الاختصاصات الموجودة في المؤسسة.

عدد الإطارات	20	عدد الرجال	18	عدد النساء	2
عدد المشرفين	52	عدد الرجال	47	عدد النساء	5
أعوان التنفيذ	111	عدد الرجال	112	عدد النساء	3
المجموع	282	عدد الرجال	177	عدد النساء	10

المصدر: مصلحة المستخدمين (مراد بسكري)

الجدول (2): عدد العمال الدائمين.

	الرجال	النساء
الإطارات	12	01
المشرفين	42	05
أعوان التنفيذ	42	02
المجموع	96	08

المصدر: مصلحة المستخدمين (مراد بسكري)

الجدول (3): عدد العمال المؤقتين.

	الرجال	النساء
إطارات	06	01
المشرفين	05	00
أعوان التنفيذ	73	05
المجموع	84	06

المصدر: مصلحة المستخدمين (مراد بسكري)

أهم زبائن الوحدة بعين الدفلى:

- سوناطراك.
- نفضال.
- وزارة الدفاع الوطني .
- \_ مديرية الشباب والرياضة.
- سونلغاز.
- قسمت شركة المباني الصناعية والنحاس الى خمس وحدات على مستوى القطر الوطني (وحدة عنابة، وحدة حسين داي، وحدة عين الدفلى، وحدة وهران) ومقرها الاجتماعي في عين الدفلى (المديرية العامة) التي كانت المديرية العامة للمؤسسة الأم.
- وتبعا لسياسة إعادة الهيكلة التي اعتمدها المؤسسة الأم بتاريخ 01-1-2005 تم تجميع الوحدات كالتالي:
- وحدة حسين داي+ وحدة الأغواط وسميت (Baticic Centre)
- وحدة عين الدفلى+ وحدة وهران وسميت (Baticic Ouest)
- تختص المؤسسة في انتاج كل المواد الجديدة والصناعات النحاسية والبناءات المعدنية وذلك استجابة لطلبات الزبون الموجهة الى اقتصاد السوق.
- بمقتضيات المنافسة بكل أشكالها، وقد سجل انتاجها رقم أعمال قدر ب 643762000 دج سنة 2009، حيث قدر رقم الأعمال سنة 2008 ب 746314000 دج.

**المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي.**

**1- المديرية العامة:** تأتي على رأس الهيكل التنظيمي في المؤسسة وهي المسؤولة عن الخدمات البشرية والمالية بالإضافة الى:

- تحديد مهام المصالح الموجودة في المديرية.
- تقسيم الأعمال الخاصة بكل قسم.
- ضمان حقوق المؤسسة.
- دراسة كل العقود المتعلقة بالمؤسسة.
- ثم يأتي كل من مكتب التنظيم العام، ادارة تسيير الجودة والأمانة العامة بالإضافة الى ستة دوائر وهي:

**1-1 دائرة الإدارة والموارد البشرية:**

عمل اداري متعلق بالأمر القانونية، وينطبق ذلك على المستخدمين العاملين بالوحدة وتسيير النظام، وتحتوي هذه الدائرة على ستة مصالح وهي:

- أ- مصلحة المستخدمين: وتضم ثلاثة فروع:
- فرع المستخدمين: ويقوم المسؤول عن هذا الفرع ب:
- دراسة الملفات الإدارية المتعلقة بالعمال.
  - تطبيق قرارات النظام الداخلي المتعلقة بالعمال.
  - متابعة السلوك المهني للعمال من حيث الانضباط في العمل.
  - مراقبة العقود محددة المدة للعمال المدنيين بها.
- فرع الاجتماعي: يعود وضع هذا الفرع لأسباب تخص العمال حيث كان للعمال سابقا علاقة مباشرة بصندوق الضمان الاجتماعي لطرح مشاكلهم أما الآن يعتبر همزة وصل بين صندوق الضمان الاجتماعي والعمال.
- فرع الأجرة: عمله متعلق بالراتب الشهري المستحق لكل العمال بالوحدة كما له علاقة بفرع المستخدمين والفرع الاجتماعي.
- ب- مصلحة الوسائل العامة: وتتكون من:
- النقل العام وتقديم الخدمات للمؤسسة.
  - فرع النظافة والخدمات: يهتم بنظافة دوائر الوحدة وتقديم الخدمات للمؤسسة.
- ج- مصلحة الأمن: يشرف رئيس هذه الوحدة على أعوان الامن الداخلي الذين يسهرون على تحقيق الأمن الداخلي للمؤسسة، وتتمثل مهامهم في: الحراسة طيلة اليوم ومراقبة الورشات بما فيها من انتاج ومراقبة العمال من حيث التزامهم بالقانون الداخلي للمؤسسة.
- د- مصلحة المنازعات: في القضايا المتعلقة بعمال المؤسسة حول الأجور والقرارات وغيرها من المنازعات.
- هـ- مصلحة الإعلام الآلي: تهتم بالدرجة الأولى بتسهيل الأعمال الإدارية.
- و- مصلحة الطب الاجتماعي: مهتمة بدراسة العمال مع وجود مشرفة مساعدة للطبيب.
- 1-2 دائرة الإنتاج:

يكمن هذه الدائرة في انتاج موارد مصنعة أي تحويل المادة الأولية الى مواد مصنعة وجاهزة، ومن أهم إنجازاتها: الهياكل المعدنية، الاعمدة الحديدية وخزانات المياه والحبوب ومدرجات الملاعب.

### 1-3 دائرة المحاسبة المالية:

هذه الدائرة مرتبطة بمصلحة التقنيات التجارية حيث ان الزبون عند وضع فاتورة الطلبية من قبل مصلحة الفواتير يتوجه بدوره الى فرع المحاسبة حتى تتم عملية مراقبة الفاتورة ويقوم بالدفع لدى مصلحة المالية والتي تنفرع الى:

\* مصلحة المحاسبة: وهي المكلفة بما يلي:

- القيام بجميع العمليات المحاسبية للمؤسسة.

- السهر على تنفيذ العمليات الخاصة بالخزينة.
- تحليل مختلف الحسابات المحاسبية.
- المشاركة في اعداد الميزانية السنوية.
- علاقة البنك تأمين المؤسسة.
- \* **مصلحة المالية:** وتتعامل مع الوسط الخارجي وتقوم ب:
- تسيير ومراقبة السياسة المالية.
- اعداد مخطط المالية.
- متابعة ديون الوحدات.
- تخطيط ومتابعة الحسابات البنكية.
- اعداد إجراءات التسيير المالي.
- المشاركة في اعداد الميزانية المالية السنوية للمؤسسة.
- \* **مصلحة تسيير الأملاك:** تقوم بإحصاء الممتلكات الاستثمارية للمؤسسة من عتاد وآلات، وسائل متنقلة.
- 1-4 دائرة التقنيات التجارية:** وتضم خمسة مصالح وهي:
- مصلحة التجارية: وهي التي تقوم بعرض الإنتاج على الزبائن.
- مصلحة الفواتير: تقوم بإعداد الفواتير للزبائن.
- مصلحة التوجيه العام: وتكمن وظائف هذه المصلحة في متابعة ومراقبة المشاريع وورشات الإنجاز بالإضافة الى إعلام مصلحة الإنجازات على تركيب هذا المنتج في المكان المراد إقام المشروع فيه.
- 1.5 دائرة الصيانة:** وهي تلعب دورا مهما في الوقاية من الحوادث التقنية من مهامها:
- مساعدة دائرة الإنتاج وباقي الدوائر لضمان بلوغ درجة عالية من إنتاج والتنظيم.
- التسيير التقني للصيانة.
- 1-6 دائرة التموين:** وتتكون من:
- \* **مكتب رئيس التموين:** يعمل على استقبال البريد والرد عليه بالفاكس وكذلك التوقيع على جميع الاتفاقيات المتعلقة بالتموين.
- \* **مصلحة الشراء:** وتقوم بتحضير الطلبات الشراء مدون عليها ما ينقص المخزن.
- \* **مصلحة تسيير المخزن:** وتعمل هذه المصلحة على تسيير المخزونات ومراقبة السلع بشكل مستمر، وكل ما يستوجب ايجاده لدى الوحدة، وعند نفاذ المخزون وتقوم هذه المصلحة بتوجيه الطلب الى الشراء.
- المطلب الثالث: مهام شركة وأهدافها.**

**الفرع 1: مهام الشركة:** من مهام الأساسية التي تقوم بها المؤسسة Batimetal نذكر:

- الدراسات: هي الدراسات التقنية للمشروع من حيث المحيط والمتطلبات اللازمة.
- التصنيع: بناء على الدراسات الموضوعية، تتم عملية التصنيع.
- التركيب: بعد الدراسات والتصنيع يأتي التركيب، ويكون بمخطط مرقم.

**الفرع 2: أهداف الشركة:** وتتمثل في:

- الدخول الى السوق العالمية.
- امتلاك عدد كبير من الزبائن.
- امداد السوق الوطنية بمواد البناء والنحاس والمعادن لإرضاء السوق.
- الجودة العالمية للمنتجات، وذلك حسب المعايير الدولية.
- المساهمة في تطوير الاقتصاد الوطني.

**الفرع 3: أهم المشاريع المنجزة.**

رغم بساطة وسائل شركة المباني الصناعية والنحاس بعين الدفلى، الا أنها تنجز نشاطاتها على أحسن وجه عن طريق مختلف مديرياتها التي تلعب دورا هاما في تنظيم مختلف الأعمال كما تسعى المؤسسة لتحقيق عدة إنجازات لتطوير منتجاتها حتى لا تبقى تتصدر أواخر التحولات الاقتصادية الجديدة التي يعرفها قطاع الاقتصاد في العالم، ومن أهم

المشاريع المنجزة من قبل المؤسسة:

- قاعة متعددة الرياضات.
- عمارات إدارية مختلفة الأنواع.
- مركز صيانة الطائرات.

كما تسعى الى تحقيق مجموعة من الأهداف المتمثلة في الدخول الى سوق المنافسة العالمية.

### المبحث الثاني: الطرق والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مطلبين:

#### المطلب الأول: عرض الاستبيان

ينقسم الى قسمين: مراحل ومحتوى الاستبيان

#### أولاً: مراحل تصميم الاستبيان:

قد تم الاعتماد على مجموعة من البيانات ذات علاقة بموضوع الدراسة وتتمثل فيما يلي:

استمارة الاستبيان، الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في الدراسة لجمع البيانات من الواقع وهي في اراء وجهات نظر مسؤولي إدارة الموارد البشرية والاطارات التسويقية ومجموعة من العمال حول مشكلة الدراسة وحتى تكون استمارة الاستبيان دقيقة ومنظمة في شكلها العلمي من حيث البساطة والموضوع والمضمون، وقد تم تصميمها على ثلاث خطوات وهي:

1- **مرحلة التصميم الأولى:** وهي الخطوة الأولى في عملية الاستبيان وفيها تم جمع البيانات والمعلومات اعتمادا على الجانب النظري من الدراسة، وذلك حسب استطلاعنا على الدراسة السابقة ومراجعة الادبيات المنشورة حول تمكين العاملين من المشاركة في بناء نظم المعلومات، وبعدها تم صياغة مجموعة من الأسئلة آخذين بعين الاعتبار إشكالية وفرضيات البحث كما راعينا في اعداد الأسئلة ما يلي:

- صياغة الاسئلة بطريقة بسيطة واستعمال اللغة السليمة بالإضافة الى ترتيبها وتسلسلها مع ربطها بأهداف الدراسة الميدانية.

2- **مرحلة إعادة التصميم:** هي الخطوة الثانية بحيث قمنا بعرض الاستبيان على مجموعة من الفئة المستهدفة للدراسة بغية التأكد من وضوح الأسئلة وفهمها من قبلهم.

3- **مرحلة التصميم النهائي:** وهي الخطوة الأخيرة بحيث يتم اجراء التعديلات اللازمة بناءا على الملاحظات والتوصيات الواردة في المراحل السابقة، ثم تصميم الاستبيان بشكل نهائي، ثم توزيعه ونشره على عدة قنوات وطرق أهمها:

- ✓ الاتصال او التسليم المباشر بأفراد العينة عن طريق اجراء مقابلات خاصة معهم لشرح أهمية ومضمون الاستبيان.
- ✓ الاستعانة بالزملاء.
- ✓ الاستعانة ببعض الأساتذة من الجامعة عبر البريد الالكتروني.

وبهذا تمكنا من ضمان عدد مقبول من الإجابات والبيانات، اما ما يخص عملية استرجاع الاستثمارات فقد اختلفت لاختلاف طرق التوزيع.

ثانيا: محتوى الاستبيان.

تضمن الاستبيان مقدمة من اجل تقديم الموضوع المستقصى منهم وتعريفهم بالهدف الأكاديمي وتشجيعهم على المشاركة فيه لذلك تم تقديم الدراسة على أساس انها إطار أكاديمي، كما بينا ان جميع المعلومات التي سيتم الحصول عليها بالسرية التامة ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي.

كما احتوى الاستبيان على صفتين تتضمن 19 سؤال مقسما الى جزئين:

✓ عينة الدراسة: الجزء الأول: يبين البيانات الديمغرافية عن افراد المجتمع، بحيث تضمن 6 أسئلة خاصة بعينة الدراسة والتي من الممكن ان تساهم في تفسير النتائج.

✓ الجزء الثاني: احتوى 13 سؤالا والتي من شأنها تعالج مشكلة الدراسة كما قسم هذا الأخير الى محورين:

- المحور الأول: تضمن 6 أسئلة متعلقة بتمكين العاملين.

- المحور الثاني: تضمن 7 أسئلة متعلقة بنظم المعلومات.

\* العينة المختارة: تتمثل العينة المختارة من مجتمع الدراسة فيما يلي:

- مسؤولي إدارة الموارد البشرية.

- إطارات إدارة التسويق.

- مجموعة من العمال.

عينة الدراسة:

تم تحديد حجم عينة الدراسة بشكل مسبق قبل توزيع استمارة الاستبيان، بحيث قمنا بتوزيع استمارة الاستبيان، وقمنا بتوزيع حوالي 24 استمارة، كما اعتمدنا في عملية توزيع الاستثمارات طريقة التسليم والاستلام المباشر وبعد عملية التنظيم تحصلنا على 24 استمارة (العدد المسلم من الاستثمارات المسبق) ولم يتم ضياع او اتلاف أي استمارة.

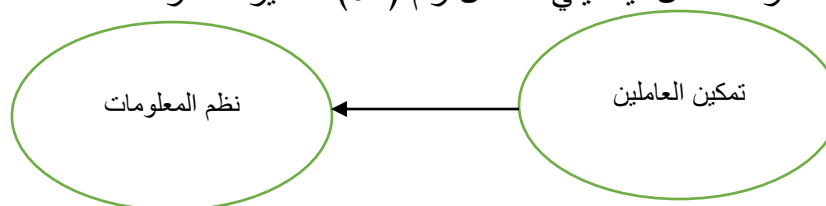


الجدول رقم (04): الاحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان.

الاستبيان		البيان
النسبة المئوية	العدد	
100%	24	عدد الاستثمارات المسترجعة
0%	0	عدد الاستثمارات التالفة
100%	24	عدد الاستثمارات الاجمالي

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS 2

متغيرات الدراسة تتمثل فيما يلي: الشكل رقم (01): متغيرات الدراسة.



أدوات الدراسة:

قمنا خلال هذه المرحلة بفرز وتحليل إجابات المتضمنة في الاستمارة قصد بناء قاعدة معطيات والتي يلزم اعدادها بالاعتماد على برنامج SPSS ثم تفرغ الإجابات من الاستثمارات المعتمد في شكل جدول حيث تم تخصيص حافة لكل الجوانب في الاستمارة وبها حصلنا على معطيات الاستبيان.

اعتماد على مقياس ليكرت الخماسي المبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): ليكرت الخماسي

1،1،8	5	موافق بشدة
1،8.2،6	4	موافق
2،6.3،4	1	محايد
3،4.4،2	2	غير موافق
5.4،2	3	غير موافق بشدة

المصدر: وليد عبد الرحمان خالد الغرا تحليل بيانات الاستبيان ندوة عالمية للشباب الإسلامي.

حيث اعتمدنا على الأسلوب الإيجابي لبناء الأسئلة وهنا لتسهيل عملية ادخال البيانات واجتتاب الأخطاء، تم استخدام برنامج احصائي SPSS حيث تم استخدام الوسائل التالية:

النسب المكتوبة، التكرارات، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، البرنامج الاحصائي SPSS: هذا في الفصل 2 المبحث 2 تعريف SPSS من اكثر البرامج الإحصائية استخداما من قبل الباحثين في المجالات التربوية والاجتماعية والفنية والهندسية والزراعية في اجراء التحليلات الإحصائية اللازمة وقد بدأت شركة SPSS بإعداد هذا النظام الذي كان يعمل تحت نظام MS DOS وقد تم تطويره ليعمل في بيئة نظام التشغيل Windows في عام 1993 متلاقيا بذلك صعوبات التي كانت تواجه العاملين على هذا النظام في بيئة MS DOS وقد توالى الإصدارات لهذا النظام مجالا واسعا للتحليلات الإحصائية واعداد مخططات البيانات لتلبية حاجة المختصين والمهتمين في مجال الإحصاء كما يوفر إمكانية تتاقل البيانات مع قواعد البيانات وبرامج EXCEL وot us وغيرها من البرمجيات.

#### ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان ان يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط ويكون ذلك من خلال معامل الارتباط ألفا.

معامل الفا كرومباخ: الفا كرومباخ من بين الطرق المستخدمة لتقييم الثقة والثبات في القياس وتتم بدرجة عالية من الدقة من حيث قدرتها على قياس درجة التوافق والاتساق فيما بين المحتويات المتعددة المقياس المستخدم.

#### جدول رقم(6): الفا كرونباخ.

عدد الاسئلة	الفا كرومباخ	النسبة
13	0.90	%90

المصدر: من اعداد الطالبتين باعتماد على برنامج SPSS21

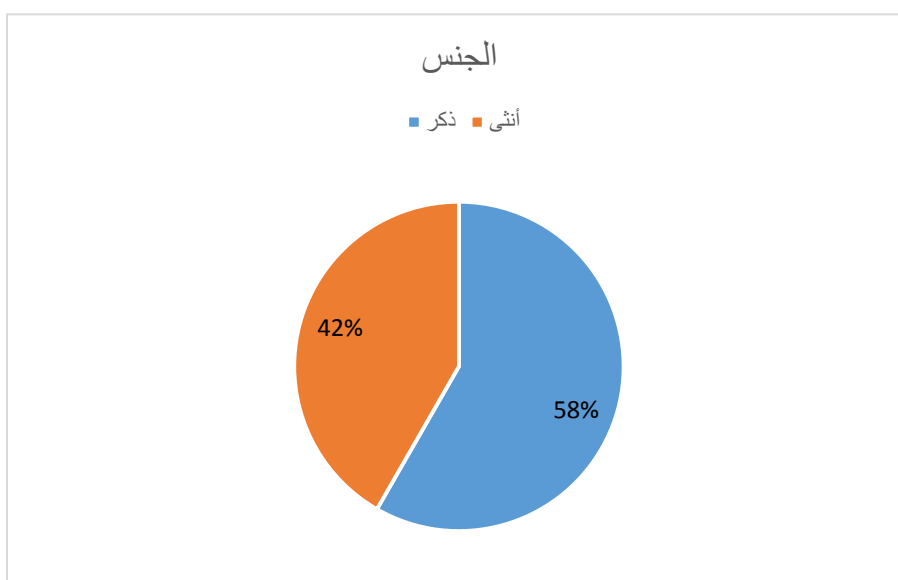
من خلال جدول نلاحظ ان معامل لا يصل الى 0.896 حيث يعتبر ذو مستوي جيد من الثقة والثبات وهذا يعني ان هناك استقرار درجة كبيرة من نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير فيها لو تم إعادة توزيعها على افراد العينة عدد مرات خلال فترات زمنية معينة.

المطلب الثاني: خصائص العينة.

جدول رقم(7): خصائص العينة حسب الجنس.

البدائل	التكرار	النسبة
ذكر	14	58.3
انثى	10	41.7
المجموع	24	100.0

الشكل رقم(2): خصائص العينة حسب الجنس

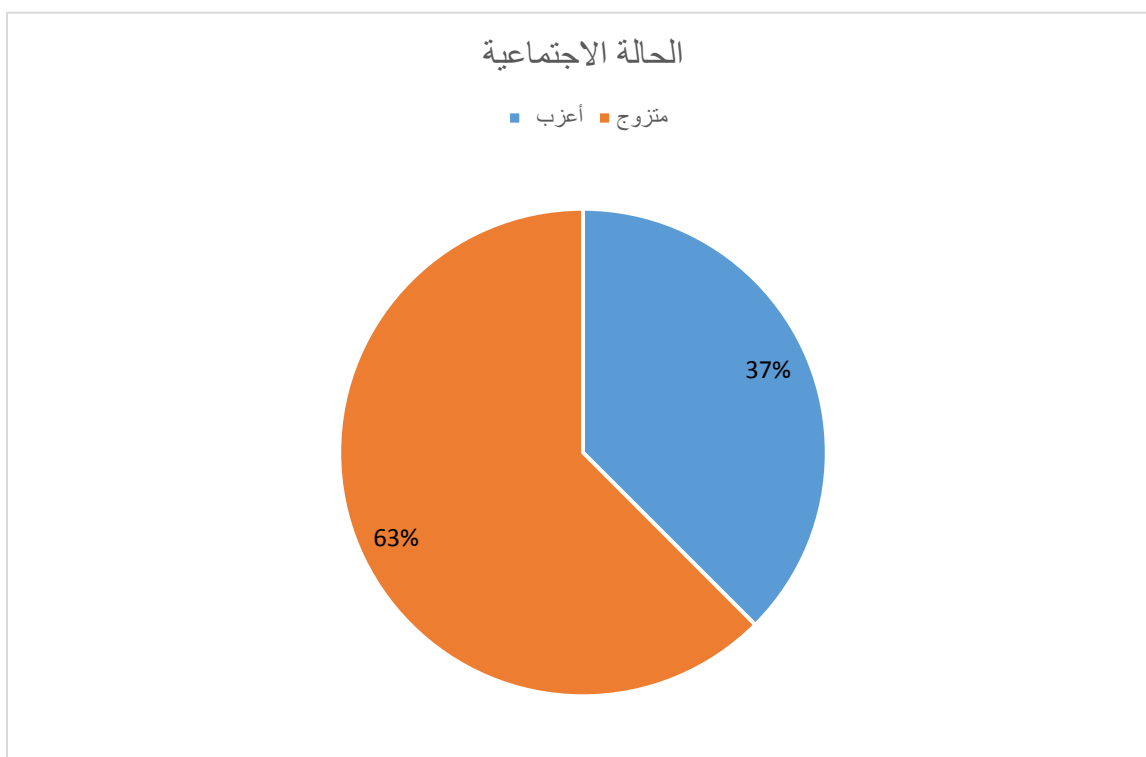


المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS21

نلاحظ ان الجنس الأكثر هو الذكر الذي يتكرر 14 بنسبة 58.3، اما الاناث يمثل تكرار 10 بنسبة 41.7 أي مؤسسة تشغل الذكور أكثر من الاناث نظرا لان فئة الذكور قادرة على العمل في بعض الحالات على الاناث تعمل في قطاع واحد ومعين اما الذكور يعملون في كل القطاعات المختلفة.

جدول رقم(8): توزيع عينة حسب الحالة الاجتماعية

البدايل	التكرار	النسبة
أعزب	9	37.5
متزوج	15	62.5
المجموع	24	100



شكل رقم(3): توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية

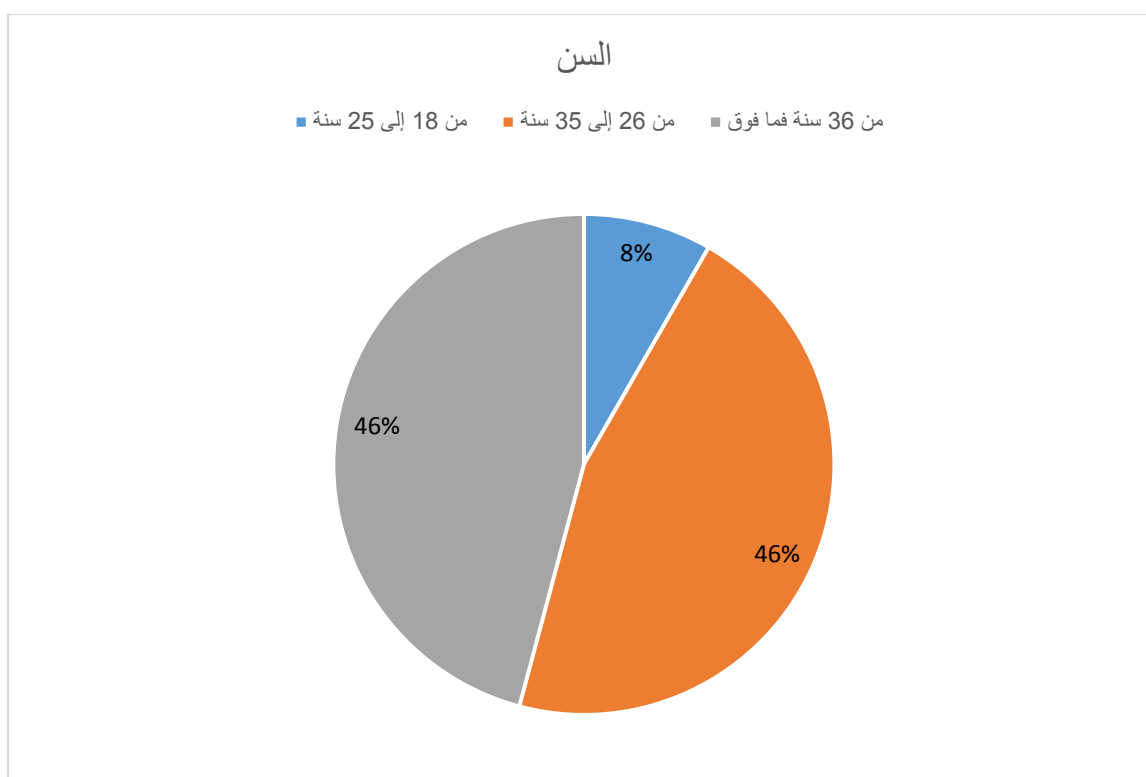
المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS21.

من خلال نتائج الجدول نستنتج ان الحالة الأكثر تشغيل هي متزوج بتكرار 15 التي تمثل نسبة 62.5% والحالة أعزب بتكرار 9 نسبة 37.5% ومنه الفئة والحالة التي تشتغل أكثر هي المتزوج ونظرا لكثرة الطلب المعيشي لدى العاملين والافراد والمؤسسة تشغل المتزوجين أكثر نسبة نظرا للتكاليف، وان الفئة تساعدها في العمل الأمتل.

جدول رقم(9): توزيع العينة حسب السن

النسبة	التكرار	البدايل
8.3	2	
45.8	11	من 26 الى 35 سنة
45.8	11	من 36 فما فوق
100	24	المجموع

الشكل رقم(4): توزيع العينة حسب السن.



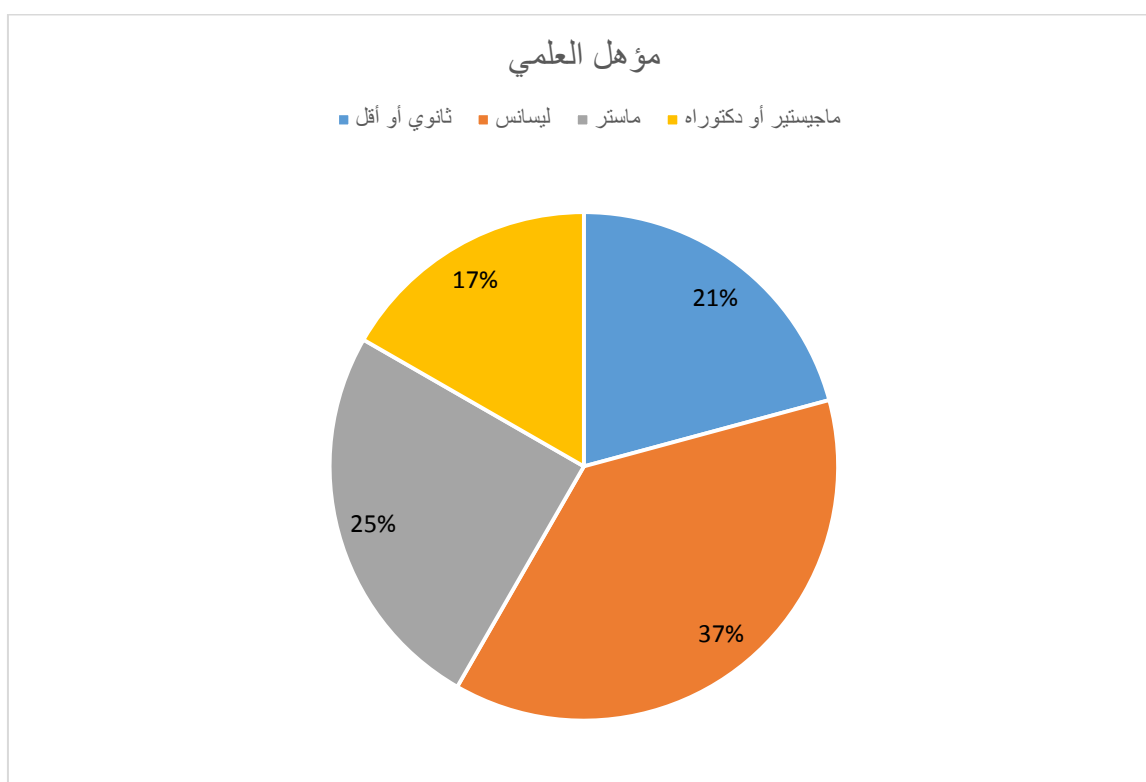
المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS21

نلاحظ من خلال النتائج النسبة الأكبر التي تشغل هي نسبة 46% للسن من 26 الى 35 سنة و سن من 36 فما فوق اما النسبة الأقل هي 9% لسن من 18 الى 25 سنة ومنه نستنتج ان الفئة الشاغلة هي الفئة المتوسطة التي قد تكون ذو خبرة داخل المؤسسة وكذلك الفئة الأكثر من المتوسطة القادرة على العمل.

جدول رقم(10): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي .

النسبة	التكرار	البدائل
20.8	5	ثانوي او اقل
37.5	9	ليسانس
25.0	6	ماستر
16.7	4	ماجستير او دكتوراه
100	24	المجموع

الشكل رقم(5): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي



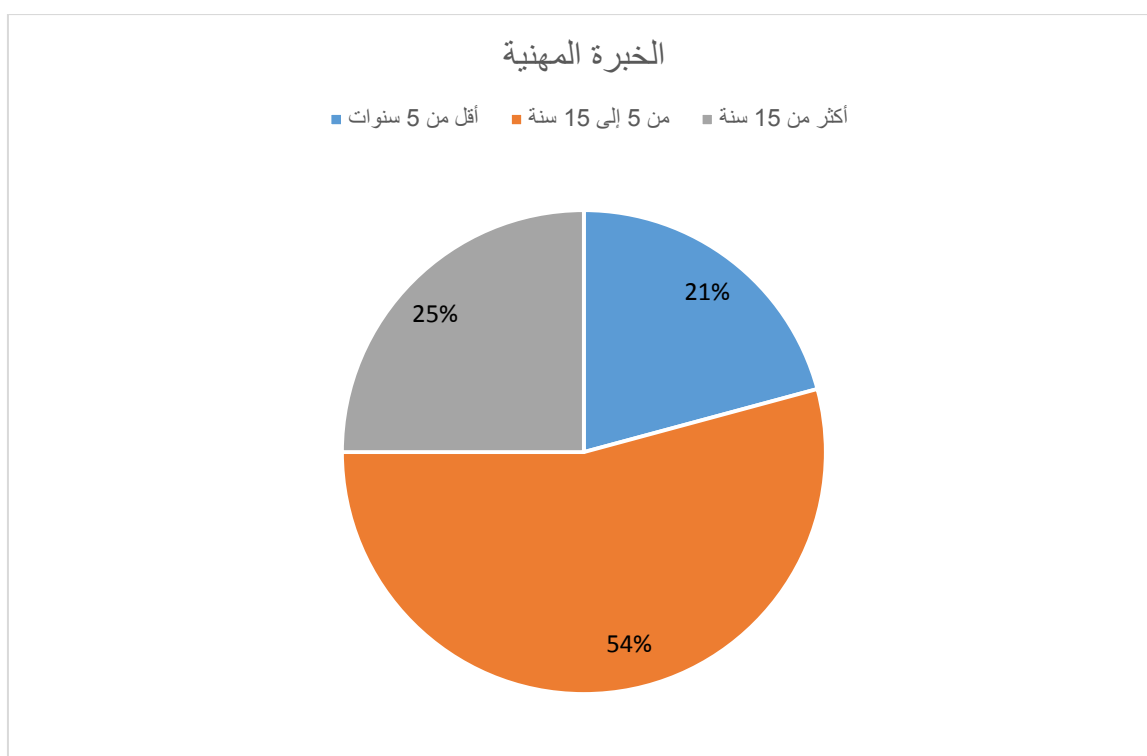
المصدر: بالاعتماد من اعداد الطالبتين على برنامج SPSS21

نستنتج من خلال الجدول ان نسبة المؤهل العلمي الأكبر هي الليسانس التي تمثل 37.5% تكرار 9 ونسبة 20.8 %بتكرار 5 بالنسبة لثانوي او اقل كما بلغت نسبة ماستر 25.0% بتكرار 6 اما عن ماجستير او دكتوراه نسبة 16.7% بتكرار 4 ومنه الفئة الأكبر ليسانس ذات مؤهل علمي أكبر التي تساهم في تحقيق الأهداف فالمؤسسة تسعى لتوظيف الفئة ذات الخبرات ومؤهل علمي جيد.

الجدول(11): توزيع عينة حسب الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	البدائل
20.8	5	اقل من 5سنوات
54.2	13	5-15 سنوات
25.0	6	أكثر من 15 سنة
100	24	المجموع

الشكل رقم(6):توزيع العينة حسب الخبرة المهنية



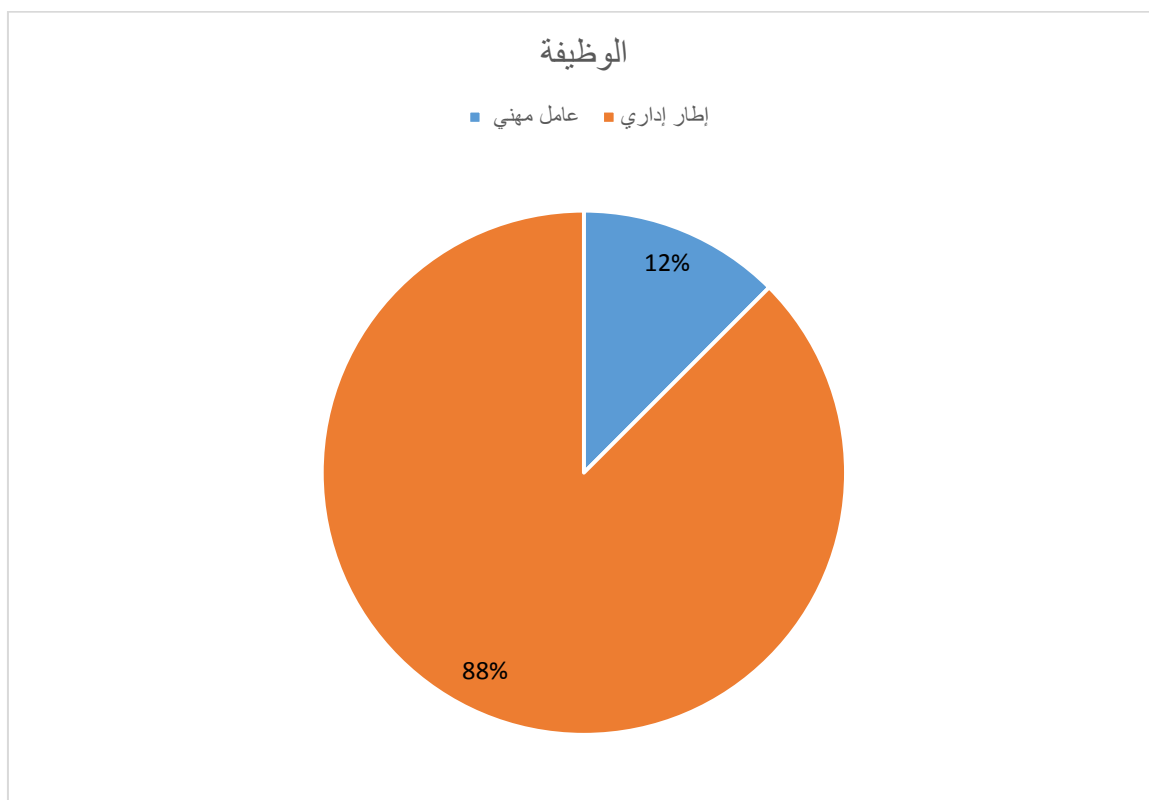
المصدر: بالاعتماد من اعداد الطالبتين على برنامج SPSS21

نلاحظ من خلال الجدول ان الخبرة الأكثر نسبة هي من 5-15 سنوات بتكرار 13 وبلغت النسبة 54.2% اما الخبرة المهنية لأكثر من 16 سنة بتكرار 6 ونسبة 25% اما عن الخبرة اقل من 5 سنوات تكرار 5 وبنسبة 20.8% وعليه فالخبرة المهنية الأكثر تشغيل هي الخبرة من 5-15 سنة وان المؤسسة تشغل الفئة الجيدة ذات مؤهلات وخبرات وأفكار جديدة لدى العاملين.

جدول رقم(12): توزيع العينة حسب الوظيفة

النسبة	التكرار	البدائل
12.5	3	عامل مهني
87.5	21	إطار اداري
100	24	مجموع

الشكل رقم(6): توزيع العينة حسب الوظيفة.



المصدر: بالاعتماد من اعداد الطالبتين على برنامج SPSS21

نلاحظ ان وظيفة عامل المهني بلغت نسبة 13% بتكرار 3 ووظيفة إطار اداري بنسبة 87.5% وتكرار 21 ومنه نستنتج ان الوظيفة الأكثر تشغيل هي إطار اداري.



المبحث الثالث: عرض نتائج.

المحور الأول: تمكين العاملين جدول رقم(13):نتائج المحور

العبارة	البدائل	التكرار	النسبة	متوسط الحسابي	انحراف المعياري	الاتجاه
المؤسسة تأخذ باقتراحاتي وأرائي	غير موافق جدا	1	4.2	3.79	0.93	موافق
	غير موافق	2	8.3			
	محايد	1	4.2			
	موافق	17	70.8			
	موافق جدا	3	12.5			
أشعر بالثقة والأمان في أداء مهامي	غير موافق جدا	0	0	4.25	0.73	موافق
	غير موافق	1	4.2			
	محايد	1	4.2			
	موافق	13	54.2			
	موافق جدا	9	37.5			
الحرية في اتخاذ القرارات	غير موافق جدا	1	4.2	3.67	1.12	موافق
	غير موافق	3	12.5			
	محايد	5	20.8			
	موافق	9	37.5			
	موافق جدا	6	25.0			
درجة امتلاك صلاحية في اخذ قرار	غير موافق جدا	0	0	3.46	1.14	محايد
	غير موافق	6	25.0			
	محايد	7	29.2			
	موافق	5	20.8			
	موافق جدا	6	25.0			
المشاركة في تحقيق	غير موافق جدا	0	0	3.92	0.83	موافق
	غير موافق	2	8.3			

			8.3	3	محايد	النتائج
			12.5	3	موافق	
			20.8	5	موافق جدا	
موافق	0.88	4.00	0	0	غير موافق جدا	العمل في الفريق
			8.3	2	غير موافق	
			12.5	3	محايد	
			50.0	12	موافق	
			29.2	7	موافق جدا	

المصدر: بالاعتماد من اعداد الطالبتين على برنامج SPSS21

تعليق نتائج المحور الأول:

العبارة 1:

نلاحظ من خلال النتائج ان النسبة الأكثر هي الموافق 70.8% بتكرار 17 ونسبة موافق جدا قدرت ب 12.5% بتكرار 3 اما غير الموافق بنسبة 8.3% بتكرار 2 ومحايد بنسبة 4.2% بتكرار واحد وعليه نستنتج من الملاحظات السابقة ان معظم الإجابات موافق أذن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار اراء واقتراحات العمال في نشاطها. وبالنظر الى المتوسط الحسابي 3.79 وهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة التي يتمحور حول عبارة موافق والانحراف المعياري 0.93.

العبارة 2:

نلاحظ ان اغلبية الأجوبة كانت موافق نسبة 54.2% وموافق جدا 37.5% ونسبة 4.2% لكل من غير موافق ومحايد ونسبة 0 لغير موافق جدا أي ان المؤسسة توفر الأمان والثقة للعمال في أداء المهام وبالنظر الى متوسط 4.25 وهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة الرابعة موافق اما الانحراف المعياري 0.73.

العبارة 3:

ونستنتج من خلال النتائج ان النسبة الأكبر 37.5 بتكرار 9 لموافق اما موافق جدا بنسبة 25% بتكرار 6 وغير موافق جدا بنسبة 4.2% بتكرار 1 وغير موافق تكرر 3 نسبة 12.5% ونسبة 20.8% بتكرار 5 بالنسبة لمحايد وتتمحور

كل الإجابات حول عبارة الرابعة موافق نستنتج ان المؤسسة تعمل على توفير الحرية في اتخاذ القرارات لعمالها بالنظر للمتوسط الحسابي 3.67 يعبر عن الفئة الرابعة اما الانحراف المعياري 1.12.

#### العبارة 4:

معظم العمال لهم الإجابة محايد بنسبة 29.2 تكرر 7 كما كانت نسبة 25.0 بتكرار 6 لكل من غير موافق وموافق جدا ونسبة 20.8% بتكرار 5 لموافق ونسبة 0 لغير موافق جدا ومنه ليس كل العمال لديهم درجة امتلاك صلاحية في اخذ القرار فبعض لديهم الصلاحية وبعض لا وبالنظر الى المتوسط الحسابي 3.46 الذي يعبر عن الفئة الثالثة لمقياس ريكات الخماسي الذي يدل على الاتجاه العام للعينة وهي محايد وانحراف معياري 1.14 على عدم وجود تباين في الإجابات.

#### العبارة 5:

كانت الإجابات كالتالي فقد بلغت الفئة موافق اعلى نسبة ب 58.3 وتكرر 14 ونسبة 8.3 بتكرار 2 لفئة غير موافق اما غير موافق جدا بنسبة 0 وموافق جدا بتكرار 5 نسبة 20.8 ونسبة 12.5 لفئة محايد ومنه نرى الفئة موافق ذات نسبة أكثر اذن اغلبية العمال يشاركون في تحقيق النتائج وبالنظر الى المتوسط الحسابي 3.92 الذي يعبر عن الفئة الرابعة لمقياس ريكات الخماسي يدل الاتجاه العام للعينة وهي موافق وانحراف معياري 0.83 يدل على عدم وجود تباين في الإجابات.

#### العبارة 6:

دائما تختلف الآراء لفكرة ما فكانت الإجابات كما يلي: غير موافق جدا نسبة 0 وغير موافق 8.3% تكرر 2 ومحايد وموافق جدا بنسبة 12.5 و 29.2 بتكرار 3 و 7 على التوالي وبلغت نسبة الفئة الموافق اعلى نسبة ب 50% تكرر 12 ومنه فعمال يتبعون العمل في فريق وبالنظر الى المتوسط الحسابي 4.00 يعبر عن الفئة الرابعة لمقياس ليكارت الخماسي يدل على الاتجاه العام للعينة وهي موافق وانحراف معياري 0.88.

المحور الثاني: نظم المعلومات جدول رقم(14): نتائج المحور

العبارة	البدائل	التكرار	النسبة	متوسط الحسابي	احراف معياري	الاتجاه
يساعد نظام المعلومات المؤسسة في مجاج والتطور	غير موافق جدا	0	0	4.04	0.62	موافق
	غير موافق	1	4.2			
	محايد	1	4.2			
	موافق	18	75.0			
	موافق جدا	4	16.7			
تحرص المؤسسة على توفير أجهزة حاسوب حديثة ومتطورة لاستخدامها	غير موافق جدا	0	0	4.17	0.76	موافق
	غير موافق	1	4.2			
	محايد	2	8.3			
	موافق	13	54.2			
	موافق جدا	8	33.3			
تحرص المؤسسة على توفير صيانة الدورية والمستمرة للأجهزة ومعدات النظام	غير موافق جدا	0	0	3.92	0.97	موافق
	غير موافق	3	12.5			
	محايد	3	12.5			
	موافق	11	45			
	موافق جدا	7	29.2			
يمكنني ابداء الرأي بخصوص نظام معلومات المؤسسة	غير موافق جدا	0	0	3.92	0.97	موافق
	غير موافق	3	12.5			
	محايد	6	25			
	موافق	8	33.3			
	موافق جدا	7	29.9			
توفير المؤسسة برمجيات الحماية والامن التي تعد	غير موافق جدا	0	0	4.04	0.69	موافق
	غير موافق	1	4.2			
	محايد	2	8.3			

			66.7	16	موافق	ذات أهمية لحماية
			20.8	5	موافق جدا	سرية وامن المعلومات
موافق	0.97	3.58	0	0	غير موافق جدا	يساعد نظام المعلومات
			20.8	5	غير موافق	المؤسسة في اختيار
			12.5	3	محايد	الأشخاص المفوضين
			54.2	13	موافق	
			12.5	3	موافق جدا	
موافق	0.99	3.71	0	0	غير موافق جدا	يمكن نظام المعلومات
			16.7	4	غير موافق	تحديد مهارات وامكانيات
			16.7	4	محايد	العاملين المطلوبة
			45.8	11	موافق	مستقبلا
			20.8	5	موافق جدا	

المصدر: بالاعتماد من اعداد الطالبتين على برنامج SPSS21

### تعليق نتائج المحور الثاني:

#### العبارة 1:

نلاحظ ان الإجابات غير موافق ومحايد بلغت نسبتها 4.2 بتكرار 1 و 0 لغير موافق جدا اما نسبة 16.7 لموافق جدا ونسبة أكبر هي 75 بتكرار 18 لفئة موافق وعليه ان نظام المعلومات يساعد المؤسسة في النجاح والتطور وعن المتوسط الحسابي 4.04 يعبر عن الفئة الرابعة من مقياس ريكارت الخماسي والانحراف المعياري ب 0.62 يدل على وجود تباين في الإجابات.

#### العبارة 2:

تحرص المؤسسة على توفير أجهزة حاسوب حديثة ومتطورة لاستخدامها وكان رأي العمال حول هذا بنسبة أكبر لموافق 54.2 وتليه 0 لغير موافق جدا كما قدرت نسبة لمحايد وموافق جدا ب 8.3 و 33.3 على التوالي ومن الملاحظات السابقة نجد ان معظم الإجابات تتمركز حول الإجابة موافق وبالنظر للمتوسط الحسابي 4.17 الذي يدل على الاتجاه العام للعينة وهو موافق إضافة الى الانحراف المعياري 0.76 يدل على وجود تباين في الإجابات.

### العبارة 3:

لوحظ من خلال نتائج ان اغلبية العمال على حرص المؤسسة على توفير صيانة الدورية والمستمرة لأجهزة ومعدات النظام فبلغت نسبة 12.5 بتكرار 3 لفتتين غير موافق ومحايد ونسبة 0 لغير موافق جدا كما كانت نسبة 29.2 لموافق جدا اما بنسبة الأكثر هي 45 للفئة موافق بالنظر للمتوسط الحسابي 3.92 يعبر عن الفئة الرابعة لمقياس ليكارت الخماسي وهذا ما يدل على الاتجاه العام للعينة وهي موافق بالإضافة الانحراف المعياري 0.97 يدل على عدم تباين الإجابات.

### العبارة 4:

حسب الإجابات الموافقة نسبة 3 صحيح المؤسسة تسمح للعمال بالإبداء الرأي بخصوص نظام المعلومات فكانت نسبة 12.5 لغير موافق 25 لمحايد اما الإجابات لغير موافق جدا وموافق جدا فترتب ب0 و29.2% علي التوالي وبالنظر الى المتوسط الحسابي 3.79 يدل على الفئة الرابعة لمقياس ليكارت الخماسي يعبر عن اتجاه العام للعينة وهي موافق وانحراف معياري 1.02 يدل على عدم وجود تباين الإجابات.

### العبارة 5:

دائما تختلف الآراء لفكرة ما فكانت الإجابات كما يلي: غير موافق جدا 0 نسبة 4.2 لغير موافق كما كانت نسبة 8.3 لمحايد اما موافق جدا نسبة 20.8 وفئة موافق نسبة 66.7 هي أكثر نسبة وعليه المؤسسة توفر الامن والحماية لمعلوماتها وبالنظر للمتوسط الحسابي 4.04 الذي يعبر عن الفئة الرابعة لمقياس ليكارت الخماسي يدل على الاتجاه العام للعينة وهي موافق وانحراف معياري 0.69 يدل على عدم وجود تباين في الإجابات.

### العبارة 6:

نرى من خلال الجدول ان الإجابات والنسب كانت مختلفة قدرت ب 0 لغير موافق جدا و12.5 لكل من محايد وموافق جدا ونسبة 20.8 لغير وافق اما النسبة الأكبر في نسبة 54.2 لموافق وعليه فعمال يوافقون بشكل كبير على ان النظام المعلومات يساعد المؤسسة في اختيار الأشخاص المفوضين وبالنظر للمتوسط الحسابي 3.58 الذي يعبر عن الفئة الرابعة لمقياس ليكارت يدل على اتجاه العام للعينة وهي موافق وانحراف معياري 0.97 يدل على عدم وجود تباين في الإجابات.

## العبارة 7:

يساهم نظم المعلومات في تحديد المهارات وامكانيات العاملين المطلوبة مستقبلا وهذا صحيح حيث كانت النسبة الأكبر لموافق ب 45.8% ونسبة 16.7 لكل من غير موافق ومحاييد و 0 لغير موافق جدا، كما بلغت نسبة 20.8 لموافق جدا او بالنظر للمتوسط الحسابي 3.71 الذي يدل على الفئة الرابعة لمقياس ليكارت الخماسي الذي يدل على الاتجاه العام للعينة وهي موافق انحراف معياري 0.99.

### خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم التطرق الى التحليل الوصفي للخصائص الديموغرافية لأفراد العينة وتحليل نتائج الاستبيان من اجل معرفة آراء افراد العينة المكونة من اطارات (إدارة موارد بشرية، إدارة التسويق، وبعض العمال). وذلك من اجل معرفة آراء العينة حول تمكين العاملين في المشاركة في بناء نظم المعلومات ومن خلال هذه النتائج يظهر لنا ان هناك إدراك المستجوبين لهذه الدراسة.



خاتمة

### خاتمة عامة:

من الدراسة تبين لنا إن تمكين العاملين هو العامل الأساسي داخل المؤسسة تعمل على الحفاظ عليه واكتساب رضاه. فالنسبة لها الركيزة الأساسية لتحقيق هدفها إذ تستعمل العاملين كأداة لجلب المعلومات وذلك نحو تعجيل استراتيجية لتمكين كإحساس بالفخر من انتماء العاملين للمنظمة والثقة بهم والدافع المعنوي المتمثل بفرض الترقية أو تقديم دعم من خلال التدريب أو التثقيف، لذا فإن العاملين يتوقعون كتحصيل حاصل ومن خلال مشاركتهم في المعلومات ان يتم اختيارهم بما عليهم القيام به كما عليهم ان يعرفوا ما يجب عمله.

### أولاً: اختيار الفرضيات

**الفرضة الأولى:** هناك علاقة ارتباط معنوية بين التمكين العاملين ونظم المعلومات من خلال تناولنا للفصل الأول وهو الفصل النظري تطرقنا في المبحث الثاني المطلب الثالث الى علاقة بين التمكين العاملين ونظم المعلومات وأوضحنا علاقة تمكين العاملين بنظم المعلومات وهي علاقة معنوية والتي تؤكد لنا صحة الفرضة الأولى.

**الفرضة الثانية:** نعم يمكن لنظم المعلومات تحديد مهارات وامكانيات العاملين المطلوبة مستقبلاً.

من خلال ما تناولنا الفصل الثاني وهو الفصل التطبيقي التي قمنا فيه باستخدام البرنامج الاحصائي ومن خلاله قمنا بتحليل العبارة واختيار الفرضية، لاحظنا ان الفرضية صحيحة حيث كانت النسبة أكبر لموافق ب 45,8% ونسبة 16,7% لكل من غير موافق ومحاييد و 0 لغير موافق جداً.

### ثانياً: الاستنتاجات:

- أهمية المورد البشري.
- تمكين العاملين في المشاركة في معلومات يرفع من انتاجية المؤسسة ويعد من الموضوعات التي لاقت اهتمام كبير.
- علاقة تمكين العاملين بنظم المعلومات علاقة معنوية ترفع من تحفيز العامل لعمل أكثر في مؤسسة.

### ثالثاً: الاقتراحات:

- تشجيع العاملين على الالتزام بطرح الأفكار الجديدة.
- إعطاء الحوافز المادية والمعنوية لأصحاب الأفكار الجديدة.
- لضمان كفاءة نظم المعلومات ينبغي توفير عاملين متمكنين لتشغيل هذه النظم وإداراتها.

- التخطيط الناجح لاستراتيجيات تمكين العاملين.

رابعاً: أفاق البحث:

- دور التمكين العاملين في بناء نظم المعلومات.

- أهمية تطبيق استراتيجيات التمكين العاملين.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

I. الكتب:

- 1- أحمد خطيب " ادارة المعرفة ونظم المعلومات"، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
- 2- اسمهان ماجد الطاهر ومهدي الخفاف، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2011.
- سعد بن مرزوق العنبي، جوهر تمكين العاملين، ورقة بحثية مقدمة في ملتقى حول ادارة جودة شاملة، السعودية، 2005.
- 3- صابر محمد الرفاعي، أساسيات نظم المعلومات، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، بدون سنة نشر.
- عطية حسين أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين وتطوير مستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
- 4- محمد محمد الهادي، نظم المعلومات في المعاصرة، دار الشروق، القاهرة، 1989.
- 5- محمد بن حسين آل فرح الطائي، الموسوعة الكاملة في نظم المعلومات الحاسوبية، جامعة البرمول، الموصل 2000.
- 6- منال محمد الكردي، دور نظام المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، 2000.
- 7- يحيى سليم ملحم، التمكين مفهوم معاصر، منظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر 2006.

II. المذكرات:

- 1- إبراهيم بختي، تكنولوجيا نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة 20 اوت 1995 سكيكدة 2009-2010.
- 2- أبو بكر سالم، أثر التمكين العاملين في الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على شركة سوناتراك جزائرية مذكرة ماجستير، كلية إدارة وأعمال، جامعة آل البيت، الأردن 2010.
- 3- توفيق كرمية، تمكين العاملين، دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.

## قائمة المراجع

---

- 4- حليلة عبد المؤمن، استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تشجيع ابداع التنظيمي، دراسة حالة الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بعين سالم، مذكرة ماستر في العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اكلي على محند اولحاج، البويرة، 2017.
- 5- سمراء كحلات، تمكين المعرفة في منظمة الجزائرية: دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة 2008.
- 6- شرفي سمية، أثر التمكين على الرضا الوظيفي، دراسة عينة من المؤسسات، الوادي، ادارة اعمال، 2019.

الملاحق

الملحق رقم: 01

اعداد الطالبتين:

اشراف الاستاذ:

أوناصر نجاة

رولامي عبد الحميد

سرير الحرثسي سعاد

المحور الاول: البيانات الشخصية

الجنس:

ذكر  انثى

الحالة الاجتماعية:

ارملة  مطلق  اعزب  متزوج

السن:

من 18 الى 25 سنة  من 26 الى 35  من 36 فما فوق

المؤهل العلمي: ثانوي او اقل  ليسانس  ماستر  ماجيستر او دكتوراه

سنوات الخبرة: اقل من 5 سنوات  5 - 15 سنوات  اكثر من 16 سنة

الوظيفة التي تشتغلها حاليا:  عامل مهني  اطار إداري

المحور الثاني: تمكين العاملين

الرقم	العبارة	موافق	موافق جدا	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
1	المؤسسة تأخذ باقتراحاتي و ارائي					
2	اشعر بالثقة والامان في اداء مهامتي					
3	الحرية في اتخاذ القرارات					
4	درجة امتلاك الصلاحية في اخذ قرار					
5	المشاركة في تحقيق النتائج					





Tableau de fréquences

الجنس

	التكرارات	النسبة المئوية	valide النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
ذكر	14	58,3	58,3	58,3
Validه انثى	10	41,7	41,7	100,0
المجموع	24	100,0	100,0	

الحالة الاجتماعية

	التكرارات	النسبة المئوية	valide النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
اعزب	9	37,5	37,5	37,5
Validه متزوج	15	62,5	62,5	100,0
المجموع	24	100,0	100,0	

السن

	التكرارات	النسبة المئوية	valide النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
من 18 الى 25 سنة	2	8,3	8,3	8,3
Validه من 26 الى 35 سنة	11	45,8	45,8	54,2
من 36 فما فوق	11	45,8	45,8	100,0
المجموع	24	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

	التكرارات	النسبة المئوية	valide النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
ثانوي او اقل	5	20,8	20,8	20,8
ليسانس	9	37,5	37,5	58,3
Validه ماستر	6	25,0	25,0	83,3
ماجستير او دكتوراه	4	16,7	16,7	100,0
المجموع	24	100,0	100,0	

## الملاحق

### سنوات الخبرة

	التكرارات	النسبة المئوية	valide النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
Validé	أقل من 5 سنوات	5	20,8	20,8
	بين 5 و 15 سنة	13	54,2	75,0
	أكثر من 16 سنة	6	25,0	100,0
	المجموع	24	100,0	100,0

### الوظيفة

	التكرارات	النسبة المئوية	valide النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
Validé	عامل مهني	3	12,5	12,5
	اطار اداري	21	87,5	100,0
	المجموع	24	100,0	100,0

### المؤسسة تأخذ باقتراحاتي وأرائي

	التكرارات	النسبة المئوية	valide النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
Validé	غير موافق جدا	1	4,2	4,2
	غير موافق	2	8,3	12,5
	محايد	1	4,2	16,7
	موافق	17	70,8	87,5
	موافق جدا	3	12,5	100,0
	المجموع	24	100,0	100,0

### اشعر بالثقة والامان في اداء مهامي

	التكرارات	النسبة المئوية	valide النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
Validé	غير موافق	1	4,2	4,2
	محايد	1	4,2	8,3
	موافق	13	54,2	62,5
	موافق جدا	9	37,5	100,0
	المجموع	24	100,0	100,0

## الملاحق

### الحرية في اتخاذ القرارات

	التكرارات	النسبة المئوية	validة النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
غير موافق جدا	1	4,2	4,2	4,2
غير موافق	3	12,5	12,5	16,7
محايد	5	20,8	20,8	37,5
موافق	9	37,5	37,5	75,0
موافق جدا	6	25,0	25,0	100,0
المجموع	24	100,0	100,0	

### درجة امتلاك الصلاحية في اخذ القرار

	التكرارات	النسبة المئوية	validة النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
غير موافق	6	25,0	25,0	25,0
محايد	7	29,2	29,2	54,2
موافق	5	20,8	20,8	75,0
موافق جدا	6	25,0	25,0	100,0
المجموع	24	100,0	100,0	

### المشاركة في تحقيق النتائج

	التكرارات	النسبة المئوية	validة النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
غير موافق	2	8,3	8,3	8,3
محايد	3	12,5	12,5	20,8
موافق	14	58,3	58,3	79,2
موافق جدا	5	20,8	20,8	100,0
المجموع	24	100,0	100,0	

## الملاحق

### العمل في فريق

	التكرارات	النسبة المئوية	valide النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
غير موافق	2	8,3	8,3	8,3
محايد	3	12,5	12,5	20,8
Valide موافق	12	50,0	50,0	70,8
موافق جدا	7	29,2	29,2	100,0
المجموع	24	100,0	100,0	

### يساعد نظام المعلومات المؤسسة النجاح والتطور

	التكرارات	النسبة المئوية	valide النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
غير موافق	1	4,2	4,2	4,2
محايد	1	4,2	4,2	8,3
Valide موافق	18	75,0	75,0	83,3
موافق جدا	4	16,7	16,7	100,0
المجموع	24	100,0	100,0	

### تحرص المؤسسة على توفير أجهزة حاسوب حديثة ومتطورة لاستخدامها

	التكرارات	النسبة المئوية	valide النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
غير موافق	1	4,2	4,2	4,2
محايد	2	8,3	8,3	12,5
Valide موافق	13	54,2	54,2	66,7
موافق جدا	8	33,3	33,3	100,0
المجموع	24	100,0	100,0	

### تحرص المؤسسة على توفير الصيانة الدورية والمستمرة لأجهزة ومعدات النظام

	التكرارات	النسبة المئوية	valide النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
غير موافق	3	12,5	12,5	12,5
محايد	3	12,5	12,5	25,0
Valide موافق	11	45,8	45,8	70,8
موافق جدا	7	29,2	29,2	100,0
المجموع	24	100,0	100,0	

## الملاحق

يمكنني ابداء رأيي بخصوص نظام معلومات المؤسسة

	التكرارات	النسبة المئوية	valide النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
غير موافق	3	12,5	12,5	12,5
محايد	6	25,0	25,0	37,5
موافق	8	33,3	33,3	70,8
موافق جدا	7	29,2	29,2	100,0
المجموع	24	100,0	100,0	

توفير المؤسسة برمجيات الحماية والامن التي تعد ذات اهمية لحماية سرية وامن المعلومات

	التكرارات	النسبة المئوية	valide النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
غير موافق	1	4,2	4,2	4,2
محايد	2	8,3	8,3	12,5
موافق	16	66,7	66,7	79,2
موافق جدا	5	20,8	20,8	100,0
المجموع	24	100,0	100,0	

يساعد نظام معلومات المؤسسة في اختيار الاشخاص المفوضين

	التكرارات	النسبة المئوية	valide النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
غير موافق	5	20,8	20,8	20,8
محايد	3	12,5	12,5	33,3
موافق	13	54,2	54,2	87,5
موافق جدا	3	12,5	12,5	100,0
المجموع	24	100,0	100,0	

يمكن نظم المعلومات تحديد مهارات وامكانيات العاملين المطلوبة مستقبلا

	التكرارات	النسبة المئوية	valide النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
غير موافق	4	16,7	16,7	16,7
محايد	4	16,7	16,7	33,3
موافق	11	45,8	45,8	79,2
موافق جدا	5	20,8	20,8	100,0
المجموع	24	100,0	100,0	