



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة المسيلة

كلية/معهد: العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع / تنظيم وعمل

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل: 161635107321

التمكين الإداري وعلاقته بالكفاءة المهنية
للعاملين

دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

مقدمة لنيل شهادة: ماستر LMD في تخصص: تنظيم وعمل

اعداد الطالب(ة):

شحيمة عبد الحميد

امام لجنة المناقشة

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
1	جغلولي يوسف	أ/د	المسيلة	رئيسا
2	شباح مريم	أ/ محاضر-أ-	المسيلة	مشرفا ومقررا
3	شبيلي وهيبة	أ/ محاضر-أ-	المسيلة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شهادة شكر و عرفان

باسم الله الرحمن الرحيم " رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين".

(الآية 19 من سورة النمل)

الحمد للذي خلقنا وشق سمعنا وبصرنا بحوله وقوته، نحمده حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه أن وفقنا لإتمام هذا العمل الذي نعتبره قطرة من بحر العلم.

كما نتقدم بكل كلمات الشكر والعرفان وأسمى عبارات الاحترام والتقدير إلى الأستاذة الفاضلة " شباح مريم " في مساعدتنا وتوجيهاتنا والتي لم تبخل علينا بشيء، كما لا يفوتنا أن نشكر كل الأساتذة الذين مدوا لنا يد المساعدة والتأطير طيلة مشوارنا الدراسي ونخص بالذكر أساتذة قسم العلوم الاجتماعية، ومن باب الاعتراف بالجميل نتقدم بالشكر إلى من مد لنا يد العون طيلة فترة انجاز هذا العمل من قريب أو بعيد

إهداء

إلى خير الأنام الرحمة المهداة
(محمد صلى الله عليه و سلم) الأمين الذي أنار دربنا و سعيًا لطلب
العلم.
اهدي ثمرة جهدي إلى اعز ما املك الوالدين الكريمين و إلى إخوتي
الأعزاء.

إلى كل الأصدقاء و الزملاء الذين يعرفونني
و كل من هو في الذاكرة و لم تحمله المذكرة و كل من عمر
الصدور و غيبته السطور

الصفحة	فهرس المحتويات
	شكر و عرفان فهرس المحتويات فهرس الجداول مقدمة
04	الفصل الأول: المقاربة المنهجية للدراسة النظرية
06	أولاً: تحديد الإشكالية
06	ثانياً: أهمية وأهداف الدراسة
07	ثالثاً: فرضيات الدراسة
07	رابعاً: أسباب اختيار الموضوع
07	خامساً: الدراسات السابقة
15	الفصل الثاني: التمكين الإداري رؤية سوسيوتنظيمية
16	أولاً: مفهوم التمكين الإداري
20	ثانياً: أهمية التمكين الإداري
21	ثالثاً: أهداف التمكين الإداري
22	رابعاً: أشكال التمكين الإداري
23	خامساً: خصائص التمكين الإداري
24	سادساً: أبعاد التمكين الإداري
26	سابعاً: خطوات تطبيق إستراتيجية التمكين الإداري
27	ثامناً: أساسيات التمكين الإداري
28	تاسعاً: مزايا ومعوقات التمكين الإداري
31	عاشراً: التمكين الإداري في الفكر الإداري
39	الفصل الثالث: الكفاءة المهنية للعامل رؤية سوسيوتنظيمية
41	أولاً: ظهور مصطلح الكفاءة
42	ثانياً: تحديد المفاهيم
45	ثالثاً: أنواع الكفاءة
46	رابعاً: أبعاد الكفاءة
	أ- كفاءة فكرية ب- كفاءة تقنية ج- كفاءة انسانية
48	خامساً: قياس الكفاءة المهنية

48	سادسا: مكونات الكفاءة المهنية
48	سابعا: خصائص الكفاءة المهنية
49	ثامنا: تقييم كفاءة العاملين
52	تاسعا: المداخل النظرية الكفاءة المهنية
59	الفصل الرابع: المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية
60	أولا: تحديد المجال الزمني والمكاني والبشري
61	ثانيا: المنهج المستخدم
62	ثالثا: الأدوات الإحصائية
62	رابعا: أسلوب اختيار العينة
62	خامسا: خصائص مجتمع البحث
67	الفصل الخامس: التحليل الكمي والكيفي لبيانات الدراسة الميدانية
68	أولا: علاقة التدريب بالكفاءة الفنية
72	ثانيا: علاقة تفويض السلطة بالكفاءة الفكرية
76	ثالثا: علاقة نظام الحوافز بالكفاءة الإنسانية
80	رابعا: تحليل نتائج الدراسة في الدراسات السابقة والنظريات
87	خامسا: نتائج الدراسة
89	خاتمة
91	قائمة المصادر والمراجع
95	الملاحق

الصفحة	فهرس الجدول	
63	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	01
63	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	02
64	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	03
65	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	04
66	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	05
68	يوضح علاقة المستوى التعليمي بالخضوع للتدريب	06
69	يوضح علاقة بين التدريب والصعوبة في العمل	07
70	يوضح علاقة بين التشجيع على تحمل المسؤولية وانجاز العمل	08
71	يوضح علاقة بين صعوبة العمل والتكيف مع متغيرات العمل	09
72	يوضح علاقة بين التشجيع على الإبداع وتفويض السلطة	10
73	يوضح علاقة بين تفويض السلطة والمنافسة بين العمال	11
74	يوضح علاقة بين مزايا تفويض وفتح مجال المبادرة	12
75	يوضح علاقة بين التعرض للعقوبات على القصير في العمل والمبادرة لتحسين العمل	13
76	يوضح علاقة بين طبيعة العمل وتقدير جهود العمل	14
77	يوضح علاقة بين عدالة نظام الحوافز وحل مشكلات العمل	15
78	يوضح علاقة نظام المكافآت والعمل بروح الفريق	16
78	يوضح علاقة بين العدل في الحوافز وطبيعة العمل (فردى - جماعى)	17

مقدمة

مقدمة

يعد المورد البشري عنصر أساسي في العملية التنظيمية، وذلك لما له من دور بارز في التنظيمات في الوقت الحالي أمام المتغيرات والتطورات التكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم، مرهونا بتكيفه مع هذه المتغيرات التي تحتاج إلى الكفاءة ذات المهارة الفكرية العالية والتي تمكن من مواجهة مشكلات العمل وتخطي جميع العقبات، كونها تعمل على اكتساب المهارة الفنية، التي تمكن من مسايرة التقدم التكنولوجي الحاصل، ما يفرض على المنظمات تهيئة الظروف التي تهتم بالمورد البشري قصد تمكينه وذلك بتطوير إمكانياته وتدريبه والمحافظة على العاملين وإعطائهم الحوافز المادية والمعنوية إلى غير ذلك بين أساليب التحفيز وتطور الأداء والعلاقات العمالية، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة وتمكنها من كسب رهان المنافسة.

بهذا أصبحت دراسة مواضيع حديثة خاصة في ما يتعلق بالإدارة والتنظيمات ضرورة حتمية، لما لها أهمية بارزة في المجال التطبيقي ويمكن الاستفادة منها بتقديم مقترحات وتوصيات تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام، ولقد حاولنا من خلال هذا دراسة موضوع التمكين الإداري وعلاقته بالكفاءة المهنية، وعليه قسمنا الدراسة إلى جانبين أولهما النظري و الثاني تطبيقي.

بالنسبة للجانب النظري تناولنا فيه ثلاثة فصول وحولنا من خلاله الإلمام بكل الجوانب النظرية للبحث ومفاهيمه وهذه الفصول هي :

-الفصل الأول: تم فيه عرض إشكالية الدراسة وأهميتها وأهدافها مع تحديد الفرضيات والأسباب الذاتية والموضوعية للدراسة وانتهى بعرض الدراسات السابقة.

-أما الفصل الثاني فتناولنا فيه التمكين الإداري من حيث تطور مفاهيمه وأهميته وأهدافه، أشكاله وخصائصه ثم المقاربات النظرية التي عالجت مختلف أبعاده.

الفصل الثالث تطرقنا فيه إلى الكفاءة المهنية من خلال تحديد مفاهيمها وأبعادها مكوناتها، وخصائصها، وبرز المداخل النظرية .

أما الجانب الميداني عرضنا فيه نتائج وبيانات الدراسة الميدانية وقسمناه إلى قسمين هما :

-الفصل الرابع: والذي يحتوي على منهجية البحث من خلال تحديد المنهج المتبع والعينة بالإضافة إلى التعريف بميدان الدراسة وذلك بتحديد المجال الزمني والمكاني والبشري.

-أما الفصل الخامس فتمت فيه تحليل البيانات الإحصائية و القرارات السييسولوجية لمختلف فرضيات الدراسة مع عرض النتائج العامة للدراسة ثم عرض الخاتمة.

الفصل الأول: المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

أولاً: تحديد الإشكالية

ثانياً: أهمية وأهداف الدراسة

ثالثاً: فرضيات الدراسة

رابعاً: أسباب اختيار الموضوع

خامساً: الدراسات السابقة

أولاً: تحديد الإشكالية وصياغتها

في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها عالمنا المعاصر وما ينجم عن ذلك من منافسة عالمية بين المنظمات ولمواكبة هذه التحديات والتعاشي معها تبنت المنظمات مفاهيم وأساليب في الإدارة الحديثة، أصبحت الحاجة للتغيير في أساليب العمل الإداري أكثر إلحاحاً وخاصة مع بداية الألفية الجديدة، وذلك بإتباع أساليب جديدة في التسيير والتنظيم، بالإضافة إلى اعتمادها على المورد البشري باعتباره مورد أساسي لفاعلية المؤسسة مما يسمح بخلق بيئة عمل جديدة تساعد العاملين من خلال تطوير قدراتهم ومهاراتهم، كما تساهم في سير المؤسسة وتحقيق أهدافها.

ونظراً للاهتمام المتزايد بالعامل البشري الذي يعتبر محور العملية الإدارية، برز مفهوم التمكين الإداري باعتباره عامل نجاح أساسي في الإدارة إذا ما أحسن استغلاله حيث يقوم على مقومات وركائز أساسية التي من بينها منح الاستغالية وحرية جزئية في اتخاذ القرارات وهذا ما يساهم في حل مشاكل العمل الإداري بطريقة علمية وآنية مع تحمل نتائج قرارات المتخذة، كما أن نجاح العمل في الإدارة مرتبط بضرورة تزويد الإدارة للعاملين بالمعلومات وتوفير لهم التدريب اللازم وهذا لتطوير قدراتهم وكفاءتهم في العمل خصوصاً بما يتعلق بمهارات الاتصال، والتي تعتمد أساساً على الأسلوب الذي ينسجم مع شروط الموقف المعنى والتكيف مع التغييرات التي تطرأ عن العمل، كما تظهر أهمية الحوافز في زيادة دافعية العاملين باتجاه عملهم وتمكينهم بغض النظر عن طبيعة هذه الحوافز.

وبما أن تطوير كفاءة المورد البشري من أهم أهداف التمكين فقد أعطي للكفاءة المهنية الكثير من الاهتمام وتناولتها العديد من الدراسات في علم الاجتماع التنظيم، حيث تعد الكفاءة المهنية من أهم المتطلبات التي تسعى كل المهن والوظائف لتحقيقها كونها تساهم في إبراز القدرات الإبداعية للعاملين والتي تتجسد وفق مبدئي الإلتقان والابتكار، كما

تجعل العمال حريصين في التعامل بجدية مع مختلف المعوقات التي تواجه الإدارة، واعتمادها على القدرات الفنية للعاملين وذلك من خلال إدارة الوقت والذي يتجلى أساسا في الالتزام وانجاز المهام في الوقت المحدد، بالإضافة إلى حسن استغلال الوسائل التكنولوجية المتاحة بما يتلاءم مع طبيعة العمل، إلا أن القدرات الفنية والفكرية ليست وحدها كفيلة بتحقيق الكفاءة، بل هناك جملة من العوامل النفسية والاجتماعية التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار، والتي تخلق جو من العمل الجماعي وتعاون العمال فيما بينهم وتقديم الدعم والمساندة عند الحاجة، مما يشكل حافز للعاملين وضمان السير الحسن للمؤسسة.

ونجد أن المؤسسات الجزائرية هي الأخرى ليست بمنأى عن التغيرات التنظيمية الحاصلة، وقد تجسدت أهمية المورد البشري من خلال التناقضات التي ميزت الواقع الجزائري في الانتقال من مرحلة تنظيمية إلى أخرى، وفي إطار البحث عن الآليات المحركة لفاعلية المؤسسة الجزائرية دون مراعاة الاهتمام بالتنظيم وما يحتويه، الأمر الذي شكل لبسا أمام العديد من المحللين الاجتماعيين الاقتصاديين الذين أعطوا لنسق تسيير الموارد البشرية دورا هاما في إعادة الاستقرار والتوازن للواقع التنظيمي، لغرض الخروج بالمؤسسة من مختلف الأزمات التسييرية التي عرفت من خلال الاستثمار في العنصر البشري وكفاءته وتمكينه كآلية لتحقيق الفعالية الإدارية، وهذا بدوره ينعكس على زيادة الرضا والإنتاجية في العمل وبالتالي نجاح المنظمة وقدرتها على الاستمرار والتطور، ومن خلال هذا نطرح التساؤل التالي:

- ما علاقة التمكين الإداري بالكفاءة المهنية للعامل ؟

ولتضمن معالم الوضوح بسياقها المنهجي والمعرفي تبلور الأسئلة الفرعية التالية:

- ما علاقة التدريب بالكفاءة الفنية للعاملين؟

- ما علاقة تفويض السلطة بالكفاءة الفكرية للعاملين؟

- ما علاقة الحوافز بالكفاءة الإنسانية للعاملين؟

ثانياً: أهمية وأهداف الدراسة

أ/ أهمية الدراسة:

إن أي باحث يشير في دراسته بتلك الأهمية من أجل إعطاء سند موضوعي وعلمي لموضوع بحثه ومن ثم فإن الدراسة الحالية تتطوي على أهمية بالغة سواء من الناحية النظرية العلمية أو الناحية العملية الإجرائية وتبرز أهمية الدراسة في كونها تستهدف إلى:

- تتبثق أهمية هذه الدراسة من استخدام التمكين كأسلوب إداري متطور يتعدى حدود التفويض ويمنح العاملين السلطات التي تتضمن اتخاذ القرارات.
- تقديم إطار نظري يوضح مفهوم التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، التدريب، الحوافز).
- تسليط الضوء على المفاهيم التنظيمية والإدارية الحديثة.
- توضيح العلاقة بين أبعاد التمكين والكفاءة المهنية.
- تستمد هذه الدراسة أهميتها من الإسهامات التي يتوقع إضافتها، يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة في المجال العملي والتطبيقي.

ب/ أهداف الدراسة:

لكل دراسة هدف تصبوا إليه كآلية لكشف الغموض الذي يجتاحها ، وفي هذا السياق تبلور الأهداف المحورية التالية:

الفصل الأول: المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

- محاولة الوقوف على فاعلية التمكين الإداري داخل السياق التنظيمي المؤسسي.
- تكشف قيمة الكفاءة المهنية داخل الواقع التنظيمي.
- محاولة الوقوف على آليات تفويض السلطة داخل المنظمة.
- الكشف على أهمية التدريب داخل المؤسسة.
- التعرف على أهمية الحوافز داخل المؤسسة.

ثالثا: فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

- للتمكين الإداري علاقة بالكفاءة المهنية للعامل.

الفرضيات الفرعية:

- للتدريب علاقة بالكفاءة الفنية للعامل.
- لتفويض السلطة علاقة بالكفاءة الفكرية للعامل.
- لنظام الحوافز علاقة بالكفاءة الإنسانية للعامل.

رابعا: أسباب اختيار الموضوع:

يتعلق بحثنا بدراسة علاقة التمكين الإداري بالكفاءة المهنية للعامل وهناك مجموعة من الأسباب والدوافع التي ساقطنا لاختيار الموضوع والتي تتمثل في:

- أسباب ذاتية
 - الموضوع مقترح من طرف الأساتذة ونال إعجابي.
 - توفر مراجع حول الموضوع.
 - الميل الشخصي لمعالجة ودراسة مواضيع حديثة.
- أسباب موضوعية
 - تزايد اتجاه معرفي نحو التمكين الإداري والكفاءة المهنية.
 - يعد مفهوم التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، التدريب، الحوافز) مجال حيوي للدراسة.
 - تحسين مسألة الكفاءة المهنية اللازمة للعمال والوقوف على أهم أبعادها ومؤثراتها.
 - موضوعي الكفاءة المهنية والتمكين الإداري من المواضيع القابلة للمعالجة العلمية والتي يمكن تجسيدها امبريقيا.

خامسا: دراسات سابقة متعلقة بالتمكين الإداري

- دراسة عربية:
 - مكرم عبد المجيد الجعيري، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع في شركة الاتصالات الخلوية ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين 2018.
 - هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة التمكين الإداري بالإبداع لدى العاملين، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي مع استخدام أداة الاستبانة كأداة لدراسة وقد حاولت هذه الدراسة الإجابة على:

الفصل الأول: المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

- ما درجة التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع في شركة الاتصالات الخلوية؟
 - ما واقع التمكين الإداري لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية؟
 - ما واقع الإبداع لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية؟
 - ما علاقة التمكين الإداري لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية؟
 - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تفويض السلطة والإبداع لدى العاملين؟
 - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الفعال والإبداع لدى العاملين؟
 - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تدريب العاملين والإبداع لدى العاملين؟
- كما اعتمد على فرضيات وكانت كالاتي:
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التمكين الإداري والإبداع لدى العاملين
 - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تفويض السلطة والإبداع لدى العاملين
 - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الفعال والإبداع لدى العاملين
 - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تدريب العاملين والإبداع لدى العاملين

الفصل الأول: المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

وقد دلت نتائج الدراسة على أن:

- العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع مرتفعة لدى العاملين.
 - واقع التمكين الإداري وواقع الإبداع مرتفع.
 - توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين التمكين الإداري بأبعاده والإبداع.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة نحو التمكين الإداري لدى العاملين.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الإبداع لدى العاملين.
- وقد تم الاستفادة من هذه الدراسة من خلال:
- إثراء وتعزيز الجانب النظري.
 - المساهمة في بناء خطة واضحة للدراسة .
 - استنباط الأبعاد والمؤشرات للتمكين الإداري.

- دراسة جزائرية:

صباح بن سهلة، دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، 2016/2015

الفصل الأول: المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة. قامت الباحثة باستخدام حصر شامل مكون من 88 أستاذ واستخدم الباحث المنهج الوصفي كما استخدم الاستبانة كأداة للدراسة وطرح عديد التساؤلات في دراسته والمتمثلة في :

- ما مستوى التمكين الإداري بكليات جامعة محمد خيضر بسكرة؟
- ما مدى توفر عناصر بناء المنظمة المتعلمة بكليات جامعة محمد خيضر بسكرة؟
- ما العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري والمنظمة المتعلمة بكليات جامعة محمد خيضر بسكرة؟

كما اعتمد على فرضيات وكانت كالاتي:

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والمنظمة المتعلمة بكليات جامعة محمد خيضر بسكرة
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين فرق العمل والمنظمة المتعلمة بكليات جامعة محمد خيضر بسكرة
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والمنظمة المتعلمة بكليات جامعة محمد خيضر بسكرة
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين التدريب والمنظمة المتعلمة بكليات جامعة محمد خيضر بسكرة
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين التحفيز والمنظمة المتعلمة بكليات جامعة محمد خيضر بسكرة

وقد دلت نتائج الدراسة على:

الفصل الأول: المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

- جامعة محمد خيضر بسكرة تتوفر على أبعاد التمكين الإداري.
 - خصائص المنظمة المتعلمة متواجدة بجامعة محمد خيضر بسكرة
 - وجود علاقة ارتباط موجبة بين التمكين الإداري والمتغير التابع جامعة محمد خيضر بسكرة باعتبارها منظمة متعلمة
 - وجود دور ذو دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وجامعة محمد خيضر بسكرة باعتبارها منظمة متعلمة
 - وجود دور ذو دلالة إحصائية بين التدريب وجامعة محمد خيضر باعتبارها منظمة متعلمة
 - وجود دور ذو دلالة إحصائية بين فرق العمل وجامعة محمد خيضر باعتبارها منظمة متعلمة
 - وجود دور ذو دلالة إحصائية بين التحفيز وجامعة محمد خيضر بسكرة
- وقد استفدت من هذه الدراسة من خلال:
- ساهمت في تسهيل اختيار المكان لإجراء الدراسة والذي يتناسب مع الموضوع.
 - ساهمت في معرفة وكيفية بناء أداة الدراسة.
 - إثراء وتعزيز الجانب النظري.

مرابط عياش : دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءات المهنية للعامل ، رسالة دكتوراه علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية ، جامعة بسكرة، 2016-2017

في دراسة قام بها الطالب مرابط عياش بعنوان دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءات المهنية للعامل والتي كانت تهدف للتعرف على دور التكنولوجيا في تنمية الكفاءات المهنية العامة، حيث استخدم العينة العشوائية الطبقية مع استخدام أدوات الاستمارة، المقابلة،

الفصل الأول: المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

الملاحظة، الوثائق والسجلات واعتماد الباحث على المنهج الوصفي الذي يلائم دراسته حيث طرح العديد من التساؤلات والمتمثلة في :

- إلى أي حد تساهم تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءات المهنية للعامل؟
 - إلى أي مدى تعتمد المؤسسة الجزائرية على تكنولوجيا المعلومات؟
 - هل يتحكم العامل في المؤسسة الجزائرية على تكنولوجيا المعلومات؟
 - هل المؤسسة الجزائرية حريصة على تنمية كفاءة عمالها من خلال تطوير قدراتهم في استعمال تكنولوجيا المعلومات؟
 - ما هي المكانة التي تحتلها تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءات المهنية للعامل؟
- كما اعتمد على فرضيات وكانت كالآتي:
- هناك علاقة ارتباطية بين تكنولوجيا المعلومات والكفاءة المهنية للعامل
 - هناك علاقة دالة بين درجة استخدام تكنولوجيا المعلومات ومعدل الكفاءة المهنية للعامل.
 - كلما زاد تحكم العامل في تكنولوجيا المعلومات زادت نسبة الكفاءة المهنية.
 - تعد تكنولوجيا المعلومات متغير ذو مكانة عالية بين المتغيرات التقليدية للكفاءة.
- وقد دلت نتائج هذه الدراسة على وجود علاقة ايجابية بين تكنولوجيا المعلومات والكفاءة المهنية للعامل من خلال:
- صدق الفرضيات الجزئية الثالثة التي وضعت خدمة للتحقق من صدق الفرضية العامة

الفصل الأول: المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

• سير نتائج الدراسة الراهنة من ضوء الفرضية في نفس الاتجاه الذي حققته الدراسة السابقة حيث أننا نجد الوصول الى نفس النتائج والقرار بطبيعة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والكفاءة المهنية

• تحقيق الفرضية العامة من خلال بعض الأسئلة المباشرة ذات صلة بالفرضية العامة من بينها أن النتائج المحققة في الجداول المتعلقة أكثر العوامل تأثيرا على تحسين الكفاءة المهنية للعامل من بين كل المتغيرات التي طرحتها الدراسة سواء الظروف المادية او الاجتماعية للعامل. العدالة في الترقية والحوافز والشعور بالانتماء إلى جماعة العمل تبين أن التحكم في تكنولوجيا المعلومات أكثر العوامل تأثيرا على الكفاءة المهنية بنسبة 54 % وهي نسبة تفوق النسبة المحققة في جميع المتغيرات الأخرى وهذا راجع إلى وعي العامل بالدور الفعال التي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءة المهنية للعامل، بالإضافة الى التحليل المستنبط من الجداول يبين لنا :

- أن هناك دور ايجابي لتكنولوجيا المعلومات لتنمية الكفاءة المهنية للعامل.

وقد تم الاستفادة من هذه الدراسة:

- التعرف على أبعاد ومؤشرات الدراسة،

- إثراء وتعزيز الجانب النظري.

- التعرف على المنهجية المتبعة والتي تسهل الطريق الذي يسلكه الباحث.

الطالب بواب رمضان: الكفاءة المهنية اللازمة لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر الطلبة، طلبة جامعة جيجل ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم اجتماع تنظيم وعمل إدارة موارد بشرية ، جامعة سطيف، سنة الجامعية 2013-2014

الفصل الأول: المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات وآراء الطلبة واعتبارها عامل أساسي ومهم في عملية تقويم الكفاءات عند أعضاء هيئة التدريس الجامعي، وقد قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي كما اعتمد على أدوات الملاحظة والمقابلة والاستبيان والسجلات والوثائق واعتماده على العينة العشوائية العنقودية كأداة لدراسة بحثها، وطرح الباحث عدة تساؤلات في دراسته وتتمثل في:

- ما درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس الجامعي بجامعة جيجل للكفاءات المهنية من وجهة نظر الطلبة؟

- ما درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس الجامعي بجامعة جيجل للكفاءات التدريسية من وجهة نظر الطلبة؟

- ما درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس الجامعي بجامعة جيجل للكفاءات التكنولوجية من وجهة نظر الطلبة؟

- ما درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس الجامعي بجامعة جيجل للكفاءات الإنسانية من وجهة نظر الطلبة؟

- ما درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس الجامعي بجامعة جيجل للكفاءات التقويمية من وجهة نظر الطلبة؟

كما اعتمد على فرضيات وكانت كالآتي:

- يمارس أعضاء هيئة التدريس بجامعة جيجل للكفاءات التدريسية من وجهة نظر الطلبة.

- يمارس أعضاء هيئة التدريس بجامعة جيجل للكفاءات التكنولوجية من وجهة نظر الطلبة .

الفصل الأول: المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

- يمارس أعضاء هيئة التدريس بجامعة جيجل للكفاءات الإنسانية من وجهة نظر الطلبة .

- يمارس أعضاء هيئة التدريس بجامعة جيجل للكفاءات التقويمية من وجهة نظر الطلبة .

وقد دلت نتائج هذه الدراسات على:

• يمارس أعضاء هيئة التدريس الجامعي بجامعة جيجل للكفاءات المهنية من وجهة نظر الطلبة بدرجة عالية.

• يمارس أعضاء هيئة التدريس الجامعي بجامعة جيجل للكفاءات التدريسية من وجهة نظر الطلبة بدرجة عالية .

• يمارس أعضاء هيئة التدريس الجامعي بجامعة جيجل للكفاءات التكنولوجية من وجهة نظر الطلبة بدرجة متوسطة .

• يمارس أعضاء هيئة التدريس الجامعي بجامعة جيجل للكفاءات الإنسانية من وجهة نظر الطلبة بدرجة عالية .

• يمارس أعضاء هيئة التدريس الجامعي بجامعة جيجل للكفاءات التقويمية من وجهة نظر الطلبة بدرجة متوسطة .

وقد تم الاستفادة من هذه الدراسة:

- ساهمت في تسهيل اختيار المكان لإجراء الدراسة والذي يتناسب مع الموضوع.

- التعرف على أبعاد ومؤشرات الدراسة.

- ساهمت في معرفة وكيفية بناء أداة الدراسة.

الفصل الثاني: التمكين الإداري رؤية سوسيوتنظيمية

أولاً: مفهوم التمكين الإداري

ثانياً: أهمية التمكين الإداري

ثالثاً: أهداف التمكين الإداري

رابعاً: أشكال التمكين الإداري

خامساً: خصائص التمكين الإداري

سادساً: أبعاد التمكين الإداري

سابعاً: خطوات تطبيق إستراتيجية التمكين الإداري

ثامناً: أساسيات التمكين الإداري

تاسعاً: مزايا ومعوقات التمكين الإداري

عاشراً: التمكين الإداري في الفكر الإداري

تمهيد

يعتبر التمكين الإداري من أحدث المداخل الرئيسية التي ساهمت في تطوير الفكر الإداري، فهو أداة مهمة من أدوات إحداث التغيير في المنظمة، وفي ظل التغيرات البيئية الكبيرة وحاجة المنظمات إلى التجريد، تبرز أهمية التمكين في المؤسسة كأحد الأساليب التي يمكن من خلالها تطوير أداء واتجاهات العاملين وتعزيز مهاراتهم في خدمة عملاء المنظمة، إذ أن حاجات الأفراد والعاملين إلى المعلومات الكافية والدقيقة عن مختلف الأمور في المنظمة الضرورية للتعامل مع تلك المتغيرات.

ولتحديد المعنى أكثر سنتطرق في هذا الفصل لتفكيك مفهوم التمكين الإداري ومعرفة دلالاته بشكل مفصل ودقيق والتعرف على أهميته ومتطلباته وأهم نظرياته.

أولاً: مفهوم التمكين الإداري

1- المدلول اللغوي للتمكين

يعود الأصل اللغوي المفردة التمكين إلى الفعل مَكَّن يقال مَكَّن فلان عند الناس مكانة عظم عندهم فهو مكين، و في التنزيل العزيز "قال انك اليوم لدينا أمين" ، ويقال أمكَنهُ من الشيء أي جعل له عليه سلطان وقدرة. ويقال تمكن عند الناس علا شأنه واستقر فيه¹.

2- تعريف التمكين الإداري

مصطلح التمكين بدأ بالظهور في نهاية عقد الثمانيات من القرن الماضي ولقي رواجاً في التسعينات بسبب زيادة اهتمام منظمات الأعمال بالعنصر البشري، وقد تبلور المفهوم لتطور الفكر الإداري الحديث بالتحول من التحكم والأوامر إلى ما يسمى بقوه التنظيم، مما ترتب عليه تغيير في السلم التنظيمي متعدد المستويات إلى تنظيم قليل المستويات في بنية المؤسسة، إضافة إلى تحولات في المفاهيم الإدارية وميلها نحو التجديد والنمو².

اختلفت التعريف حسب نظرة كل باحث

يعرف شاكتور التمكين الإداري أنه فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات والسلطة اتخاذ القرار بدرجة اكبر للأفراد في المستويات الدنيا³.

¹ عبد الحليم منتصر وآخرون: المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية- مكتبة الشروق الدولية، المجلد 2، ط2، 2000، ص919

² فروحي وافية : محددات التمكين الإداري لدى رؤساء مفتشيات التجارة في الجزائر، مجلة المنهل الاقتصادية، محلد3، العدد2، ص106

³ حسن أحمد: التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية، مجلة دراسات العلوم التربوية، مجلد4، ملحق2013، ص1

الفصل الثاني: التمكين الإداري رؤية سوسيوتنظيمية

من خلال التعريف نلاحظ أن التمكين يتمثل في منح المسؤوليات للعاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

ويعرفه Bowen and Laufer أنه يتمثل في حرية الموظف وهذا حالة ذهنية وسياق إدراكه لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها، التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتتمثل تلك الحالة من قبل الفرد لكي تتوفر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ القرارات واختيار النتائج التي يصل إليها.

من خلال التعريف يتضح أن الباحث يرى أن التمكين الإداري هو حالة ذهنية داخلية أساسها الثقة والقناعة وتساعده في اتخاذ القرارات¹.

وترى Shanttilin أن التمكين هو ممارسات الإدارة في تبادل المعلومات والمكافآت والسلطة مع الموظفين حتى يتمكنوا من اتخاذ قراراتهم والمبادرة لحل المشاكل وتحسين الخدمة والأداء ويستند ذلك إلى فكرة إعطاء الموظفين المهارات والسلطة وكذلك تحميلهم مسؤولية خاضعة للمسألة عن نتائج أعمالهم.

3/ الفرق بين التمكين وتفويض السلطة:

هناك تداخل بين مفهومي التفويض السلطة والتمكين الإداري، وفيما يلي سوف نحدد الفرق بينهما: يعرف تفويض السلطة على أنه عملية تفويض الصلاحيات إلى

¹ يحي سلسم ملحم: التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنظيمية الإدارية، بحوث ودراسات،

مصر، 2006، ص 25

الفصل الثاني: التمكين الإداري رؤية سوسيوتنظيمية

المستويات الإدارية الدنيا، أن يصبح العاملين لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الإستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم¹.

كما أن التفويض عملية مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها، أما التمكين فان الأفراد مسؤولون عن النتيجة النهائية.

4/التعريف الإجرائي للتمكين الإداري

في خضم ما سبق نبلور مفهومًا إجرائيًا قوامه أن التمكين الإداري هو إعطاء الفرد صلاحية أكبر ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات مع مكافأتهم وتدريبهم قصد تحسين أدائهم في العمل.

ثانيا: أهمية التمكين الإداري

تتبع أهمية التمكين الإداري من خلال ما يلي:

- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق وتخفيض عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمية.
- الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل.
- الحاجة لاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة.
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات وإطلاق القدرات الإبداعية للأفراد.
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء وتشجيعهم على الإبداع.

¹ مكرم عبد المجيد الجعيري: التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة

الخليل، فلسطين، 2017/2018، ص15

الفصل الثاني: التمكين الإداري رؤية سوسيوتنظيمية

- التمكين يجعل المنظمات غاية المرونة والقدرة على التعلم والتكيف رؤيته اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن.

- زيادة إنتاجية المنظمة لكونه يساهم في تطوير قابلية للعاملين وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمنظمة¹.

في حين يرى آخرون أن أهمية التمكين الإداري في أن له تأثير على الدافعية والأداء والولاء التنظيمي، ويسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين، ويساعد في المحافظة على الكفاءات البشرية، وتقليل معدل دوران العمل، وذلك من خلال تعزيز الثقة المتبادلة بين المنظمة والموظفين الإداري والعمل على تطبيقه أمر ضروري، حيث يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، وبالتالي تحقيق أهداف العاملين فيها وأهداف المجتمع بشكل عام².

من خلال هذا يتضح لنا ضرورة الاهتمام بالموارد البشري باعتباره عنصر أساسي لتطبيق إستراتيجية التمكين الإداري وحاجة المنظمات إليه للاستفادة من خبراته ومهاراته وهذا يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

ثالثاً: أهداف التمكين الإداري

للتمكن الإداري مجموعة من الأهداف والتي تتمثل في:

- توجيه المنظمات إلى زبائنهم ومحافظة عليهم.

- الاستجابة لتغيرات المحيط.

¹ مكرم عبد المجيد الجعيري: التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع، ص18

² واصل عبد الرزاق: التمكين الإداري وعلاقة بدافعية مديري المدارس في اقليم الجنوب، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، الأردن، 2010/2011، ص8

- اختصار وقت اتخاذ القرار.
 - التمكين ضروري لتحسين كل الطرق بمحاولة حذف أسباب الخطأ والتعطّل.
 - زيادة سرعة رد الفعل من طرف المنظمة.
 - الإحساس بالمسؤولية وزيادة روح المبادرة.
 - رفع القدرات للفرد والجماعة.
 - إعطاء أحسن قرار ملائم¹.
- بالإضافة إلى هذه الأهداف توجد أهداف أخرى كزيادة الدافع، التقليل للأخطاء، وزيادة فرصة الإبداع والابتكار، ودورات العمل².

يتضح لنا من خلال إبراز أهداف التمكين الإداري ضرورة تبني إستراتيجية التمكين الإداري وتوفير البيئة الملائمة التي تتم من خلال تشجيع الأفراد ومشاركتهم في اتخاذ القرارات والتفويض المهام للعمال وتدريبهم قصد تطوير مهاراتهم وهذا سعياً لتحقيق هذه الأهداف التي ترجع بالفائدة المنظمة وعمالها وزبائنها.

رابعاً: أشكال التمكين الإداري

تظهر عملية تمكين الإداري في أشكال مختلفة وعديدة منها:

- عملية رسمية: وهي التي تستند إلى قوانين وسياسات وممارسات المنظمة.

¹ عطية حسين افندي: تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر بحوث ودراسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، 2003، ص27

² صباح بن سهلة: دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، بسكرة، 2015/2016، ص38 حسين موسى قاسم: استراتيجيات التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر، عمان، 2014، ص45

الفصل الثاني: التمكين الإداري رؤية سوسيوتنظيمية

- عملية غير رسمية: والتي تشتمل على فعاليات غير مخطط لها مثل تقديم مقترح للمشرف.
- عملية طوعية: وهي التي لا تستند إلى أي قواعد مؤسسية.
- عملية مباشرة: تظهر عند تأثير العاملين بشكل مباشر على عملية صنع القرار.
- عملية تمثيلية: يقوم بعض الموظفين بتمثيل زملائهم في المجالس.
- عملية تمكين المؤسسة: حيث أن القوانين المعمول بها تدعم تمكين العاملين في صنع القرار.¹

يمكن القول أنه مهما تعددت أشكال التمكين، إلا أن هدفها الأساسي هو زيادة الفعالية الإدارية لتحقيق رضا المتعاملين ولن يكون ذلك إلا بضرورة تمكين المورد البشري.

خامسا: خصائص التمكين الإداري

تتمثل خصائص التمكين في ما يلي:

- يحقق التمكين زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية.
- التركيز على القدرات الفعلية للمديرين والموظفين في حل مشاكل العمل والأزمات².
- مساءلة المرؤوسين عن نتائج الأعمال التي يقومون بها .
- حرية المرؤوسين في اتخاذ القرارات بشأن العمل .
- تبادل المعلومات بين الرئيس والمرؤوسين بشكل منتظم.

¹ مكرم عبد المجيد الجعيري: التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع، ص16

² صباح بن سهلة: دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة، ص13

الفصل الثاني: التمكين الإداري رؤية سوسيوتنظيمية

- توفير الرئيس للمرؤوسين فرص للتطور واكتساب المهارات.
- التشجيع المرؤوسين على التفكير والإبداع وقبولهم لمبدأ المخاطرة.
- جعل الأفراد مسؤولين على نتائج أفعالهم وقراراتهم.

سادسا: أبعاد التمكين الإداري

اختلف الباحثون في وضع أبعاد التمكين حيث يرى Spector أن للتمكين بعدين رئيسيين هما:

1- البعد المهاري النفسي: ويقصد به التمكين النفسي وهو يستخدم لزيادة تحفيز العاملين في العمل وله أربعة عوامل مميزة ومستقلة ومكملة لبعضها البعض، وهي معنى العمل المهارات، الاختبار، التأثير.

2- البعد الإداري لم يتفق الباحثون والمختصون الذين اهتموا بدراسة التمكين على عناصر أبعاد موحدة¹.

وفي هذا الجدول سوف نستعرض أبعاد التمكين على وفق ذكره الباحثين في هذا المجال

الشكل (1): أبعاد التمكين

الباحث	السنة	البعد
DAFT	1992	المشاركة بالمعلومات، المعرفة القوة
Eccles	1993	القوة، الموارد، الحرية
Huxtable	1995	الحرية، المسؤولية عن النتائج
Guzzo	1996	فريق العمل، التفاوض
Griffin	1999	تأهيل العاملين، الرقابة

¹ صباح بن سهلة: دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة، 16

الفصل الثاني: التمكين الإداري رؤية سوسيوتنظيمية

Lioryd	1999	فرق العمل، الهيكل
Hunt	2000	دعم المنظمة، المكافآت
Hellriegelatal	2001	السلطة، المهارات، الحرية
DAFT Noi	2003	المعلومات، المعرفة، القوة المكافآت

المصدر: أثير عبد الأمير: تأثير ثقافة التمكين في منظمة التعلم، دراسة تطبيقية في الشركة العامة، للصناعات المطاطية، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد2، العدد3، فلسطين، 2012، ص36

بعد عرض مختلف أبعاد التمكين الإداري نحن بصدد تسليط الضوء على الأبعاد التي سيتم الاعتماد عليها في الدراسة:

1- تفويض السلطة: يشير مصطلح تفويض السلطة إلى قيام الرئيس بعملية تفويض السلطات المختلفة التي يتمتع بها الأشخاص من أهل الكفاءة للقيام بها على أكمل الواجب.

فالتفويض هو الوسيلة الوحيدة التي يستطيع بها الرئيس أن يتجاوز قدراته الذاتية على انجاز الأعمال وفي نفس الوقت هو طريق الاستفادة الكامنة من قدرات ومهارات المرؤوسين¹.

2- الحوافز: تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة فعليتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي، وبصفة خاصة تشبع احتياجاتهم وبشرط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقييم الأداء ولكي لا تمنح الحوافز إلا لمستحقيها و تكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين والمنظمات كنتاج نهائي للتمكين، ولنجاح التمكين يجب أن يتم ربطه بالتقدير والمكافأة للعاملين من طرف المنظمة².

¹ مرزوق أحمد: تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بفاعلية الإدارة، رسالة ماجستير، كلية التربية، غزة، 2010، ص15

² مكرم عبد المجيد الجعيري: التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع، ص22

3- التدريب: هو عبارة عن برامج مخططة يتم توجيهها للعاملين بهدف إكسابهم معلومات ومهارات وسلوكيات معينة من أجل إكساب الفرد الموظف مهارات معينة وزيادة ولائه للمنظمة¹.

فحين ينظر إليه آخرون بأنه عملية منظمة تهدف إلى تنمية مهارات وقدرات الفرد وزيادة معلوماته لتمكينه من أداء وظيفته وبالتالي تحقيق أهداف التي يعمل فيها.

سابعا: خطوات تطبيق إستراتيجية التمكين الإداري

إن تبني إستراتيجية التمكين الإداري ليس بالقرار البسيط فالتمكين يمر بخطوات منظمة لضمان تطبيقه وتحقيق أهدافه ويمكن تطبيقه بإتباع الخطوات التالية:

- تحديد مبررات التغيير: يجب تحديد سبب تبني المنظمة لتمكين موظفيها وذلك بتكييف خطوات التمكين وعملياته بما يوائم ويحقق الأهداف المتوقعة منه وتوضيح ذلك للمرؤوسين للمساعدة في الحد من درجة الغموض.

- التغيير في سلوك المدراء: أحد التحديات التي يجب أن يتغلب عليها المدراء لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بمبدأ التخلي عن السلطة.

- تحديد القرارات بمشاركة المرؤوسين: إن تحديد نوع القرارات التي يتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم.

¹ رضوان محمد عبد الفتاح، استراتيجية الأساسية، في إدارة الموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، مصر،

الفصل الثاني: التمكين الإداري رؤية سوسيوتنظيمية

- تكوين فرق العمل: من المهم أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق فحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي في ما يتعلق بوظائفهم¹.
- المشاركة في المعلومات: من خلال توفير للموظفين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على أداء وظائفهم.
- توفير التدريب: يعتبر أحد المكونات الأساسية للتمكين حيث يجب توفر البرامج التدريبية كوسيلة لحل مشاكل العمل.
- وضع برنامج للمكافآت: يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها فهو تفضيل العمل من خلال فريق أحد عناصر الدعم الأساسية المساندة للتمكين تتمثل في تقديم مكافآت للموظفين².

ثامنا: أساسيات التمكين الإداري

- يتكون التمكين الإداري من سبعة مبادئ أساسية مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة EMPOWER ويشكل كل حرف من هذه الحروف مبدأ من المبادئ السبعة وتتمثل في:
- تعليم العاملين education: حيث ينبغي تدريب وتعليم العاملين في المنظمة لان التعليم يؤدي إلى زيادة فاعلية العاملين فيها الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاح التمكين الإداري.
 - الدافعية Motivation: على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتوعية وبناء فرق العمل واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من الإدارة العليا¹.

¹ حسين موسى قاسم: استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية إدارة المعرفة، ص50

² مكرم عبد المجيد الجعيري: التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع، ص22

الفصل الثاني: التمكين الإداري رؤية سوسيوتنظيمية

- وضوح الهدف purpose : إن صلب عملية التمكين الإداري هو الاستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية لتحقيق أهداف المنظمة.
- الملكية Ownership: معادلة للتمكين الإداري تتكون من ثلاثة أحرف تسمى 3AS تتمثل الأحرف الأولى لعناصر المعادلة وهي السلطة والمسألة والانجاز.
- الرغبة في التغيير willing to change : إن النتائج التمكين الإداري تقود المنظمة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها والبحث عن طرق جديدة وناجحة.
- نكران الذات ego élimination : تقوم الإدارة في بعض الأحيان برنامج التمكين الإداري قبل البدء في التنفيذ وينظر إليه على أنه تحدي لهم وليس لتحسين مستوى التنافسية².
- الاحترام respect : إن روح الحياة للتمكين الإداري هو الاعتقاد أن كل عنصر في المنظمة قادر على المساهمة من خلال تطوير عمله و ما لم يشكل احترام العاملين لفلسفة المنظمة فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج المرجوة³.
- من خلال التطرق إلى أساسيات التمكين الإداري وجب على كل المؤسسات الإدارية ضرورة الالتزام بهذه المبادئ كونها تساهم في رفع مستوى أداء العمل وتزيد من قدراتهم الفنية والفكرية وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

تاسعا: مزايا ومعوقات التمكين الإداري

1/مزايا التمكين الإداري: للتمكين الإداري العديد من المزايا والفوائد التي منها ما يعود إلى منظمة، ومنها ما يعود إلى الموظفين، وسوف نتطرق إلى أهمها:

¹ محمد مطر : اثر لتمكين الإداري غي تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة الأردن، 2006، ص26

² مكرم عبد المجيد الجعيري: التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع، ص20

³ محمد مطر : المرجع السابق، ص26

الفصل الثاني: التمكين الإداري رؤية سوسيوتنظيمية

أ/ فوائد التمكين للمنظمة تتمثل فوائد التمكين للمنظمة في:

- زيادة ولاء العاملين للمنظمة وتحسين مستوى إنتاجيه العامل كمًا ونوعًا.
- زيادة فرص الإبداع والابتكار نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة.
- مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد.
- تحسين العلاقة بين العاملين داخل المنظمة.
- تحقيق نتائج جيدة من حيث الأداء والربح وسمعة المنظمة¹.

ب/ فوائد التمكين للموظفين: هناك عدد من المزايا والفوائد التي تنجم عن تمكين الموظفين و نذكر منها:

- تشجيع الفرد على الابتكار والمبادرة.
- مستويات عالية من الثقة بالنفس والدافعية لدى العاملين.
- زيادة رضا العاملين.
- خلق فرص العمل .
- الحصول على معارف ومهارات جديدة.
- زيادة الشعور بالانتماء.
- انخفاض التسرب و دوران العمل².

¹ مكرم عبد المجيد الجعيري: التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع، ص23

² واصل عبد الرزاق: التمكين الإداري وعلاقة بدافعية مديري المدارس في اقليم الجنوب، ص10

من خلال ما سبق يمكن القول إن التمكين الإداري يسهم في رفع معنويات العاملين ويساعدهم في إظهار قدراتهم ويشجعهم على الإبداع والابتكار وهذا يحقق فوائد للفرد والمنظمات معا.

2/ معوقات التمكين الإداري

بالرغم من وجود العديد من المزايا والفوائد جراء تطبيق التمكين الإداري، إلا أن هناك العديد من العوائق التي تعرقل السير التمكين الإداري ومن بينها:

- المركزية المفرطة في اتخاذ القرار.
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار .
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي¹.
- زيادة عبء والمسؤولية على العاملين غير القادرين على تحمل المسؤولية.
- إساءة استخدام السلطة الممنوحة للعاملين.
- تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة.
- إقبال الأفراد على المفاهيم النظرية أكثر من إقبالهم على فعالية التطبيق² .
- تخوف المديرين من فقدان السلطة التي يتمتعون بها في ظل المركزية وعدم المشاركة.

¹ فروحي وافية : محددات التمكين الإداري لدى رؤساء مفتشيات التجارة في الجزائر، ص115

² عبد الحميد عبد الفتاح:الاتجاهات المعاصرة للموارد البشرية،المكتبة العصرية،ط1،مصر،2012،ص 223

-الاعتقاد الخاطئ من الإدارة بأن تمكين العاملين هو الحل السريع والأكيد للمشكلات التي تواجه الإدارة أو المنظمة.

-السرية في تبادل المعلومات.

-ضعف نظام الحوافز.

-عدم الثقة الإدارية¹.

إذا على المنظمات تحديد إستراتيجية محكمة لمسايرة التمكين الإداري ومحاولة الوقوف أمام التحديات التي قد تكون عائق في تطبيق التمكين الإداري، وذلك بضرورة الاهتمام بالعنصر البشري وتمكينه.

عاشرا: التمكين الإداري في الفكر الإداري

إن التمكين ظهر نتيجة تراكم عبر ما يزيد عن 100 عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام، ومنه سنحاول التطرق إلى أهم ملامح التطور في مفاهيم ونظريات الفكر الإداري من خلال أهم المفكرين الذين ساهموا في تطوير النظريات التي ظلت ترتقي بالفكر حتى مهدت المفاهيم والمصطلحات ترتبط بشكل مباشر بمفهوم التمكين الإداري.

سوف نحاول دراسة أهم مراحل التاريخية :

¹ صباح بن سهلة: دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة، ص 51

1/ الأساليب الكلاسيكية في الإدارة وتنقسم إلى ثلاثة أقسام:

1-1/ نظرية الإدارة العلمية

وتبلورت في كتاب "مبادئ الإدارة العلمية" لفريدريك تايلور الذي سميّ بأبي الإدارة العلمية، أما التمكين ونظرية الإدارة العلمية فعلى طرفي نقيض ولم يكن مفهوم التمكين معروفاً في ذلك الوقت وما وراثته تايلور من الثورة الصناعية من آدم سميث يتنافى أصلاً مع مبدأ التمكين في الإدارة النظرة التي كانت سائدة اتجاه العامل على أنه آلة يجب ضبطها بالطريقة المثلى لإنجاز كم من الإنتاج، حتى لو تطلب الأمر تحفيز العاملين من أجل زيادة إنتاجيتهم وزيادة الكفاءة وتحسين مستوى الإنتاج¹.

حيث ركزت هذه النظرية على:

- تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات.

- اعتبار العامل آلة.

- الإدارة تتولى التخطيط والإشراف والعاملون يقومون بالتنفيذ².

من خلال هذه النظرية مرة أنها ركزت على الجانب المادي واعتبرته كوسيلة لزيادة الكفاءة ورفع مستوى الإنتاج للمؤسسة من خلال تقسيم العمل.

1-2/ النظرية الإدارية

تعتبر من النظريات الكلاسيكية التي جاء بها هنري فايول في عام 1961 المتخصص لهذه النظرية يجد درجة عالية من التركيز على تحقيق ضبط والنظام والثبات في العمل ولكن لا

¹ صباح بن سهلة: دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة، ص 31

² يحيى سلسم ملحم: التمكين كمفهوم إداري معاصر، 25

يوجد مجالاً فيها لمنح الموظف أي دور في المشاركة وإبداء الرأي أو حرية التصرف¹، وكان أبرز ما ركزت عليه النظرية يتمثل في أنه:

- لا يوجد مجال لمنح العامل أي دور في المشاركة لاتخاذ القرار وإبداء الرأي .

- تحديد وظائف للمدير ومنها إصدار الأوامر و لتنسيق والرقابة².

في حين تحدثت ماري باركز فوليت في مواضيع في أوائل القرن الماضي ينظر إليها على أنها حديثة في وقتنا الحاضر وفي مجموعة من المقالات التي تم جمعها وتوثيقها عنها تبرز هذه المقالات دوراً لموظف في المنظمة كمالك لها لخلق شعور بالمسؤولية الجماعية اتجاه العمل اتجاه أهداف المنظمة، واليوم بعد ما يقارب من 100 عام بدأت أدبيات الإدارة تناقش مواضيع مثل الموظف المالك أو المشاركة في الربح والمشاركة في المكاسب وهذا يؤكد اهتمام هذه البعد الإنساني في العمل من خلال نظرة متوازنة بين أهداف العمل وحاجات الإنسان.

1-3/ النظرية البيروقراطية

حيث تعتبر أيضاً من النظريات الكلاسيكية حيث ركزت هذه النظرية على مجموعة الخصائص وتتمثل في:

- التدرج الهرمي في السلطة.

- تحديد الإجراءات بشكل واضح و يلتزم بها كل العاملين وإلا تعرضوا للعقاب.

- بطئ الإجراءات والتأكيد على كفاءة العامل³.

¹ صباح بن سهلة: دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة: ص32

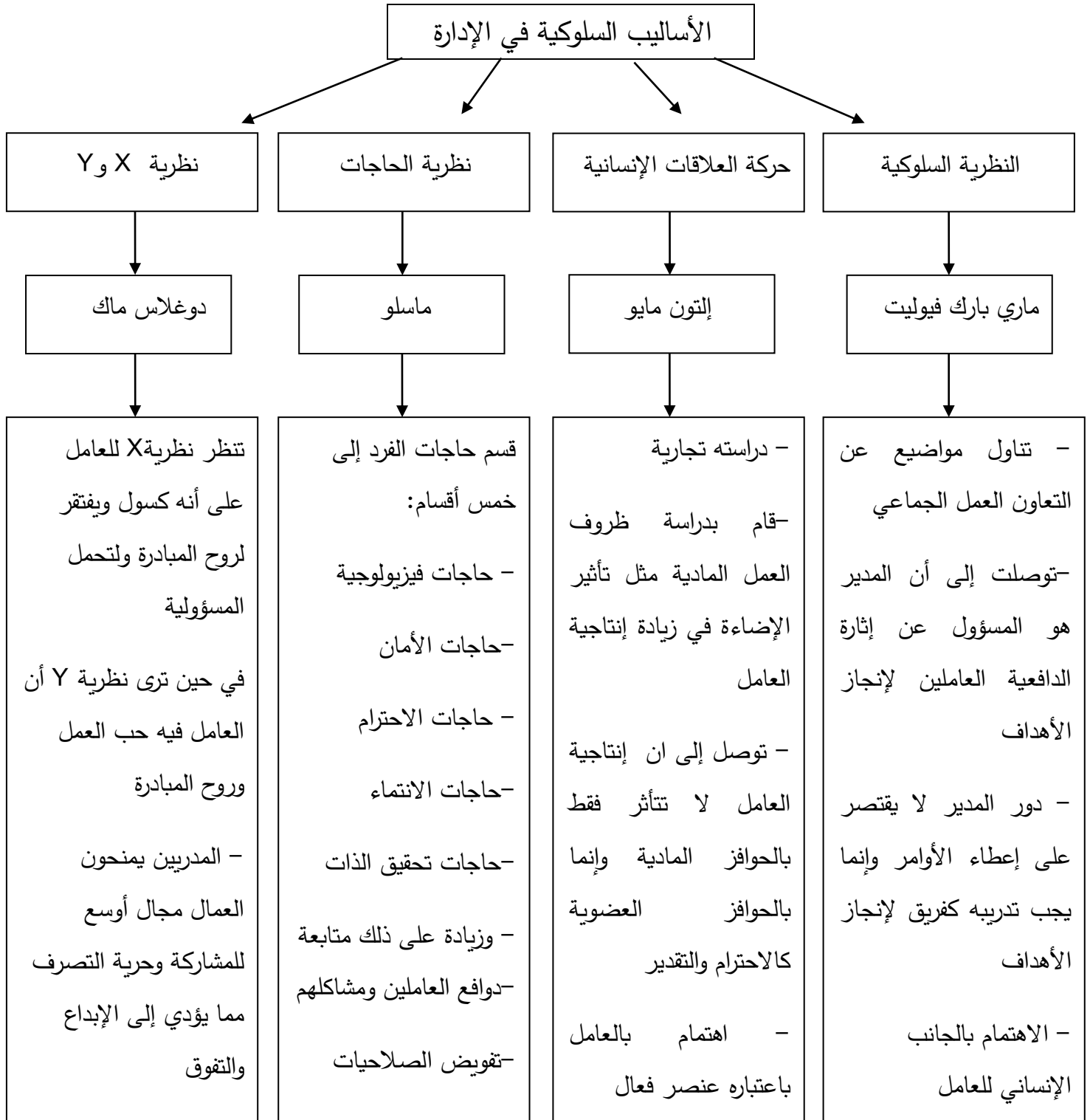
² يحيى سلسم ملحم: التمكين كمفهوم إداري معاصر: ص36

³ صباح بن سهلة: المرجع السابق، ص31

الفصل الثاني: التمكين الإداري رؤية سوسيوتنظيمية

يتضح من خلال هاتين النظريتين أنهما ركزتا على السلطة المركزية دون مشاركة العامل في اتخاذ القرار، والتأكيد على كفاءة العامل من خلال تدريبه.

2/ الأساليب السلوكية في الإدارة: يمكن اختصار مميزات النظريات في الشكل التالي



الشكل (2): الأساليب السلوكية في الإدارة

المصدر: صباح بن سهلة: دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة

من خلال هذا الشكل يتضح ان النظريات السلوكية في الإدارة ركزت على الجانب الإنساني للعامل، كما اهتمت أيضا بتقويض السلطة والحوافز بنوعيتها المادية والمعنوية وفتح المجال لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وضرورة التدريب لتطوير مهارات العمال وتشجيعهم على الإبداع، كل هذه الخصائص ذات علاقة لظهور مصطلح التمكين ومهدت لظهوره.

3/ الأساليب الحديثة في الإدارة

3-1/ نظرية النظام

ساهمت هذه النظرية في تغيير نظرة العاملين للمؤسسة من النظرة الجزئية إلى الكلية الشمولية والأهداف المشتركة، فبدلاً أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفتهم المحددة، أصبح الاهتمام نحو الأهداف العامة للمؤسسة من خلال رؤية المؤسسة ككل متكامل من خلال وظائف مترابطة ومنسجمة، مما كرس مبدأ العمل المشترك من خلال الفريق المتعاون، فزادت أهمية عمل الفريق الذي يعتمد على العامل المتسلح بالمعرفة والقدرة على المبادرة والإبداع والتطور¹.

من خلال هذه النظرية يتضح أنها ركزت على العمل الجماعي وأهمية عمل الفريق في زيادة الإبداع مما يحقق رضا العاملين

3-2/ النظرية الظرفية

تعتبر هذه النظرية من النظريات الحديثة في الإدارة حيث ركزت على

- ضرورة تكيف العمال والمدراء مع المتغيرات الظرفية والبيئية.

¹ يحي سلسم ملحم: التمكين كمفهوم إداري معاصر، ص33

-لا توجد طريقة مثلى صالحة لكل زمان ومكان.

-لكل ظرف قرار معين¹.

-وما يناسب مؤسسة أو ظرف معين من الظروف قد لا يناسب مؤسسة أخرى.

وهذه النظرية مفيدة من الناحية أنها تتطلب من المؤسسة التفكير قبل المبادرة بتطبيق مبدأ ما، أو فكرة إدارية معينة، وما يبرر ذلك أن كثيرا من المنظمات تفشل نتيجة التسرع في تطبيق فكرة إدارية جديدة لمجرد أنها نجحت في مكان آخر وسرعان ما تفشل نتيجة للمتغيرات الظرفية الخاصة بالمنظمة.

والنظرية الظرفية مجال مناسب للتفكير وعدم التسرع خاصة عندما تُفعل المنظمة مبدأ المشاركة والتمكين والتأكد منها قبل تطبيقها².

3-3/ نظرية Z

نظرية يابانية أمريكية قدمها ريتشارد ووليام وتركز هذه النظرية على الحركة الأفقية للعاملين، وهي التي تعني أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي والاهتمام بتخطيط المهنة والتنمية المهنية، واتخاذ القرار بشكل جماعي، والتركيز على عمل الفريق، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وانخراطهم في المنظمة³.

¹ صباح بن سهلة: دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة، ص32

² المرجع نفسه، ص34

³ يحي سلسم ملحم: التمكين كمفهوم إداري معاصر، ص35

خلاصة

مما سبق نرى أن مراحل تطور الفكر الإداري يتجه للاستثمار في العنصر البشري والذي يعتبر اللبنة الأساسية التي تبنى عليها المنظمات، ويتحدد سلوك المنظمة من خلال سلوكيات الأفراد والعاملين فيها، وذلك من خلال التعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات وتدريبهم قصد تزويدهم بمهارات جديدة تساعد على الإبداع والابتكار وتزيد من قدرتهم على تحمل مسؤولية قراراتهم والمهام الموكلة إليهم وبالتالي نحو تمكينهم وتوزيع الحق في المشاركة بين مختلف الوظائف والمستويات الإدارية وخاصة المستويات الدنيا من المنظمة.

الفصل الثالث: الكفاءة المهنية للعامل رؤية سوسيوتنظيمية

أولاً: ظهور مصطلح الكفاءة

ثانياً: تحديد المفاهيم

ثالثاً: أنواع الكفاءة

رابعاً: أبعاد الكفاءة

أ- كفاءة فكرية

ب- كفاءة تقنية

ج- كفاءة إنسانية

خامساً: مكونات الكفاءة المهنية

سادساً: خصائص الكفاءة المهنية

سابعاً: تقييم كفاءة العاملين

ثامناً: المداخل النظرية الكفاءة المهنية

تمهيد:

إن كل عمل يحتاج للتقييم، فيحكم من خلاله على هذا بالجد أو المناسب أو يصلح لهذا العمل أم العكس، وهو ما اصطلح عليه من جانب الخبراء وأهل الاختصاص بمصطلح الكفاءة المهنية، ومنه سنحاول في هذا الفصل التركيز على مفهوم الكفاءة المهنية وأنواعها، بالإضافة إلى خصائصها وطرق تقييم كفاءة العاملين.

أولاً: ظهور مصطلح الكفاءة:

لم تظهر الأهمية القصوى للكفاءة والرضا كمعايير أساسية للنجاح إلا خلال الحرب العالمية الثانية، ففقد الملايين من الأرواح وتدمير الاقتصاد جعل من الواضح أن التمسك الأعمى بالأهداف بدون الأخذ في الاعتبار لوسائل تحقيق هذه الأهداف لم يعد محتملاً، وعندما بدأت أوروبا وآسيا عمليات البناء البطيئة والمؤلمة من جديد أصبحت الكفاءة محكا رئيسيا إذ لم يعد هناك موارد يمكن احتمال ضياعها، وبانتقال الولايات المتحدة الأمريكية من اقتصاديات الحرب إلى اقتصاديات السلام فقد أدى الاهتمام بالنواحي الاجتماعية للعاملين تفهم أهمية الروح المعنوية، الرضا والدوافع الخاصة بهؤلاء العاملين، كل ذلك جعل من الكفاءة أساسا معيارا للنجاح، إن الدرجة العالمية من التعليم وكذا المهارات العالمية لعمال هذا العصر قد زادت من نفوذ هؤلاء العاملين لدرجة أنه لم يعد ممكنا تجاهل رضاهم¹.

وقد ظهر مصطلح الكفاءة في السبعينات ضمن الإطار الاقتصادي الأمريكي والأوروبي فيما بعد ومع تطور الأسواق العالمية في اليابان، جنوب شرق آسيا، إفريقيا والهند، وتعرضت المنظمات الأمريكية والأوروبية إلى المنافسة الشديدة وكان لزاما عليها إيجاد طرق جديدة للمحافظة وتقوية مزاياها التنافسية فحولت اهتمامها نحو العنصر البشري وبحثت عن طرق عمل أكثر مرونة، كما اهتمت بالكفاءات الفردية وفي فرق العمل واعتبرتها عوامل النجاح. ففي بريطانيا قامت السلطات المعنية بوضع سياسات تحث على رفع مستوى كفاءات الموارد البشرية وكفاءة المسيرين على وجه الخصوص، وهذا بتشجيع التعلم وإنشاء ما يسمى National Vocational Calification وهذا من أجل وضع معايير تحدد شروط الالتحاق بمناصب العمل. أما و.م.أ فقد تم إنشاء سنة 1994 National Skills

¹ عاطف جابر طه عبد الرحيم : السلوك التنظيمي-مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات ، دار الجامعية الإسكندرية طبعة

Board NSSB Standards" ومهمته وضع نظام وطني معياري للقدرات والكفاءات للقيام بالمهام والوظائف، فالبريطانيون يربطون بين الكفاءات والمعايير ضمن إطار وظيفة، أما الأمريكيون فيهتمون أكثر بنوعية إدارة الكفاءات الفردية على الميزة التنافسية.

إن مفهوم الكفاءات قد اتسع مداه لينتقل من الكفاءات الفردية إلى الكفاءات المنظمة ونجد هذا المفهوم ضمن أعمال *Prahalad&Hamal* حيث يريان أن المنظمة تمتلك مجموعة من الكفاءات التي تمثل قاعدة للميزة التنافسية والتي سميها بالكفاءات القاعدية *Compétence de base* حيث يتم خلق مزايا تنافسية من خلال تحديد وتسيير هذه الكفاءات¹.

وبالتالي يمكن القول أن ظهور مصطلح الكفاءات كان استجابة لأربع حركات:

- العولمة وتطور الأسواق واحتياجاتها.
- تطور نماذج الإدارة والتوجه نحو إدارة البشر.
- التطبيقات الداخلية للمنظمات.
- التسيير التقديري وضرورة الاعتماد على الكفاءات².

ثانيا: تحديد المفاهيم

إن الإشارة للمفاهيم المحورية في أي بحث هو مطلب منهجي ضروري باعتبارها المنبر الحقيقي في توجيه سياق بحثنا ومننت بين المفاهيم نجد :

¹ Lou. Van. Beirendonck; Management des compétences, Paris, 2004 ,p16-17

² Sandra.Bellier, le savoir- être dans l'entreprise, institut vital roux, paris , 1998, pp70-71

2-1 الكفاءة:

لغة: ان الكفاءة لغة لها مجموعة من الدلالات تختلف باختلاف السياقات التي ترد فيها فهي تعني النظر والمثل بقوله تعالى ((ولم له كفؤا أحد))¹ والكفاءة في اللغة مشتقة من الفعل كفي يكفي كفاية اي سد الحاجة ويقصد بالكفاءة لغة (ذلك الشيء الذي لا غنى عنه ويكفي ما سواه)² الكفاءة اصطلاحا القدرة على انجاز النتائج المرغوب فيها مع اقتصاد في الجهد والوقت والنفقات³

2-2 الكفاءة المهنية :

يشار إلى الكفاءات بأنها مجموعة من القدرات والمهارات كما يشار إليها بأنها أفضل مستوى يحتمل أن يصل إليه الفرد اذا حصل على انسب تدريب او تعليم ويمكن ملاحظتها وقايسها عموما⁴

يعرف لوك بايور الكفاءة المهنية بأنها :القدرة على تنفيذ مهام محددة وهي و هي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع و هي استعداد لتجنيذ وتجميع ووضع الموارد في العمل والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل⁵

ويرى الأحمد أن الكفاءة المهنية هي : مجموعة من المهارات والإجراءات والاتجاهات التي

¹القرآن الكريم سورة الاخلاص الآية 04

²سمارة كون احمد، مفاهيم ومصطلحات في العلوم التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان الاردن ط 1، 2007، ص

135

³الفتلاوي سهيلة محسن، تفريد التعليم في اعداد وتأهيل المعلم ، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان ط 1، 2004، ص21

⁴كمال عبد الحميد، العلم وعلم الاجتماع المهني الاسس النظرية والمنهجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2002

ص، 114

⁵حبيب الصحاف، معجم ادارة الموارد البشرية، مكتبة لبنان، بيروت 1997، ص، 20

يحتاجها العامل للقيام بعمله بأقل قدر من الكلفة والجهد والوقت والتي لا يستطيع بدونها أن يؤدي واجبه بالشكل المطلوب¹

يعرفها فيليب برونو أنها: القدرة على التصرف بفاعلية فينمط معين من الوضعيات فهي قدرة تستند إلى معارف لكنها لا تختزل فيها فمواجهة وضعية ما يجب استخدام موارد معرفية متكاملة ومتعددة²

كما يعرفها ستيوارت بأنها (تلك الكفاءة المتعلقة بالوظائف المرتبطة بالمهنة التي يقوم لها شخص ما وعندئذ يطلق على هذا الشخص بأنه كفؤ)³

وتشابه هذه التعريفات للكفاءة المهنية على أنها مجموعة من المعارف والمهارات والخبرات التي تترجم الى سلوك في ميدان العمل ويمكن قياسها وملاحظتها.

التعريف الإجرائي: من خلال التعاريف السابقة نبلور مفهومًا إجرائيًا قوامه أن الكفاءة المهنية هي: مجموعة من المعارف والمهارات الفنية والفكرية والإنسانية التي تظهر في شكل تصرفات في ميدان العمل من أجل مواجهة تحديات العمل المفروض والتكيف مع متغيرات العمل .

2-3-1 الكفاءة والمفاهيم المرتبطة بها:

2-3-2 المهارة: مجموعة محصورة تنتج عموماً عن حالة تعلم وهي عادة ما تهيأ من خلال الاستعدادات.

2-3-3 القدرة: إمكانية النجاح ضمن مجال علمي أو نظري، والقدرة تتمثل في بعض الانجازات التي ترتبط مع بعضها في خاصية معينة.

¹بواب رمضان الكفاءات المهنية اللازمة لأعضاء مهنة التدريس الجامعي، رسالة دكتورا علم الاجتماع ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جيل 2013-2014 ص 24

²فيليب برونو ترجمة لحسن بوتلاي بناء الكفاءة انطلاقاً من المدرسة منشورات عالم التربية المغرب 2004 ص 12

³مجدي عبد النبي هلال سلسلة دراسات في الأنشطة التربوية ، المكتب الجامعي الحديث الاسكندرية 2007 ص 25

2-3-4 الاستعداد: قدرة ممكنة على أداء متوقع سيتمكن الفرد من انجازه فيما بعد، عندما تتوفر الشروط الضرورية.

2-3-5 الانجاز: ما يتمكن الفرد من تحقيقه آنيا من سلوك محدد، وهو يقترب بهذا المعنى بمفهوم الاستعداد والقدرة.

2-3-6 السلوك: وهو يشمل نشاط الإنسان في تفاعله مع بيئته من أجل تحقيق أكبر قدر من التكيف¹.

وتجدر بنا الإشارة هنا إلى أن ثمة فرق بين الخبرة المهنية والكفاءة المهنية، إذ تشير الأولى إلى تراكم المعرفة لدى شخص معين، بينما تعني الثانية مقدرة الشخص على أداء عمل معين بأفضل وأقصر الطرق، يعني انجاز الأعمال بشكل صحيح.

ثالثا: أنواع الكفاءات: لا يمكن في هذا المقام حصر أنواع الكفاءات لذا نقتصر هنا على التعرض إلى البعض منها:

3-1- الكفاءات المعرفية: وهي لا تقتصر على المعلومات والحقائق بل تمتد إلى امتلاك الكفاءات التعلم المستمر واستخدام أدوات المعرفة، معرفة طرائق استخدام هذه المعرفة في الميادين العلمية.

3-2- كفاءات الأداء: وتشمل قدرة المتعلم على إظهار السلوك لمواجهة وضعيات (قدرة على حل المشكل) على أساس أن الكفاءات تتعلق بأداء الفرد لا بمعرفته، ومعياري تحقيقها هنا هو القدرة على القيام بالسلوك المطلوب.

¹ [http:// kenanaonline.com](http://kenanaonline.com) 17/03/2021 16:45

3-3- كفاءات الانجاز أو النتائج: أن امتلاك الكفاءات المعرفية يعني امتلاك المعرفة اللازمة لممارسة العمل دون أن يكون هناك مؤشر على أنه امتلاك القدرة على الأداء، أما امتلاك الكفاءات الأدائية فيعني القدرة على إحداث نتيجة مرغوبة في الأداء.

3-4- الكفاءة الاجتماعية: يعرفها *Welsh & Bierman* بأنها المهارات الاجتماعية والوجدانية والمعرفية والسلوكيات التي يحتاج الأفراد إليها من أجل تكيفهم الاجتماعي الناجح¹.

ومن هنا فالكفاءة كسلوك قابل للقياس هي التمكن من المعلومات والمهارات وحسن الأداء ودرجة القدرة على شيء معين في ضوء معايير متفق عليها، وكذا نوعية الفرد وخصائصه الشخصية التي يمكن قياسها، ولإشارة فإنه في منصوص الكفاءة لا نطلب من العامل أن يكون قادر على انجاز نشاط بل نطلب منه انجاز نشاط أي القيام بالفعل.

رابعاً: أبعاد الكفاءة

تحتاج كل منظمة إلى ثلاث أنواع من الكفاءات تتفاوت أهميتها حسب مستوى التدريجي لتموقع الفاعلين . حيث تحتاج الإطارات العليا إلى قدر اكبر من الكفاءات الفكرية . بينما تزداد احتياجات الإطارات الوسطى إلى الكفاءات الإنسانية خلافاً إلى الإطارات الدنيا التي حاجتها إلى الكفاءات التقنية.

أ - الكفاءات الفكرية

تستهل القدرة على تصور المؤسسة ككل من خلال تدخلات مختلف الوظائف والقدرة على إدراك علاقات المؤسسة بالمحيط الخارجي بكل عناصره والتي تمنح أسلوب خاص في فهم

¹العيهار فلة: دور الجودة في تحسين التنافسية للمؤسسة، ص148

الفصل الثالث: الكفاءة المهنية للعامل رؤية

وصياغة التوجهات التنموية للمؤسسة وأهدافها. وتفترض هذه القدرات حياة الشخص مجموعة موافقات تتمثل في سعة الخيال ووفرة المعارف ومؤهلات ذهنية¹.

ب - الكفاءة الإنسانية

تتمثل في قدرة المسؤول على العمل بفعالية عضوا في مجموعة وبذلك فهي تنطلق بالجانب السلوكي للفرد وعلاقته بمسؤولية معاونيه او تترجم القدرة على فهم ما يريده الآخرون أو يقولون بلغة الحال من خلال ذلك ها هي التعديلات الواجب إدخالها على العلاقات الإنسانية السلطوية أو الوظيفية معا.²

ج - الكفاءة التقنية

تفترض التحكم في معارف خصوصية تتدرج ضمن نطاق التخصص . و بعبارة وتترجم واقعيا في المعارف المتخصصة التي تمكن الفرد من أداء العمليات لانجاز عمل خصوصي أكثر وضوحا على فهم و الاستعمال الأمثل لمسار إجراء أو تقنية معينة³

خامسا: قياس الكفاءة المهنية :

يراعي في قياس الكفاءة المهنية الذي يضعه مجلس الإدارة أن يضمن الأمور الآتية:

- تحديد عناصر قياس كفاءة الأداء لكل مجموعة وظيفية نوعية
- تحديد الأوزان النسبية لكل من عناصر قياس الكفاءة
- تحديد دورية قياس الكفاءة لوظائف كل مجموعة على الأقل ثلاثة مرات في السنة

الواحدة

¹ زواتيني عبد العزيز : الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية . مركز الكتابة، ط1، 2020، ص، 109 . ص 108

² ثابتي الحبيب : تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية

³ زواتيني عبد العزيز : المرجع السابق ص 108

الفصل الثالث: الكفاءة المهنية للعامل رؤية

- تحديد مصادر البيانات الأخرى التي يجوز الاعتماد عليها في استكمال تقدير كفاءة الإدارة
- تحديد مراتب كفاءة الإدارة والقيمة النسبية لكل مرتبة
- تحديد السلطة المختصة باعتماد تقارير الكفاءة عن شاغلي وظائف الدرجة الأولى
- يراع أن تتاح لكل عامل الفرصة في الاطلاع البيانات المدونة عنه
- يضع مجلس الإدارة نظاما لتقييم كفاءة العاملين شاغلي الوظائف العليا
- عرض المعلومات على مجلس الإدارة لاعتمادها وإيداعها بملفات العاملين¹

سادسا: مكونات الكفاءات المهنية

تتكون من قطبين متعاكسين :

- القطب الأول : يتضمن التصور الشموسكي أي قدرتنا على التكيف مع سلسلة من الوضعيات كما هو الحال في الكفاءة اللغوية حسب وصفه . يجب تحديد كفاءة ووصفها كقدرة كامنة لأحداث تتكيف الأعمال
- القطب الثاني : ينظر إليها من حيث المنظور المستوحى من الحاجة إلي تحديد وتوضيح الأهداف من خلال السلوك الناتج عنها²

سابعا: خصائص الكفاءة:

- تبين أنواع الكفاءات أنها تتميز بمجموعة من الخصائص، المتمثلة في استخدام جملة من القدرات (معلومات خبرات معرفية، سلوكيات، حسن الأداء...الخ) بحيث تشكل في مجملها مجموعة مدمجة يستخدمها العامل في أداء عمله.

¹ علي السلمي : إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ، مكتب غريب للنشر ، مصر ، 1985، ص56

² فاطمة الزهراء بوكرم : الكفاءة مفاهيم ونظريات، دار هرمة للتوزيع والنشر، الجزائر، 2008، ص 54

- أنها قابلة للتقويم بحيث يمكن قياس الكفاءة من خلال نوعية العمل المنجز من طرف العامل ،نوعية الناتج الذي توصل إليه، حتى وإن لم يكن ذلك بشكل دقيق بحيث يتم تحديد مقاييس مثل:

هل الناتج الذي قدمه ذو نوعية؟ هل استجاب إلى ما طلب منه ؟ إضافة إلى ذلك يمكن تقويمها من حيث العملية التي يقوم بها العامل بغض النظر عن الناتج، وذلك بالحكم على السرعة في انجاز العملية، الاستقلالية، احترام الآخرين،... وهي كلها كفاءات¹.

بناءا على الخصائص المذكورة للكفاءة، نستخلص أن مفهوم هذه الأخيرة أوسع بكثير من تحقيق الهدف، لأن الكفاءة تستوجب تحويل المعارف المكتسبة والقدرة على اختيار من الموارد ما يناسب وضعية معينة، أي أن الكفاءة تبرز حينما نقوم بتجديد معارف، حسن الأداء، التكيف مع وضعيات جديدة وواقعية لم نصادفها من قبل.

ثامنا: تقييم كفاءة العاملين:

أشار أحد المهتمين بالعملية التقييمية إلى ذلك بقوله: " إن تقييم المستخدمين يتضمن إعطاء حكم حول النشاطات التي يقوم بها العامل خلال فترة محددة بالمنظمة، لابد أن يركز هذا الحكم على معايير واضحة ومقاييس موضوعية، بصفة تسمح للمقيم من تشكيل فكرة عامة وموضوعية حول مردودية وقدرات الشخص الخاضع لتقييم، حيث ينظر البعض إلى أن قياس أداء العاملين يتم من خلال زاويتين أساسيتين هما:

مدى أدائهم للوظائف المسندة إليهم ومدى تحقيقهم للمستويات الإنتاجية المطلوبة منهم.

¹ ف. حاجي:بيداغوجية التدريس بالكفاءات ص21

الفصل الثالث: الكفاءة المهنية للعامل رؤية

﴿ مدى قدرتهم على التقدم والاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجور¹.

7-1- أهداف التقييم: إن للتقييم عدة مزايا لكل من العامل المسؤول والمؤسسة وهي:

﴿ يمكن العامل الرفع وتحسين أداء عمله،

﴿ تحفز العامل على تحسين أدائه للحصول على تقديرات ممتازة لعلمه

أن مستقبله الوظيفي يتوقف على نتيجة هذه تقديرات،

﴿ يساهم نظام تقدير الكفاءة في الكشف عن قدرات ومهارات الأفراد غير

المستغلة في عملهم الحالي ، يساهم في تقوية الموارد البشرية،

﴿ يساهم في تحديد الاحتياجات في مجال التكوين، فتقارير الكفاءة تساهم

في تنشيط وتوجيه تنمية العاملين،

﴿ تمكن المسؤول من معرفة مردودية كل من الموظفين وإمكانية تقديم

التوجيهات والنصائح لكل منهم، تساعد على تسطير الأهداف المستقبلية

وتحقيقها،

﴿ تقدير الكفاءة يعتبر كأساس عملية الإصلاح الإداري،

﴿ يساهم في دعم العلاقة بين العمال والإدارة².

ومن هذا، إذا كان التقييم مهما للمؤسسة فإنه ضروري وأساسي للمسؤولين وخاصة

للموظف، باعتباره مرحلة حاسمة في حياته المهنية، فبواسطته يرقى ويصل إلى ما يطمح

إليه.

¹ مجدي عبد النبي: سلسلة دراسات الأنشطة التربوية، المكتب الجامعي الحديث، 2010، ص 188

² مجدي عبد النبي: المرجع نفسه، ص 189

7-2- طرق وخصائص التقييم الجيد:

7-2-1- طرق التقييم الجيد: للوصول إلى نتائج مرضية لابد لطرق التقييم أن

تتجاوب مع متطلبات المؤسسة والعامل في الوقت نفسه، ومن بين هذه الطرق ما يلي:

❖ مقارنة الإنتاج الفعلي بالمعايير والمعدلات الموضوعية للأداء، أي تقدير عدد وحدات العمل اللازم انجازها بمستوى معين من الجودة في وحدة زمنية معينة (ساعات، يوم، أسبوع، شهر،...)، إجراء اختبارات للعاملين بصفة دورية لحكم على مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء وظائفهم الحالية، ولهذه الوسيلة مميزاتها الموضوعية التي تكفل عدم تحيز الرؤساء على حكمهم العشوائي على مرؤوسيه،

❖ إعداد التقارير الدورية عن كفاءة العاملين، وهي أكثر الوسائل شيوعا في مجال التطبيق العلمي لقياس كفاءة العاملين.

7-2-2- خصائص التقييم الجيد:

لضمان عدالة وموضوعية في عملية التقييم يجب مراعاة النقاط التالية:

❖ يجب أن يشارك الموظف في عملية التقييم،

❖ أن يتجنب إلى أقصى حد الذاتية في عملية التقييم للحصول على نتائج موضوعية ونزيهة، وضع معايير واضحة ودقيقة لقياس مدى كفاءة العامل وتكون أساسا للحكم عليه، يجب أن تعرض هذه التقارير على سلطة أعلى لمراجعتها وتعديلها إذا لزم الأمر ذلك¹.

7-3-3- السلطة التي تتولى عملية التقييم:

¹مجدي عبد النبي: سلسلة دراسات الأنشطة التربوية، ص190

جرت العادة أن يتولى الرئيس المباشر عملية تقييم العاملين الذي هم تحت إشرافه، حيث أنه أقدر الأشخاص على اكتشاف جوانب القوة والضعف فيهم، لأنه بحكم ملازمته لهم واحتكاكه بهم ومباشرتهم لأداء وظائفهم، يستطيع أن يبني تقييمه على أساس واقعي، ويتضمن العدالة والموضوعية، ولضمان سلامة هذه العملية، ينبغي على الرئيس المباشر أن يعرض هذه التقارير الدورية عن كفاءة العاملين وقدراتهم الحقيقية¹.

تاسعا: المداخل النظرية للكفاءة المهنية:

تمهيد:

اتخذت الكفاءة المهنية الكثير من الصور والمفاهيم وحتى الاتجاهات، وكانت الانطلاقة لكل اتجاه بأخذ بعداً مدرسياً أو اتجاهًا نظريًا، فهناك الاتجاه السلوكي اتجاهات الموارد البشرية التي سعت لتمنية الموارد البشرية بصفة عامة و الكفاءة المهنية بصفة خاصة وكل عالج الكفاءة المهنية من زاوية مختلفة، وسنحاول توضيحها من خلال العرض الموالي:

1- مدخل الإدارة العلمية:

ساهم فريدريك تايلور هو وزملائه في تطوير الفكر الإداري على صعيد العالم ، حيث ركز تايلور على التعاون ما بين الإدارة والعاملين ، فيعتقد أن القياس العلمي للعمل (دراسة العمل) وتحديد أفضل الأساليب في الأداء والاختيار والتعيين للأفراد المناسبين في الأعمال التي تتناسب ومؤهلاتهم ، ووضع الأجور المناسبة و إزالة مصادر الصراع بين الإدارة والعاملين يمكن أن يقود إلى زيادة الإنتاج وزيادة الأجور من خلال زيادة الأرباح ، ولكنه اعتمد مبدأ الرجل الاقتصادي ، فإن شعار حركته العلمية والفلسفية ادارة الأف ارد قامت

¹ 1 مجدي عبد النبي: سلسلة دراسات الأنشطة التربوية، ص 198

الفصل الثالث: الكفاءة المهنية للعامل رؤية

على أساس الربط بين أسلوب العمل العلمي والإنتاجية ، حيث نتائج الدراسات التي ربطت بين بيئة العمل المادية والرضا الوظيفي والإنتاجية أثرت بشكل كبير في تعميق مبادئ حركة الادارة العلمية ، علاوة على أن التطور في علم السلوك التنظيمي ، ذلك الحقل الذي يهتم بسلوك الفرد والجماعة، الدافعية، التعلم، بالقيادة الاتصالات، القوة الاجتماعية، المنظمة غير الرسمية ،ومعالجة الصراعات، انعكس بشكل واضح على تعميق تلك الحركة¹ .

أهم المبادئ الفلسفية لحركة الإدارة العلمية:

لقد استندت الإدارة العلمية على مضامين ومبادئ فلسفية يمكن حصر أهمها في التالي:

- استخدام الأسلوب العلمي في الوصول إلى حلول المشاكل الإدارية واتخاذ القرارات.
- اختيار الموارد سواءاً منها المادية أو البشرية بطريقة علمية سليمة .
- بعد اختيار العامل المناسب يعتمد إليه بأداء عمل محدد ، على أن توفر له الإدارة التعليمات والإرشادات خاصة فيما يتعلق بكيفية الأداء الأمثل للعمل.
- يجب أن يعاد توزيع المهام بين الإدارة والعمال والتعاون بينهما ، بحيث تتولى الإدارة مهام التخطيط والتنظيم والرقابة ويتولى العمال مهام التنفيذ ، وهذا من أهم مبادئ نظرية الإدارة العلمية².

أهم مبادئ نظرية الإدارة العلمية:

تتحدد المبادئ التي تستند إليها النظرية محل الاهتمام فيما يلي :

1- خالد عبد الرحمن الهيتي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 25 .

²علي غربي ،بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة ، مرجع سابق، ص33.

الفصل الثالث: الكفاءة المهنية للعامل رؤية

استخدام طرق دراسة الوقت والحركة لتحديد أحسن طريقة لأداء العمل.

استخدام الحوافز لإغراء العمال علة تأدية العمل بالطريقة المطلوبة وبالسرعة أو المعدل المطلوب.

استخدام الخبراء المختصين لتحديد الظروف والشروط المحيطة بالعمل، أي أن الإدارة العلمية تركز على الصناعة والخصائص التالية للتنظيم:

– العمل.

– التخصص وتقسيم العمل.

– الرشد في العمال والإدارة.

– هيكل التنظيم والتسلسل الرئيسي.

– استخدام الحوافز الاقتصادية لتشجيع الأفراد على العمل¹.

يبدو من خلال هذا العرض أن نظرية الإدارة العلمية تولي عناية كبيرة لطبيعة الهيكل الداخلي للتنظيم وتعتبره نظامًا مغلقًا ، كما أنها تتصف بالمثالية فيما يخص بحثها عن أفضل الأساليب (الواجب إتباعها) ما يجب أن يكون (لرفع كفاءة العمل والإنتاج ، وبالمقابل فهي تعقل أهمية الإنسان في التنظيم وتعتبره مجرد آلة ، لا تأثير له على السلوك التنظيمي.

¹ علي غربي، بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قيرة ، مرجع سابق، ص33. 35

2- مدخل العلاقات الإنسانية

ظهرت حركة العلاقات الإنسانية من خلال البحوث العلمية والدارسات التي أجراها كل من ألتون مايو Elton mayo وفرتز روزث لزيبركر fritz roesth héberger من جامعة هارفارد في مصانع هوثورت خلال الفترة (2002-2003) والتي استهدفت تحديد العوامل في محيط العمل التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج¹.

ومن خلال أبحاثه بمصانع هاوثرن درس مايو العلاقة بين مجموعة من المتغيرات التي كانت محل الاهتمام تجلت فيما يلي :

- كثافة الإضاءة.

- فترات الراحة.

- نظام الأجور².

و كان ذلك من خلال مجموعتين من العمال ، مجموعة ضابطة أين سهر على توفير شدة الإضاءة ثابتة ومجموعة تجريبية تخضع ظروف عملها الفيزيكية لتغير مستمر تارة بالزيادة وتارة أخرى بالنقصان ،وقد تمثلت الاستجابات في هذه التجارب بما يلي:

-استجابة الأفراد العاملين لزيادة الإنتاجية لم تكن سبب الإضاءة أو العوامل البيئية الأخرى ،و إنما سبب اهتمام الإدارة بهم وشعورهم بأن الإدارة تميزهم من خلال الأخذ بوجهات نظرهم.

¹يوسف حليم الطائي ، إدارة الموارد البشرية ، دار صفاء للطباعة الأردن، 2015، ص 57 .

² علي غربي،بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة ، مرجع سابق ، ص 50

الفصل الثالث: الكفاءة المهنية للعامل رؤية

-تأثير مجموعة أو مجموعات العمل على مستوى الأداء بحيث إذا كانت إحدى المجموعات تضع مقاييس عالية ، إدارة الأفراد في تلك المجموعة سيتمسكون بهذه المعايير في ظل الظروف البيئية المعقدة.

-الاستنتاج المهم لهذه التجارب كان أهمية العلاقات الإنسانية الجيدة ومعنوية الأفراد العاملين ، فالمعنويات المرتفعة تعتمد على الاتصالات والتفاعلات غير الرسمية ودرجة رضا أفراد عن العمل، وكذلك نوعية علاقة الإدارة بالأفراد العاملين¹.

أهم المبادئ التي تنهض عليها النظرية:

يقوم مدخل العلاقات الإنسانية على مجموعة من المبادئ والمستندة من تجاربها بمصانع هاوثورن وتتلخص في الآتي :

1 - إن التنظيم هو عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد ، وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المرتبطين فيما بينهم.

2 - إن السلوك التنظيمي يحدد وقتاً لسلوك أفراد التنظيم ، الذين يتأثرون هم بدورهم بضغوط اجتماعية مستمدة من العرف والتقاليد، التي تؤمن بها الجماعة وتفرضها على أعضائها.

3 - إن القيادة الأساسية تلعب دوراً أساسياً في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم ، وموازية مع ذلك تعمل القيادة الإدارية على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي.

¹يوسف حجم الطائي مرجع سابق ، ص 10

4 - إن السبيل لتحقيق هذا التقارب هو إدماج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي عن طريق اشتراك العمال (في جميع المستويات) في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم.

5 - إن الاتصالات بين أفراد التنظيم ليست قاصرة على شبكة الاتصالات الرسمية ، بل هناك أيضًا شبكة الاتصالات غير الرسمية يجب أن تولى العناية اللازمة والتي قد تكون أكثر فعالية في التأثير على سلوك العاملين¹.

¹ علي غربي، بلقاسم سلاطنية، اسماعيل قيرة، مرجع سابق، ص 50، 51.

خلاصة:

مما تقدم ذكره، يمكن القول بأن الاهتمام بالكفاءة المهنية أصبح ضرورة من ضرورات التسيير الإداري الحديث، باعتبارها الوسيلة الأمثل لتحقيق العدالة المهنية والوظيفية بين العاملين، لذا ينبغي أن يكون منطلق تقويم قدرات الأفراد وتحديد مواقع خدمتهم وتطويرهم يخضع لأسس وضوابط موضوعية، وليس للولاء الشخصي، من خلال وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، فنظم التقويم السليمة هي وحدها ستؤدي إلى اختيار أفضل الموظفين وأكفأهم، كما أنها وحدها تقرر مدى صلاحية الموظف للبقاء في وظيفته الحالية.

الفصل الرابع: المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

أولاً: تحديد المجال الزمني والمكاني والبشري

ثانياً: المنهج المستخدم

ثالثاً: الأدوات الإحصائية

رابعاً: أسلوب اختيار العينة

خامساً: خصائص مجتمع البحث

تمهيد

بعد التطرق إلى الفصل النظري والذي تم فيه تناول الإطار النظري الخاص بموضوع الدراسة. تم إسقاط تلك الجوانب على الفصل التطبيقي من خلال القيام بدراسة ميدانية بإحدى المؤسسات الجزائرية، المتمثلة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة من خلال :

أولاً- تحديد مجال الدراسة

1- المجال المكاني : مؤسسة اتصالات الجزائر - المسيلة -

أ- نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر :

نص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ بعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد، هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات: بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 03/2000 أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2000.

كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد، حيث أصبحت المؤسسة مجبرة على إثبات وجودها في سوق يقوم على المنافسة القوية البقاء فيها

للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق المنافسة في مجال الاتصالات ودخول القطاع الخاص إليها.

ب- المجال الزمني: يقصد به الوقت الذي استغرقتته الدراسة الميدانية، حيث استغرق إجراء هذه الدراسة 12 يوما انطلاقا من يوم 21 ماي 2021 مرت بثلاثة مراحل هي:

المرحلة الأولى: هي مرحلة تم خلالها الاتصال بالمؤسسة من أجل الموافقة على إجراء الدراسة الميدانية.

المرحلة الثانية: تم فيها الشروع في جمع المعلومات عن المؤسسة بعد الحصول على الموافقة، وقد دامت لمدة أسبوع ابتداءً من 21 ماي 2021 إلى غاية 28 ماي 2021.

المرحلة الثالثة: تم فيها توزيع استمارات البحث على أفراد العينة المبحوثة بعد الحصول على كافة المعلومات.

ج-المجال البشري : من خلال استطلاعنا الميداني في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة مجال الدراسة، وبعد الاتصال بمصلحة الموارد البشرية توصلنا إلى أن مجتمع البحث يتكون من 265 عاملا من الجنسين، أما العينة المبحوثة فقد حددت بـ 43 عاملا بين ذكر وأنثى، معبر عنها بنسبة 16.22%

ثانيا: المنهج المستخدم :

لتحقق الدراسة أهدافها ولتتأكد من صحة فروضها دعت الإجراءات المنهجية في خضم طبيعة الموضوع وتوجهاته النظرية إلى إتباع المنهج الوصفي لقدرته على وصف أبعاد ومحددات التمكين الإداري باعتباره مصدرا للكفاءة المهنية للعامل.

ثالثا - أدوات جمع البيانات

تحتوي أدوات جمع البيانات على جملة من التقنيات التي يستعملها الباحث في جمع المعلومات الخاصة بموضوع البحث وهي لا توضع عشوائيا بل تخضع لطبيعة الموضوع، وفي خضم هذا الطرح وتماشيا مع طبيعة الموضوع استعانت الدراسة بالاستبيان كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث شملت على ثلاث محاور وهي :

المحور الأول : يمثل البيانات الشخصية.

المحور الثاني: مثل أبعاد التمكين الإداري، حيث تم تقسيمه إلى ثلاث أبعاد: - تفويض السلطة - التدريب - الحوافز.

المحور الثالث: مثل أبعاد الكفاءة المهنية وتم تقسيمها إلى ثلاث أبعاد: كفاءة فنية - كفاءة إنسانية - كفاءة فكرية.

رابعا: الأدوات الإحصائية

لقد تم اللجوء إلى التكرارات والنسب المئوية لمعالجة البيانات الواردة في استمارة الاستبيان.

خامسا: أسلوب اختيار العينة وخصائصه:

تعتبر العينة عن مجموعة من العمليات التي يتم عن طريقها اختيار مجموعة من الأفراد لتمثيل المجتمع الأصلي وذلك باعتبارهم يكونون المجال البشري الذي تجرى عليه الدراسة الميدانية. وفي هاته الدراسة توجهنا إلى اختيار العينة العشوائية البسيطة لتناسبها مع طبيعة البحث وتلائمها مع أبعاد ومؤشرات الدراسة.

الفصل الرابع: المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

أما خصائص مجتمع البحث فقد تم وصفها والتعبير عنها من خلال البيانات الشخصية للمبحوثين المعبر عنها في الجداول التالية:

الجدول رقم (01) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	28	65%
أنثى	15	35%
الإجمالي	43	100%

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 43 فرداً، نلاحظ أن 28 فرداً يمثلون حجم الذكور بنسبة بلغت 65%، أما حجم الإناث فقد بلغ 15 إناث بنسبة قدرت بـ 35%، ويمكن أن يرجع السبب في ذلك إلى طبيعة نشاط المؤسسة التقني وهو تخصص يحتاج في مهامه وأعماله إلى جنس الذكور ذلك بنسبة قليلة أي 35 بالمئة ما يصادف تكوين جنس الإناث فهو نشاط يفرض العمل الميداني والتنقل والتهيئة والصيانة وغيرها وهذا ما يتعارض مع طبيعة المرأة، والنشاط التجاري كتوزيع الفواتير على سبيل المثال الذي يحتاج إلى التنقل الأمر الذي يمتنع عنه جنس الإناث بحكم طبيعة المنطقة وتصورات المجتمع حول هذه المسألة.

الجدول رقم (02) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

السن	التكرارات	النسبة المئوية
من 20 إلى 29	7	16,27
من 30 إلى 39	26	60,46

الفصل الرابع: المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

23,25	10	من 40 إلى 49
%100	43	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 43 فرداً، نلاحظ أن نسبة 60,46% ممثلة لـ 26 مبحوث يتراوح سنهم ما بين 30 إلى 39 سنة تليها نسبة 23,25% التي يقابلها 10 مبحوثين تراوحت أعمارهم ما بين 40 إلى 49 سنة بينما مثلت نسبة 16,27% التي يقابلها 7 مبحوثين تراوحت أعمارهم ما بين 20 إلى 29 سنة. هذه النتائج تنم عن أن المؤسسة المبحوثة فتية الكوادر نظراً لحدثة نشأتها. ويعتبر هذا قوة لصالح المؤسسة من خلال حرص هذه الفئة على العمل مما يزيد من مستوى أدائهم ورفع كفاءاتهم.

الجدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة الاجتماعية
34,90	15	أعزب
58,13	25	متزوج
4,65	2	مطلق
2,32	1	أرمل
100	43	الإجمالي

توضح المعطيات الميدانية المسجلة في إحصائياً في الجدول أعلاه توضح النتائج أن نسبة 58,13% التي يقابلها 25 مبحوث من فئة المتزوجين، تليها نسبة 34,90% التي يقابلها 15 مبحوث من فئة العزاب، بينما توزعت باقي النسب وهي قليلة بين فئة المطلقين

الفصل الرابع: المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

بنسبة 4,65% التي يقابلها مبحوثين، وفئة الأرامل بنسبة 2,32% التي يقابلها مبحوث واحد. وهو ما يمثل عامل استقرار اجتماعي ويعبر عن التحلي بروح المسؤولية، الانضباط، إتقان العمل للحفاظ على منصب العمل والأجر الذي يمثل مصدر رزق لهؤلاء. كما يلعب عامل الامتيازات المادية المهمة مثل الأجر المرتفع والعلاوات والمنح وغيرها التي تمنحها المؤسسة لموظفيها دور مهم في توفير رفاه مادي يسمح لهم بتأسيس حياتهم الاجتماعية وتكوين أسر.

الجدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
2%	1	متوسط
12%	5	ثانوي
86%	37	جامعي
100%	43	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المعطيات الإحصائية المسجلة فيه، نلاحظ أن أكبر وهي نسبة 86% من أفراد العينة ما يقابلها 37 مبحوث لديهم مؤهل علمي جامعي، بينما كانت نسبة 12% يقابلها 5 أفراد لمستوى الثانوي وأقل نسبة حضي بها مستوى المتوسط بـ 2% بما يعادل مبحوث واحد فقط. وما يفسر ذلك هو طبيعة النشاط التقني والتجاري، والخدمات التي تقدمها المؤسسة موضوع الدراسة باستخدام التكنولوجيا المتطورة التي تتطلب تأهيل علمي عال ومتخصص، أين تحتاج المؤسسة لذوي الكفاءات العالية، وذلك لقدرتهم على التكيف مع متغيرات العمل، وتحكمهم أيضا في الوسائل التكنولوجية.

الجدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

الأقدمية	التكرارات	النسبة المئوية
من 1 - 5 سنوات	16	37%
من 6-10 سنوات	20	47%
من 11-15 سنة	3	7%
من 16-20 سنة	4	9%
الإجمالي	43	100%

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة المبحوثين والبالغ عددهم 43 فرداً، نلاحظ أن 20 فرداً بنسبة 47% لديهم أقدمية متوسطة 6-10 سنوات يليها 16 مبحوث بنسبة 37% منهم لديهم خبرة أقل من خمس سنوات، كما نلاحظ أن المبحوثين الذين لديهم خبرة كبيرة وأقدمية في العمل تراوحت بين 11-15 و 16-20 سنة كان عددهم قليل 3 مبحوثين بنسبة 7% للفئة الأولى و 4 مبحوثين بنسبة 9% للفئة الثانية، وهذا الأمر يرجع إلى أن المؤسسة مجال الدراسة فنية حديثة التأسيس واعتماد الإدارة العليا لها على توظيف كوادر جديدة فنية وشابة، لتسييرها عند تأسيسها بدل جلب موظفين من إدارة البريد للقيام بذلك، فعند النظر لأقدم فئة في العمل نجدها تتوافق مع فترة تأسيس المؤسسة بموجب القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000.

الفصل الخامس: التحليل الكمي والكيفي لبيانات الدراسة الميدانية

أولاً: علاقة التدريب بالكفاءة الفنية

ثانياً: علاقة تفويض السلطة بالكفاءة الفكرية

ثالثاً: علاقة نظام الحوافز بالكفاءة الإنسانية

رابعاً: تحليل نتائج الدراسة في الدراسات السابقة والنظريات

خامساً: نتائج الدراسة

أولاً- قراءة لمعطيات الفرضية الأولى

الجدول (06): يوضح الجدول العلاقة بين المستوى التعليمي والخضوع للتدريب.

النسبة %	الإجمالي	المستوى التعليمي					
		النسبة %	لا	النسبة %	نعم		
76,74	33	4,65	2	72,09	31	نعم	الخضوع للتدريب
23,26	10	2,32	1	20,93	9	لا	
100	43	6,97	3	93,02	40	الإجمالي,	

يعتبر العمل في مجال التكنولوجيا والاتصالات من الوظائف ذات الحساسية الكبيرة جداً نظراً للدقة الكبيرة التي تتطلبها في أداء المهام والوظائف الذي ينعكس بصورة طردية على مدى جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة مجال الدراسة لزيائنها وبناء سمعتها التجارية في السوق الذي تنشط فيه وتشكيل هويتها التنظيمية في المجتمع الذي تنتمي إليه، الأمر الذي يتطلب تدريباً وتأهيلاً وتكويناً مستمراً لتلك الكوادر الآخذة على عاتقها تحقيق تلك المهام والأهداف والسياسات العامة للمؤسسة. ومن خلال الجدول ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (43) فرداً على السؤالين المتمثلين في المستوى التعليمي والخضوع للتدريب نلاحظ أن نسبة 72.09% من المبحوثين وعددهم 31 يقرون بأن المستوى التعليمي له علاقة بالخضوع للتدريب في مقابل نسبة 20.93% المقدرين بـ 9 مبحوثين ينفون ذلك. وهو أمر طبيعي بالنظر لطبيعة نشاط المؤسسة لذي كما ذكرنا يعتمد على التكنولوجيا المتطورة الدقيقة والمتجددة في المعلومة والوسائل والمعدات، فمن الطبيعي إطلاع وتدريب الموظفين عليها لأن أي خطأ يسبب رداءة الخدمات مما يكلف المؤسسة الخسارة المادية المتمثلة في الأرباح والعوائد والأسهم حتى والخسارة المعنوية خسارة الصورة الانطباعية لها لدى زبائنها وبالتالي الخسارة أمام المنافسة الشرسة في السوق. لذلك كان

الفصل الخامس: التحليل الكمي والكيفي لبيانات الدراسة الميدانية

لزاماً على المؤسسة الاهتمام بدرجة بليغة بعملية التكوين من خلال التدريب المكثف و المستوى التعليمي العالي، وهذا بلا شك سيكون له بالغ الأثر على مستقبل المؤسسة.

الجدول (07): يوضح الجدول العلاقة بين صعوبة العمل والتدريب.

النسبة %	الإجمالي	صعوبة العمل					
		النسبة %	لا	النسبة %	نعم		
76,74	33	41,86	18	43,88	15	نعم	التدريب
23,26	10	6,97	3	16,27	7	لا	
100	43	48,83	21	51,16	22	الإجمالي	

نلاحظ من المعطيات المسجلة في الجدول أعلاه تقارب النسب في صعوبة العمل من عدمها حيث سجلنا نسبة 51,16% التي يقابلها 22 مبحوث أقرروا بوجود صعوبة في العمل بينما نسبة 48,83% التي يقابلها 21 مبحوث منهم نفوا وجود هاته الصعوبة. وعند ربطها بمؤشر التدريب نلاحظ أن 43,88% التي يقابلها 15 مبحوثين ممن يجدون صعوبة في العمل يخضعون للتدريب والتكوين مقابل نسبة 16,27% التي يعادلها 7 مبحوثين ممن يدون صعوبة في العمل لا يخضعون للتدريب. كما سجلنا أن نسبة 41,86% التي يعادلها 18 مبحوث لا يجدون صعوبة في العمل ويخضعون للتدريب، مقابل نسبة 6,97% بعدد 3 مبحوثين لا يخضعون للتدريب. حيث يمكن القول أن المؤسسة تهتم بعملية التدريب والتكوين في كل الأحوال سواء واجه موظفيها صعوبات في العمل أم لا.

الفصل الخامس: التحليل الكمي والكيفي لبيانات الدراسة الميدانية

الجدول (08): يوضح الجدول العلاقة بين التشجيع على تحمل المسؤولية وانجاز العمل.

النسبة %	الإجمالي	انجاز العمل					
		النسبة %	لا	النسبة %	نعم		
90,70	39	13,95	6	76,74	33	نعم	التشجيع على
9,30	4	2,32	1	6,97	3	لا	تحمل المسؤولية
100	43	16,27	7	83,72	36	الإجمالي	

انطلاقاً من المعطيات الإحصائية المسجلة في الجدول أعلاه تبين نتائج الدراسة الميدانية أن نسبة 90,70% من المبحوثين التي يقابلها 39 مبحوث يقرون بأن مؤسستهم تعمل على تشجيعهم على تحمل المسؤولية بينما نسبة 9,30% منهم لم يقروا بذلك ، كما أثبتت نفس المعطيات أن نسبة 83,72% التي يقابلها 36 مبحوث يتمكنون من انجاز أعمالهم في الوقت المحدد لهم بينما 16,27% منهم ما يقابل 7 مبحوثين لا يتمكنون من ذلك، كما أظهرت النتائج أن نسبة 76,74% التي يقابلها 33 مبحوث ممن أجابوا بتشجيع المؤسسة لهم على تحمل المسؤولية يقومون ويتمكنون من أداء أعمالهم في الوقت المحدد مقابل نسبة 13,95% ممن يقرون بتشجيع المؤسسة لهم على تحمل المسؤولية يقرون بعكس ذلك

ما يمكن استنتاجه من معطيات الجدول هو أن التشجيع على تحمل المسؤولية وبحكم النسب الكبيرة يؤثر بدرجة كبيرة على انجاز العمل وبالتالي يمكن القول أن التشجيع على تحمل المسؤولية يزيد من قدرة العمال على انجاز العمل وهذا ما يتماشى مع أهداف المؤسسة.

الجدول (09): يوضح الجدول العلاقة بين صعوبة العمل والتكيف مع متغيرات العمل.

النسبة %	الإجمالي	صعوبة العمل					
		النسبة %	لا	النسبة %	نعم		
81,40	35	39,53	17	41,86	18	نعم	التكيف مع
18,60	8	9,30	4	9,30	4	لا	متغيرات العمل
100	43	48,83	21	51,16	22	الإجمالي	

توضح المعطيات المسجلة في الجدول أعلاه التقارب في النسب بين صعوبة أداء العمل وعدمها لدى المبحوثين، حيث كانت نسبة 51,16% التي تقابل 22 مبحوثين أجابت بمواجهتها للصعوبة في أداء العمل مقابل نسبة 48,83% التي تقابل 21 مبحوث أجابت بعدم مواجهتها لهاته الصعوبة. ومن الجهة الأخرى للجدول تبين معطياته الإحصائية أن نسبة 81,40% لا يواجهون مشكلة في التكيف مع متغيرات العمل وهي نسبة كبيرة مقارنة مع نسبة 18,60% التي تقابل 8 مبحوثين يقرون بصعوبة تكيفهم مع متغيرات العمل. وعند ربط مؤشر صعوبة أداء العمل بمؤشر التكيف مع متغيرات العمل نلاحظ أن نسبة 41,86% التي تعادل 18 مبحوث ممن أجابوا بوجود الصعوبة في أداء العمل يقرون بتكيفهم مع متغيرات العمل مقابل 4 أربع مبحوثين ممثلين بنسبة 9,30% منهم يواجهون صعوبة في التكيف مع متغيرات العمل، كما أن 17 مبحوث الممثلين بنسبة 39,53% ممن لا يجدون صعوبة في أداء أعمالهم لا يجدون صعوبة في التكيف مع متغيرات العمل مقابل كذلك 4 أربع مبحوثين ممثلين بنسبة 9,30% منهم ممن يجدون صعوبة في أداء العمل

من خلال الجدول يمكن القول ان نسبة التكيف مع متغيرات العمل مرتفعة مقارنة بالصعوبات التي تواجه العمال في المؤسسة محل الدراسة , مما يوحي بوجود عوامل أخرى تكون سببا في تكيف العمال في العمل وان صعوبات العمل لا تؤثر سلبا على تكيف العمال مع متغيرات العمل .

ثانيا-قراءة لمعطيات الفرضية الثانية:

الجدول (10): يوضح الجدول العلاقة بين التشجيع على الإبداع وتفويض السلطة

النسبة %	الإجمالي	التشجيع على الابداع					
		النسبة %	لا	النسبة %	نعم		
72,09	31	27,90	12	44,18	19	نعم	تفويض
27,91	12	16,28	7	11,62	5	لا	السلطة
100	43	44,18	19	55,81	24	الإجمالي	

تمثل عملية تفويض السلطة في أي إدارة مهما كانت طبيعة نشاطها أحد عوامل بناء الثقة المهنية والدعم والتشجيع على البذل والعطاء وكذا التنمية والتطوير، وإن وجودها يمثل مؤشر تأسيس نسق علائقي قوي ومتين بين المسؤول ومروؤوسيه بينما غيابها عادة يؤثر لاضطراب وتوتر في العلاقات وغياب الاندماج والتوافق داخل المؤسسة. تأسيسا على ذلك ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة المجدولة إحصائيا في الجدول أعلاه على السؤالين المتمثلين في التشجيع على الإبداع وتفويض السلطة تبين بالنسبة لتفويض السلطة أن أكبر نسبة مقدرة بـ 72,09% ممثلين بـ 31 فردا أقرروا بتفويضها مقابل نسبة 27,91% التي يقابلها 12 فردا أقرروا بعدمها. أما بالنسبة للتشجيع على الإبداع فقد أقر 24 مبحوثا المقدرين بنسبة 55,81% بوجود التشجيع على الإبداع مقابل 19 مبحوثا مقدرين بنسبة 44,18% نفو ذلك. وعند ربط المؤشرين ببعض تبين نفس المعطيات الإحصائية المجدولة أعلاه بأن نسبة 44,18% المقدرة بـ 19 فردا الذين أقرروا بتفويض السلطة يتلقون التشجيع على الإبداع مقابل نسبة 27,90% ما يقابلها 12 فردا أقرروا بعدم تلقيهم التشجيع على الإبداع من المسؤول أو المشرف.

وبالتالي تشير معطيات هذا الجدول إلى تقارب نسب تطبيق مبدأ تفويض السلطة في المؤسسة من عدمه ودرجة تأثيره على التشجيع على الإبداع والابتكار بنسبة مرتفعة قليلا عن

الفصل الخامس: التحليل الكمي والكيفي لبيانات الدراسة الميدانية

المتوسط لصالح التطبيق والتأثير الإيجابي. وبالتالي نستنتج أن وجود عملية تفويض السلطة يزيد من إبداع الموظفة في عمله.

الجدول (11): يوضح الجدول علاقة تفويض السلطة بالمنافسة بين العمال.

النسبة %	الإجمالي	المنافسة بين العمال					
		النسبة %	لا	النسبة %	نعم		
72,09	31	34,89	15	37,20	16	نعم	تفويض السلطة
27,91	12	20,93	9	6,97	3	لا	
100	43	55,81	24	44,18	19	الإجمالي	

تفويض السلطة والمسؤوليات والمهام في أي إدارة من بين أهدافها العمل على تفهم واستيعاب أفكار الآخرين والرغبة في إعطائهم فرصة لاتخاذ القرارات، كما هو أحد مؤشرات قياس الثقة بين الرئيس ومروسيه، فمن خلال الجدول ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (43) فردا على السؤالين المتعلقين بتفويض السلطة والمنافسة بينا لعمال نلاحظ أن نسبة 72,09% التي يقابلها 31 مبحوث يقرون بتفويض السلطة والمنافسة بينا لعمال نلاحظ أن نسبة 27,91% التي يقابلها 12 مبحوث لا يقرون بها، من جهة أخرى من خلال نفس المعطيات نلاحظ أن نسبة 44,18% التي يقابلها 19 مبحوث أقرروا بوجود مجال للمنافسة بينهم في أداء المهام والوظائف مقابل 55,81% التي يقابلها 24 مبحوث أقرروا بعدم فتح هذا المجال. وعند ربط المؤشرين بتحديد نسبة العلاقة بينهما نلاحظ أن نسبة 37,20% التي يقابلها 16 مبحوث ممن يقرون بتفويض السلطة يقرون بوجود المنافسة بينهم في العمل مقابل نسبة 34,89% التي يقابلها 15 مبحوث ممن يقرون بتفويض السلطة لا يقرون بالمنافسة بينهم. بينما نجد نسبة 20,93% التي يقابلها 9 مبحوثين ممن لا يقرون بوجود تفويض للسلطة ينفون وجود المنافسة بينهم في العمل.

الفصل الخامس: التحليل الكمي والكيفي لبيانات الدراسة الميدانية

تدل هذه النسب المتقاربة على أن متغير تفويض السلطة لا يؤثر تأثيراً بارزاً في متغير المنافسة بين العمال في أداء مهامهم ووظائفهم.

الجدول (12): يوضح الجدول العلاقة بين مزايا التفويض و فتح مجال المبادرة.

النسبة %	الإجمالي	فتح مجال المبادرة					
		النسبة %	لا	النسبة %	نعم		
37,20	16	2,32	1	34,88	15	نعم	مزايا
62,80	27	4,66	2	58,14	25	لا	التفويض
100	43	6,99	3	93,02	40	الإجمالي	

تبين المعطيات المسجلة في الجدول أعلاه أن نسبة 62,80% من المبحوثين المقدرين ب 27 مبحوث يقرون بعدم وجود مزايا لعملية تفويض السلطة مقابل نسبة 37,20% المقدرين ب 16 مبحوثاً يقرون بوجود هاته المزايا، من جهة أخرى ومن نفس المعطيات الجدولية نلاحظ أن نسبة 93,02% ما يقابلها 40 مبحوثاً أقرروا بفتح مجال المبادرة مقابل نسبة 6,99% التي يقابلها 3 مبحوثين فقط نقو ذلك. وعند النظر للعلاقة بين المؤشرين نلاحظ أن نسبة 58,14% التي يقابلها 25 مبحوث ممن أجابوا بعدم وجود مزايا لتفويض السلطة أقرروا بعدم فتح مجال المبادرة مقابل 34,88% التي يقابلها 15 فرداً ممن أقرروا بوجود مزايا يمنحها تفويض السلطة أقرروا بفتح المجال للمبادرة.

ما يمكن استقراؤه من معطيات الجدول هو أن مزايا تفويض السلطة وبحكم النسبة الكبيرة لوجود فتح المجال للمبادرة، ليست العامل الوحيد لذلك والدليل أن عدم وجود المزايا لم يحد من مجال تشجيع روح المبادرة، وأن هاته المزايا إن وجدت أو انعدمت ليست المحفز الوحيد على ذلك .

الفصل الخامس: التحليل الكمي والكيفي لبيانات الدراسة الميدانية

الجدول (13): يوضح الجدول العلاقة بين التعرض للعقوبات على التقصير في العمل والمبادرة لتحسين العمل.

النسبة %	الإجمالي	المبادرة لتحسين العمل					
		النسبة %	لا	النسبة %	نعم		
90,70	39	2,33	1	88,37	38	نعم	عقوبات التقصير
9,30	4		0	9,30	4	لا	في العمل
100	43	2,32	1	97,67	42		الإجمالي

من خلال المعطيات المسجلة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 90,70% من أفراد العينة التي يقابلها 39 مبحوث أقروا بتلقيهم لعقوبات عند تقصيرهم في أعمالهم ومهامهم ووظائفهم مقابل 4 مبحوثين فقط ممثلين بنسبة 9,30% منهم لا يتعرضون لهذا الإجراء. كما أظهرت نفس المعطيات الجدولية أن نسبة 97,67% من المبحوثين المقدرين ب 42 مبحوثاً أقروا بمنحهم المبادرة لتحسين العمل مقابل مبحوث واحد ممثل بنسبة 2,32% أقر بعدم السماح بالمبادرة لتحسين العمل.

وفي ملاحظة نتائج العلاقة بين المؤشرين معا نلاحظ إقرار 88,37% الممثلة ب 38 مبحوثاً ممن يتعرضون للعقوبات عند التقصير في العمل لديهم حس المبادرة لتحسين العمل مقابل نسبة 2,33% منهم بعدد مبحوث واحد لا يملكون هذا الحس ولا يبادرون.

من خلال الجدول يمكن القول أن عقوبات التقصير في العمل لا تؤثر في المبادرة لتحسين العمل، مما يوحي بوجود عوامل أخرى تؤثر في المبادرة لتحسين العمل .

ثالثاً: قراءة لمعطيات الفرضية الثالثة

الجدول (14): يوضح الجدول العلاقة بين طبيعة العمل وتقدير جهود في العمل.

النسبة %	الإجمالي	طبيعة العمل (جماعي - فردي)					
		النسبة %	فردي	النسبة %	جماعي		
55,81	24	9.30	4	46.51	20	نعم	تقدير جهود في
44,19	19	25.58	11	18.60	8	لا	العمل
100	43	34,88	15	65,11	28	الإجمالي	

تبين المعطيات المسجلة في الجدول أعلاه أن نسبة 55,81% التي يقابلها 24 مبحوث أجابوا باعتراف المؤسسة وتقديرها لجهودهم في العمل مقابل نسبة 44,19% التي يقابلها 19 مبحوث أجابوا بعدم تقدير جهودهم. بينما نتائج طبيعة العمل أجاب المبحوثين بنسبة 65,11% التي يقابلها 28 مبحوث أجابوا بتفضيل أسلوب العمل الجماعي أي العمل كفريق ، مقابل نسبة 34,88% التي يقابلها 15 مبحوث يفضلون العمل بالأسلوب الفردي. وعند ملاحظة نتائج المؤشرين مع بعض نلاحظ أن نسبة 46.51% التي يقابلها 20 مبحوث ممن يقرون بتقدير المؤسسة لجهودهم يفضلون طبيعة العمل الجماعي فيما نلاحظ أن نسبة 25.58% التي يقابلها 11 مبحوث ممن يرون أن المؤسسة لا تقدر جهودهم في العمل يفضلون طبيعة العمل الفردي.

ما يمكن استنتاجه من الجدول هو أن المؤسسة محل الدراسة تشجع العمل الجماعي من خلال تقدير الجهود في العمل، بما في ذلك التعاون وروح الفريق، مما له تأثير إيجابي ينعكس عن المؤسسة والعمال.

الفصل الخامس: التحليل الكمي والكيفي لبيانات الدراسة الميدانية

الجدول (15): يوضح الجدول العلاقة بين عدالة نظام الحوافز المعمول بهو بين مواجهة وحل مشكلات العمل

النسبة %	الإجمالي	مواجهة وحل مشكلات العمل					
		النسبة %	لا	النسبة %	نعم		
60,47	26	6,98	3	53,48	23	نعم	عدالة نظام
39,53	17	9,30	4	30,23	13	لا	الحوافز المعمول
100	43	16,28	7	83,71	36		الإجمالي

تبين المعطيات الإحصائية المسجلة في الجدول أعلاه أن نسبة 60,47% التي يقابلها 26
مبحوث أقرروا بعدالة المؤسسة في توزيع الحوافز بين موظفيها بينما أقر ما نسبته 39,53%
التي يقابلها 17 مبحوث فقد قالوا بغياب العدالة في توزيع هاته الحوافز، فيما أوضحت نفس
المعطيات أن نسبة مواجهة وحل مشكلات العمل لدى المبحوثين بلغت نسبة 83,71% ما
يعادلها 36 مبحوث مقابل نسبة 16,28% التي يعادلها 7 مبحوثين ممن يتجنبونها ولا
يحاولون حلها. وعند ربط المؤشرين ببعض لمعرفة العلاقة التأثيرية بينهما تبين أن نسبة
53,48% التي يقابلها 23 مبحوث الذين قالوا بعدالة نظام الحوافز المعمول به لديهم القدرة
والرغبة والقابلية لحل مشكلات العمل أو طلب المساعدة في ذلك بينما نسبة 6,98% التي
يقابلها 3 مبحوثين أجابوا بعدم المواجهة وحل هاته المشكلات، وفيما صرح 13 مبحوث
الممثلين بنسبة 30,23% ممن قالوا بلعدالة نظام الحوافز المعمول به بمواجهتهم لمشكلات
العمل ومحاولة حلها مقابل 4 مبحوثين فقط ممثلين بنسبة 9,30% قالوا بعدم المواجهة أو
الحل

يعني ذلك أن عدالة نظام الحوافز المعمول به يؤثر بصفة عالية ايجابيا في مواجهة وحل
مشكلات العمل، وهذا بدوره يؤدي إلى استقرار المؤسسة وتحقيقها لأهدافها وأهداف عمالها.

الفصل الخامس: التحليل الكمي والكيفي لبيانات الدراسة الميدانية

الجدول (16): يوضح الجدول العلاقة بين نظام المكافآت يشكل دافع للاستمرار في العمل والعمل بروح الفريق.

النسبة %	الإجمالي	العمل بروح الفريق					
		النسبة %	لا	النسبة %	نعم		
86,04	37	13.95	6	72.09	31	نعم	نظام المكافآت يشكل
13,95	6	6.97	3	6.97	3	لا	دافع للاستمرار في العمل
100	43	20.93	9	79.07	34	الإجمالي	

من خلال معطيات الجدول ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (43) فردا على السؤالين المتمثلين في نظام المكافآت يشكل دافع للاستمرار في العمل والعمل بروح الفريق نلاحظ أن نسبة 72.09% التي يقابلها 31 مبحوث ممن أقرروا بتشكيل نظام الحوافز دافع للاستمرار في العمل بحبهم للعمل بروح الفريق مقابل نسبة 13.95% منهم والتي يقابلها 6 مبحوثين لا يحبون العمل بروح الفريق ومقابل 6.97% التي يقابلها 3 مبحوثين ممن لا يقرون بتأثير نظام الحوافز على الاستمرار في العمل لكنهم يحبون العمل بروح الفريق. ومنه نستنتج أن نظام الحوافز له علاقة إلى حد ما باستمرار العمال والموظفين في المؤسسة موضوع الدراسة بالعمل فيها كما يشكل عاملا مهما في رفع روح العمل كفريق واحد بينهم.

الجدول (17): يوضح الجدول العلاقة بين العدل في الحوافز وطبيعة العمل الذي يفضلها العامل (جماعي- فردي).

النسبة %	الإجمالي	طبيعة العمل (جماعي- فردي)					
		النسبة %	فردي	النسبة %	جماعي		
60.46	26	20.93	9	39.54	17	نعم	عدالة نظام
39.53	17	11.62	5	27.90	12	لا	الحوافز
100	43	32.55	14	67.44	29	الإجمالي	

تبين المعطيات الإحصائية المسجلة في الجدول أعلاه أن نسبة 60,46% التي يقابلها 26 مبحوث أقروا بعدالة المؤسسة في توزيع الحوافز بين موظفيها بينما أقر ما نسبته 39,53% التي يقابلها 17 مبحوث فقد قالوا بغياب العدالة في توزيع هاته الحوافز، كما أثبتت نفس المعطيات بالنسبة لطبيعة العمل أن نسبة 67,44% التي يقابلها 29 مبحوث أجابوا بتفضيل العمل الجماعي مقابل 32,55% التي يقابلها 14 مبحوثين يفضلون العمل الفردي. وعند قراءة المعطيات المرتبطة بين المؤشرين توضح النتائج أن نسبة 39,54% التي يقابلها 17 مبحوث ممن يقرون بعدالة مؤسستهم في توزيع الحوافز يفضلون العمل الجماعي كفريق واحد متكامل ومتعاون مقابل 9 مبحوثين بنسبة 20,93% منهم يفضلون العمل الفردي، بينما نسبة 27,90% التي يقابلها 12 مبحوث ممن قالوا بلاعدالة المؤسسة في توزيع الحوافز يفضلون العمل الجماعي مقابل 5 مبحوثين ممثلين بنسبة 11,62% منهم يفضلون العمل الجماعي. وبناءً على هاته النسب يمكن القول أن مؤشر عدالة توزيع الحوافز على الموظفين يؤثر إلى حد ما على رغبة الموظف في العمل الجماعي أو الفردي، حيث أنه عندما يعمل الموظفون كفريق واحد على تنفيذ مهام معينة وإن كان بمجهودات متعادلة ثم ينال بعضهم الكثير من الحوافز بينما يحرم البعض الآخر منها عندها يفضل البعض العمل الفردي حتى لا يسرق زميل أو مسؤول جهده في أداء العمل وبالتالي نقول أنه كلما وجدت عدالة توزيع الحوافز كلما نمت روح الفريق الواحد وزادت الرغبة في العمل الجماعي.

تحليل نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة والنظريات

أولاً-تحليل نتائج الفرضية الأولى

نصت الفرضية الأولى على وجود علاقة بين التدريب والكفاءة الفنية وللتحقق منها تم اللجوء إلى الجداول المركبة رقم: 06، 07، 08، 09.

يعتبر العمل في مجال التكنولوجيا والاتصالات من الوظائف ذات الحساسية الكبيرة جداً نظراً للدقة الكبيرة التي يتطلبها في أداء المهام والوظائف الذي ينعكس بصورة طردية بمدى جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة مجال الدراسة لزيائنها وبناء سمعتها التجارية في السوق الذي تنشط فيه، وتشكيل هويتها التنظيمية في المجتمع الذي تنتمي إليه، الأمر الذي يتطلب تدريباً وتأهيلاً وتكويناً مستمراً لتلك الكوادر الآخذة على عاتقها تحقيق تلك المهام والأهداف والسياسات العامة للمؤسسة. ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة على السؤالين المتمثلين في المستوى التعليمي والخضوع للتدريب نلاحظ أن نسبة كبيرة تفوق المتوسط تقرر بأن المستوى التعليمي له علاقة بالخضوع للتدريب، وهو أمر طبيعي بالنظر لطبيعة نشاط المؤسسة الذي كما ذكرنا يعتمد على التكنولوجيا المتطورة الدقيقة والمتجددة في المعلومة والوسائل والمعدات، فمن الطبيعي إطلاع وتدريب الموظفين عليها لأن أي خطأ يسبب رداءة الخدمات مما يكلف المؤسسة الخسارة المادية المتمثلة في الأرباح والعوائد والأسهم والخسارة المعنوية خسارة الصورة الانطباعية لها لدى زبائنها وبالتالي الخسارة أمام المنافسة الشرسة في السوق. لذلك كان لزاماً على المؤسسة الاهتمام بدرجة بلغة بعملية التكوين من خلال التدريب المكثف والمستوى التعليمي العالي، وهذا بلا شك سيكون له بالغ الأثر على مستقبل المؤسسة. أما بالنسبة للعلاقة بين التدريب وصعوبة العمل فقد توصلت النتائج إلى أن نسبة أقل من المتوسط بقليل من المبحوثين عبرت عن خضوعها للتدريب مع عدم وجود صعوبة في العمل وبنسبة مقاربة توصلت النتائج إلى الخضوع للتدريب مع وجود صعوبة في العمل. وعليه يمكن القول أن المؤسسة تهتم بعملية التدريب والتكوين في كل

الأحوال سواء تلقى موظفيها صعوبات في العمل أم لا وبالتالي نستنتج أن هاته العملية هي إجراء روتيني يجب أن يخضع له الموظفون والسبب كما ذكرنا سابقا هو الدقة والحساسية في المهام وجودة الخدمات والسمعة التنظيمية للمؤسسة.

بعض المؤسسات في سعيها لتحقيق أهدافها التنظيمية وسياساتها العامة تتخذ عدة وسائل وطرق وبرامج لذلك من بينها تشجيع موظفيها على تحمل المسؤولية سواء بطريقة مباشرة من خلال الحث عليها بالكلام المباشرة في الاجتماعات واللقاءات المهنية والتعليمات الإدارية أو بطريقة غير مباشرة من خلال التدريب والتكوين المستمر وتوفير التجهيزات والمعدات لتسهيل على الموظف أداءه لوظائفه وأعماله. حيث توصلت الدراسة إلى أن نسبة كبيرة نوعا ما تجاوزت المتوسط تقرر بتشجيع المؤسسة لعمالها وموظفيها على تحمل المسؤولية مع تمكن هؤلاء من أداء أعمالهم في الوقت المحدد. وهي نتيجة إن دلت فهي تدل على اهتمام المؤسسة بموضوع الدراسة بموردها البشري بالتحفيز المعنوي وهو أمر ايجابي يحسب لها لا عليها. كما أظهرت النتائج أنه عند ربط مؤشر صعوبة أداء العمل بمؤشر التكيف مع متغيرات العمل نلاحظ أن نسبة أقل بقليل من متوسط المبحوثين ممن أجابوا بوجود الصعوبة في أداء العمل يقرّون بتكيفهم مع متغيرات العمل ونسبة أقل منها أظهرت النتائج كذلك أن من لا يجدون صعوبة في أداء أعمالهم لا يجدون صعوبة في التكيف مع متغيرات العمل، وبالتالي نستنتج عدم تأثير صعوبة أداء العمل على تكيف عمال وموظفي المؤسسة مجال الدراسة مع ظروف ومتغيرات العمل.

ويؤيد هذا ما توصلت له دراسة صباح بن سهلة، دور لتمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، 2016/2015. بوجود دور ذو دلالة إحصائية بين التدريب وجامعة محمد خيضر باعتبارها منظمة متعلمة.

وهذا ما تدعمه النظريتين البيروقراطية والظرفية اللتان تركزان على ضرورة تدريب العاملين مع التأكيد على تكيف العمال مع المتغيرات الظرفية والبيئية بغية التأكيد على كفاءة العاملين وهو الأمر الذي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام

ثانياً-تحليل نتائج الفرضية الثانية

نصت الفرضية الثانية على وجود علاقة بين تفويض السلطة والكفاءة الفكرية وللتحقق منها تم تحليلها من خلال مناقشة نتائج الجداول التالية: 11، 10، 12، 13.

تمثل عملية تفويض السلطة في أي إدارة كانت أحد عوامل الدعم والتشجيع على البذل والعطاء بين العمال والموظفين، حيث خلصت نتائج الدراسة عند ربط مؤشري تفويض السلطة والتشجيع على الإبداع ببعض إلى أن نسبة أقل من متوسط المبحوثين بقليل ممن تقرر بتفويض السلطة وتلقي التشجيع على الإبداع بينما نسبة أقل من المتوسط بكثير تقرر بتفويض السلطة مع بعدم تلقي التشجيع على الإبداع من المسؤول أو المشرف. وبالتالي نستنتج أن تطبيق مبدأ تفويض السلطة في المؤسسة له تأثيره الإيجابي على التشجيع على الإبداع والابتكار غير أن هذا الأخير ليس مرتبط بشكل قطعي بتفويض السلطة فربما توجد عوامل أو معطيات أخرى تحفز هذا الجانب لدى العمال والموظفين كالراتب والمنح والمكافآت على سبيل المثال لا الحصر.

تفويض السلطة والمسؤوليات والمهام في أي إدارة من بين أهدافها العمل على تفهم واستيعاب أفكار الآخرين والرغبة في إعطائهم فرصة لاتخاذ القرارات، كما هو أحد مؤشرات قياس الثقة بين الرئيس ومرؤوسيه، وبناءً عليه خلصت الدراسة إلى أن نسبة فوق متوسط المبحوثين بقليل فقط أقروا بوجود تفويض للسلطة داخل المؤسسة التي يعملون بها، أيضاً نسبة أكبر منها بقليل فقط ممن يقرون بوجود منافسة بينهم في أداء الأعمال، أما فيما يخص علاقة تفويض السلطة بالمنافسة بين العمال فقد خلصت الدراسة إلى تقارب نسب المبحوثين

الذين صرحوا بوجود تفويض السلطة مع وجود المنافسة بينهم في العمل مع نسب المبحوثين الذين صرحوا بتفويض السلطة مع نفي وجود منافسة بينهم في أداء الأعمال والوظائف، ومنه نستنتج أن عملية تفويض السلطة ليست العامل الوحيد المؤثر أو المحفز للمنافسة بين العمال والموظفين، غير أن هاته النتيجة لا تنفي هذا التأثير بين المؤشرين.

عندما يفوض المسؤول السلطة والمهام لأحد مرؤوسيه فهو بذلك يمنحه امتيازات معنوية تختلف رؤية الموظفين لها بين الأهمية وعدمها، ففي حين يراها البعض تشريف ومكانة باختياره هو شخصيا لهذه المهمة الهامة في نظره، يراها البعض الآخر مسؤولية يحفها الكثير من المشاكل والضغط وكثرة المهام. وبناءً على ذلك توصلت الدراسة إلى أن نسبة أكبر من متوسط المبحوثين بقليل ينفون وجود مزايا لتفويض السلطة مقابل نسبة الإقرار بها، كما توصلت إلى النسبة الكبيرة المتمثلة في 93.02% من المبحوثين الذين صرحوا بفتح المؤسسة لمجال المبادرة لعمالها وهي نسبة إن دلت فهي تدل على هامش الحرية الكبير الذي تمنحه المؤسسة لعمالها، غير أنه عند ربط المؤشرين ببعض توصلت النتائج إلى أن أكثر من متوسط المبحوثين

بقليل من الذين نفوا وجود مزايا لتفويض السلطة يقرون بعدم فتح المجال لهم للمبادرة مقابل نسبة أقل من المتوسط إلى حد ما ممن يقرون بوجود مزايا للتفويض والذين يقرون بفتح المجال لهم للمبادرة. ما يمكن استقراؤه من معطيات الجدول هو أن مزايا تفويض السلطة وبحكم النسبة الكبيرة لوجود فتح المجال للمبادرة، ليست العامل الوحيد لذلك والدليل أن عدم وجود المزايا لم يحد من مجال تشجيع روح المبادرة، وأن هاته المزايا إن وجدت أو انعدمت ليست المحفز الوحيد على ذلك وبالتالي يمكن القول عموماً أن المؤسسة مجال الدراسة عند فصل المؤشرين عن بعض تعتبر بيئة تشجع روح المبادرة في العمل رغم غياب مزايا تفويض السلطة الذي فاق المتوسط بقليل ويمكن أن نرجع ذلك لوجود حوافز مادية ومعنوية أخرى تغطي النقص الذي يخلف غياب هاته المزايا.

خلصت الدراسة إلى أن نسبة كبيرة جدا من المبحوثين يتعرضون للعقوبات عند تقصيرهم في أعمالهم ومهامهم ووظائفهم كما أظهرت نفس الدراسة أن نسبة كبيرة جدا أيضا من المبحوثين يقرون بمنحهم المبادرة لتحسين العمل. وفي ملاحظة نتائج العلاقة بين المؤشرين معا أظهرت نتائج الدراسة أن نسبة كبيرة جدا فوق متوسط المبحوثين ممن يتعرضون للعقوبات عند التقصير في العمل لديهم حس المبادرة لتحسين العمل. وبالتالي نستنتج من ذلك أنه رغم الاعتماد المفرط على تطبيق العقوبات في حال عدم الاهتمام بالعمل أو التقصير فيه إلا أن الموظفين رغم ذلك ويملكون حسا أو ضميرا مهنيا ورغبة في النمو والتطوير تحفزهم على يدفعهم للمبادرة من أجل تحسين العمل ربما لأنها مؤسسة اقتصادية تجارية ربحية وبالتالي وجود رغبة من هؤلاء الموظفين لتحسين جودة خدمات مؤسستهم وبالتالي خلق صورة جيدة وانطباع جيد وإيجابي لها في المجتمع الذي تنتمي إليه.

وهذا ما توصلت له دراسة صباح بن سهلة، دور لتمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، 2016/2015 بوجد دور ذو دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والمنظمة المتعلمة بكليات جامعة محمد خيضر بسكرة.

وهذا ما جاء في مجمل النظرية السلوكية للإدارة التي ركزت على الجانب الإنساني حيث أولت اهتمام الى تفويض السلطة وفتح مجال لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار وهذا ما يزيد في تنمية قدراتهم الفكرية

ثانيا - تحليل نتائج الفرضية الثالثة

نصت الفرضية الثالثة على وجود علاقة بين نظام الحوافز والكفاءة الإنسانية للعامل وللتحقق منها تم تحليلها من خلال مناقشة نتائج الجداول التالية: 14، 15، 16، 17.

خلصت الدراسة في بحثها لعلاقة تقدير الجهود في العمل بطبيعة العمل إلى تقارب نسب اعتراف المؤسسة وتقديرها لجهود المبحوثين في العمل مع عدم الاعتراف لصالح الخيار الأول، أما فيما يخص طبيعة العمل فقد تبين أن نسبة تفوق المتوسط بقليل لصالح تفضيل العمل الجماعي. وعند ربط المؤشرين ببعض لمعرفة العلاقة بينهما بينت النتائج أن نسبة أقل من المتوسط بقليل من المبحوثين ممن يقرون بتقدير المؤسسة لجهودهم يفضلون طبيعة العمل الجماعي فيما نسبة قليلة ممن يرون أن المؤسسة لا تقدر جهودهم في العمل يفضلون طبيعة العمل الفردي. وبالتالي نستنتج أن تقدير الجهود من طرف المؤسسة والاعتراف بما ينجزه عمالها وموظفيها يعتبر عاملا محفزا لتفضيل العمل الجماعي رغم انخفاض النسب المعبرة عنه إحصائيا عن متوسط المبحوثين.

توصلت نتائج الدراسة الميدانية إلى أن نسبة أعلى من متوسط المبحوثين بقليل تقرر بعدالة المؤسسة في توزيع الحوافز على موظفيها مقابل نسبة أقل ممن يغيبون عدالة المؤسسة في هذا الجانب، كما بينت نفس النتائج أن نسبة كبيرة بلغت 83,71% من المبحوثين لديهم حس مواجهة مشكلات العمل وحلها. وعند ربط المؤشرين لبحث العلاقة التأثيرية بينهما توصلت النتائج إلى أن ما يزيد عن متوسط المبحوثين قليلا ممن يقولون بعدالة نظام الحوافز المعمول به لديهم الرغبة والقدرة والقابلية لحل مشكلات العمل أو طلب المساعدة في ذلك فيما نسبة أقل منها كذلك ممن يقولون بلاعدالة نظام الحوافز المعمول به لكنهم يواجهون مشكلات العمل ويحاولون حلها. ومنه نستنتج أن وعي عمال المؤسسة وموظفيها وقدرتهم ورغبتهم لحل مشكلات العمل مرتبط إلى حد ما بعدالة التوزيع نظام الحوافز المعمول به.

عندما تتكافأ فرص الاستفادة من المكافآت والحوافز المادية والمعنوية بين عمال وموظفي المؤسسة تنمو لديهم روح المسؤولية روح الجماعة وتزيد من قيمة العمل الجماعي فتسود روح الفريق الواحد والحس الجماعي لديهم وحب الوظيفة والمؤسسة التي يعملون بها، فعادلة توزيعها تعتبر حافزا للتفاني في العمل والبذل والإنجاز ومؤشرا للاستقرار الوظيفي يزيد من روح الانتماء والولاء للمؤسسة لدرجة اعتبارها جزءا من الكيان الذي ينتمي إليه هذا العامل أو الموظف وبالتالي الاستمرار في العمل. وعليه فقد توصلت نتائج الدراسة الميدانية إلى تشكيل نظام الحوافز دافعا للاستمرار في العمل وحب العمل بروح الفريق بنسبة كبيرة تجاوزت متوسط المبحوثين مقابل نسبة عدم الإقرار بتأثير نظام الحوافز على الاستمرار في العمل مع وجود مؤشر حب العمل بروح الفريق. ومنه نستنتج أن نظام الحوافز له علاقة إلى حد ما باستمرار العمال والموظفين في المؤسسة موضوع الدراسة بالعمل فيها كما يشكل عاملا مهما في ب العمل ورفع روح العمل كفريق واحد بينهم.

كما أشرنا سابقا إلى نتائج الدراسة حول مؤشر عدالة نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة مجال البحث التي تعبر عن عدالة هذا النظام، وعد بحث علاقة هذا المؤشر بمؤشر طبيعة العمل الذي يفضلها العمال إن كان جماعي أم فردي توصلت النتائج إلى أن نسبة بعيدة نوعا ما عن المتوسط تعبر عن الإقرار بعدالة نظام الحوافز مع تفضيل العمل الجماعي بينما نسبة أقل منها بقليل كذلك تعبر عن تفضيل العمل الفردي. وتأسيسا على هاته النتائج يمكن القول أن مؤشر عدالة توزيع الحوافز على الموظفين يؤثر إلى حد ما على رغبة الموظف في العمل الجماعي أو الفردي، حيث أنه عندما يعمل الموظفون كفريق واحد على تنفيذ مهام معينة وإن كان بمجهودات متعادلة ثم ينال بعضهم الكثير من الحوافز بينما يحرم البعض الآخر منها عندها يفضل البعض العمل الفردي حتى لا يسرق زميل أو مسؤول جهده في أداء العمل (بعض الموظفين يعمل والبعض الآخر يظهر في الواجهة مع المسؤول) وبالتالي نقول أنه كلما وجدت عدالة توزيع الحوافز كلما نمت روح الفريق الواحد وزادت الرغبة في العمل الجماعي.

وهذا ما توصلت له دراسة صباح بن سهلة، دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، 2016/2015 بوجود دور ذو دلالة إحصائية بين التحفيز وجامعة محمد خيضر باعتبارها متعلمة. و دراسة مرابط عياش : دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءات المهنية للعامل ، رسالة دكتوراه علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية ، جامعة بسكرة، 2016-2017 باعتبار متغير نظام الحوافز مهم بالنسبة للكفاءة الإنسانية للموظف.

وهذا ما تدعمه نظرية العلاقات الإنسانية إذ ترى أن التنظيم هو عبارة عن علاقات تنشأ بين مجموعات من الأفراد يتأثرون بدورهم بمدى التقدير لجهودهم حيث أنها ركزت على الحوافز المعنوية كعامل أساسي وفعال حيث انه كلما وجدت عدالة توزيع الحوافز كلما نمت روح الفريق الواحد وزادت الرغبة في العمل الجماعي.

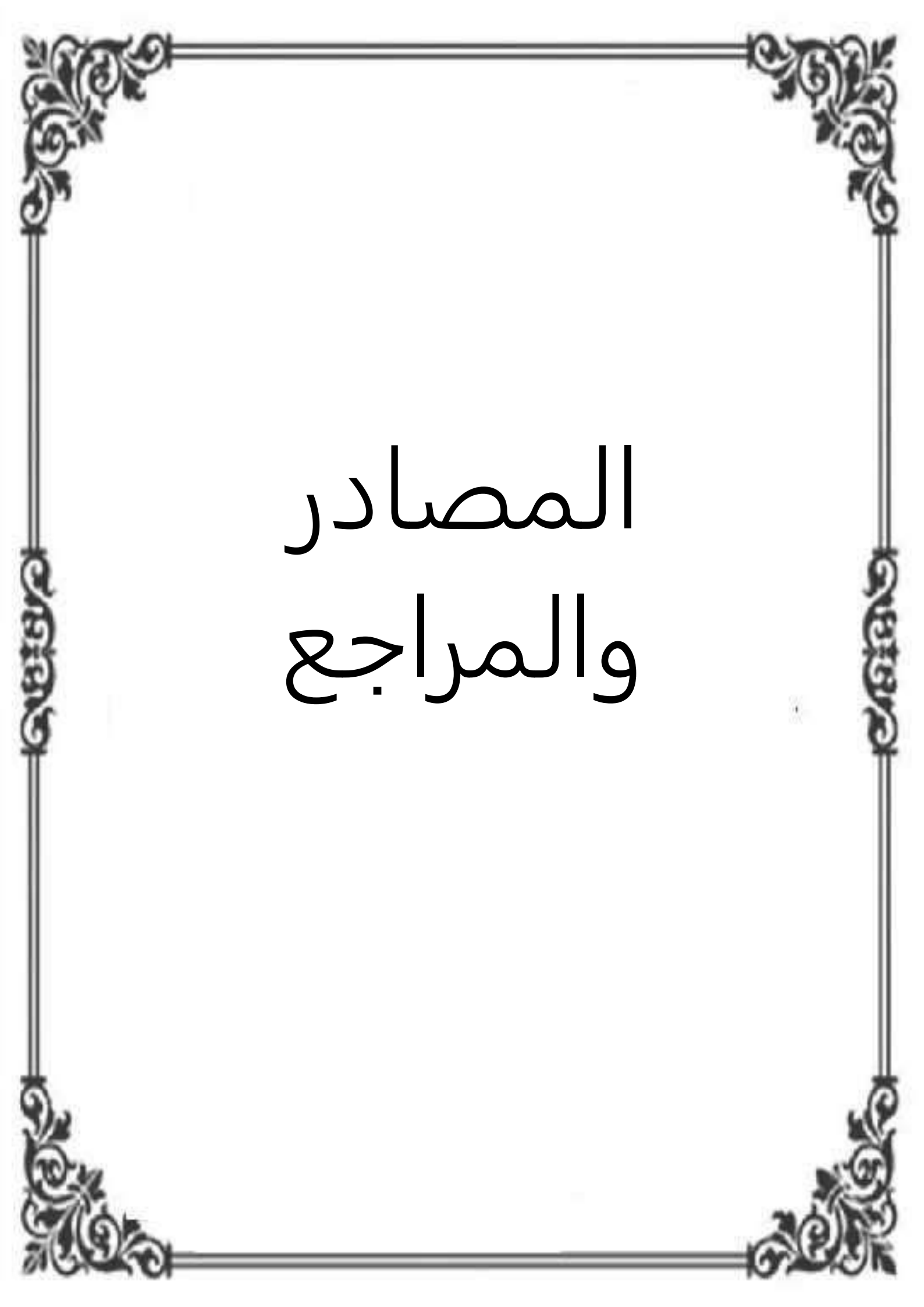
وقد خلصت الدراسة إلى تحقق الفرضيات المنطلق منها في هذه الدراسة والمتمثلة

في:

- وجود علاقة بين التدريب والكفاءة الفنية.
- وجود علاقة بين تفويض السلطة والكفاءة الفكرية.
- وجود علاقة بين نظام الحوافز والكفاءة الإنسانية للعامل.

الخاتمة

من خلال ما تم عرضه في موضوع التمكين الإداري للعاملين وعلاقته بالكفاءة المهنية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، يمكن القول أن التمكين أصبح عاملا أساسيا باعتباره عنصر حساس لرفع الكفاءة المهنية، وعلى هذا الأساس يجب إعطائه قيمة فعلية باعتباره أحد عوامل تحسين الأداء، كما أن المؤسسات اليوم وفي إطار عملية تجديد وتحديث وسائلها لا بد لها من الاهتمام بالعنصر البشري، ومن خلال ما استخلصناه في مجريات هذا البحث تم التوصيل إلى وجوب الاهتمام ببرامج التمكين لتحسين أدائهم وزيادة فعاليتهم وكفاءتهم، وفي الأخير، يمكن القول بأنه رغم أن مجال دراستنا واسع، إلا أننا نأمل أن هذه الدراسة ألمت بأساسيات الموضوع، وأن تكون قد أسهمت ولو بشكل بسيط في عملية البحث العلمي.



المصادر والمراجع

قائمة المصادر و المراجع

القرآن الكريم

أولاً: المراجع العربية

1. حسين موسى قاسم: استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر، عمان، 2014
2. خالد عبد الرحمان الهيتمي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر، الأردن، 2005
3. رضوان محمد عبد الفتاح، استراتيجية الأساسية، في إدارة الموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، مصر، 2013
4. زواتيني عبد العزيز : الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية . مركز الكتابة، ط1، 2020
5. سمارة كون احمد، مفاهيم ومصطلحات في العلوم التربوية ،دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان الاردن، ط 1 ، 2007
6. عاطف جابر طه عبد الرحيم : السلوك التنظيمي-مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات ، دار الجامعية الإسكندرية طبعة 1 سنة 2009
7. عبد الحميد عبد الفتاح:الاتجاهات المعاصرة للموارد البشرية،المكتبة العصرية،ط1،مصر،2012
8. عطية حسين افندي: تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر بحوث ودراسات،المنظمة العربية للتنمية الإدارية،القاهرة ، 2003
9. علي السلمي : إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ،مكتب غريب للنشر ، مصر ، 1985
10. فاطمة الزهراء بوكرامة : الكفاءة مفاهيم ونظريات، دار هرمة للتوزيع والنشر، الجزائر، 2008
11. الفتلاوي سهيلة محسن، تفريد التعليم في اعداد وتأهيل المعلم، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان ط2004، 1
12. فيليب برنو :ترجمة لحسن بوتلاي: بناء الكفاءة انطلاقا من المدرسة، منشورات عالم التربية، المغرب، 2004

13. كمال عبد الحميد ،العلم وعلم الاجتماع المهني الاسس النظرية والمنهجية، دار غريب للطباعة والنشر ، القاهرة، 2002
14. مجدي عبد النبي هلال سلسلة دراسات في الأنشطة التربوية ، المكتب الجامعي الحديث الاسكندرية 2007
15. مجدي عبد النبي: سلسلة دراسات الأنشطة التربوية،المكتب الجامعي الحديث،2010
16. يحي سلسم ملحم: التمكين كمفهوم إداري معاصر،المنظمة العربية للتنظيمية الإدارية، بحوث ودراسات، مصر،2006
17. يوسف حجيم الطائي ، إدارة الموارد البشرية ، دار صفاء للطباعة الأردن، 2015

ثانيا: المراجع أجنبية

1. Lou. Van. Beirendonck; Management des compétences, Paris,2004
2. Sandra.Bellier, le savoir- être dans l'entreprise, institut vital roux, paris , 1998,

ثالثا: مجلات

1. حسن أحمد: التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية، مجلة دراسات العلوم التربوية، مجلد4، ملحق2013،1
2. فروحي وافية : محددات التمكين الإداري لدى رؤساء مفتشيات التجارة في الجزائر، مجلة المنهل الاقتصادية، مجلد3، العدد2

رابعا: رسائل جامعية

1. بواب رمضان الكفاءات المهنية اللازمة لأعضاء مهنة التدريس الجامعي، رسالة دكتورا علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جيل 2013-2014
2. صباح بن سهلة: دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية،بسكرة،2015/2016

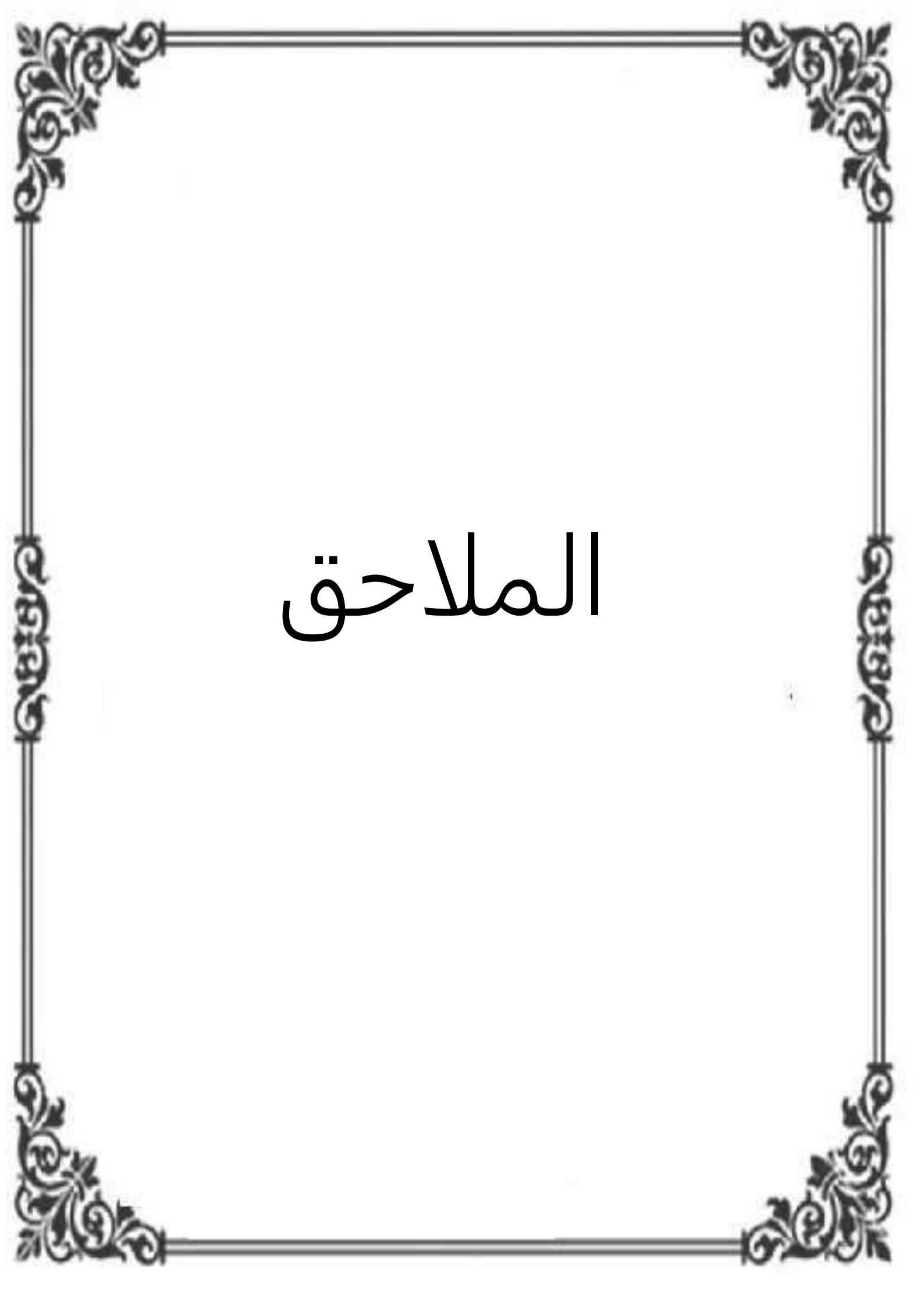
3. محمد مطر : اثر لتمكين الإداري غي تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة الأردن، 2006
4. مرزوق أحمد :تقويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بفاعلية الإدارة، رسالة ماجستير، كلية التربية، غزة، 2010
5. مكرم عبد المجيد الجعيري: التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع، رسالة ماجيسر، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2017/2018
6. واصل عبد الرزاق: التمكين الإداري وعلاقة بدافعية مديري المدارس في اقليم الجنوب، رسالة ماجيستر في الإدارة التربوية،الأردن، 2010/2011

خامسا: معجم وقواميس

1. حبيب الصحاف ،معجم ادارة الموارد البشرية ،مكتبة لبنان، بيروت 1997
2. عبد الحليم منتصر وآخرون: المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية- مكتبة الشروق الدولية، المجلد 2، ط2، 2000

سادسا: مواقع الكترونية

[http:// kenanaonline.com](http://kenanaonline.com)



الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

تخصص: تنظيم و عمل

استمارة استبيان حول:

**التمكين الاداري و علاقته الكفاءة المهنية للعامل
دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة**

مذكرة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع تخصص: التنظيم و العمل

تحت إشراف:

د/شباح مريم

من إعداد الطالب:

- شحيمة عبد الحميد.

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية على مستوى كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، والتي نحاول من خلالها معالجة موضوع التمكين الإداري و علاقته الكفاءة المهنية للعامل في مؤسساتكم.

- نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم الإجابة بدقة على هذه الأسئلة.

- يجب عليكم ملئ الاستمارة بوضع علامة (x) أمام الإجابة المختارة و إجاباتكم ستبقى سرية لأغراض مهنية علمية.

-

2021/ 2020

أولاً: بيانات حول الخلفية الاجتماعية والمهنية

1. الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى
2. السن : ☐ 20-29 سنة ☐ 30-39 سنة
- ☐ 40-49 سنة ☐ 50-59 سنة
3. الحالة الاجتماعية: ☐ أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل
4. المستوى التعليمي: ☐ ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي
5. سنوات الخبرة : ☐ 1 - 5 سنوات ☐ 5 - 10 سنوات
- ☐ 10 - 15 سنة ☐ 15 - 20 سنة

ثانياً : بيانات متعلقة بالتمكين الإداري

I. بيانات متعلقة بتفويض السلطة :

6. هل يوجد تفويض للسلطة في مؤسستكم؟ ☐ نعم ☐ لا
7. ما هي الأسباب التي جعلت المدير يفوض السلطة اليك؟ ☐ ضغوط العمل ☐ تسهيل مصالح المتعاملين
8. ماهي معايير تفويض السلطة في مؤسستكم؟ ☐ الأقدمية ☐ الشهادة ☐ الكفاءة ☐ العلاقات الشخصية
9. هل توجد مشاركة في اتخاذ القرار في مؤسستكم؟ ☐ نعم ☐ لا
- في حالة الإجابة ب(نعم) فيما تتمثل هذه القرارات :

.....

10. هل ترى أن تفويض السلطة يساعد في انجاز المهام بسرعة؟ ☐ نعم ☐ لا
11. هل هناك مزايا لتفويض السلطة؟ ☐ نعم ☐ لا

- في حالة الإجابة ب(نعم) فيما تتمثل:

12. هل هناك عقوبات في حالة التقصير في عملك؟ ☐ نعم ☐ لا
- II. بيانات متعلقة بالتدريب

13. هل تعتمد المؤسسة على برامج تدريبية؟ ☐ نعم ☐ لا

14. هل خضعت لأي نوع من التدريب؟ ☐ نعم ☐ لا

- إذا كانت الإجابة ب (نعم) فيما يتمثل:

15. هل يتم تقييم البرامج التدريبية التي يشارك فيها العاملون؟ ☐ نعم ☐ لا

16. هل التدريب يزيد من مستوياتك في تحمل المسؤولية؟ ☐ نعم ☐ لا

17. هل تساعدك البرامج التدريبية على التكيف مع تغيرات عملك؟ ☐ نعم ☐ لا

- إذا كانت الإجابة ب (لا) أذكر السبب:

III. بيانات متعلقة بنظام الحوافز:

18. هل المؤسسة تقدر جهودك في العمل؟ ☐ نعم ☐ لا

- إذا كانت الإجابة ب (نعم) أذكر السبب:

19. هل تقوم المؤسسة بتشجيعك على تحمل مسؤولية أكبر؟ ☐ نعم ☐ لا

20. هل نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة يحقق العدالة؟ ☐ نعم ☐ لا

- إذا كانت الإجابة ب (لا) أذكر السبب ب:

21. هل نظام المكافآت يعطيك دافع للاستمرار بالعمل في المؤسسة؟ ☐ نعم ☐ لا

- إذا كانت الإجابة ب (لا) هل تفكر في تغيير العمل؟ ☐ نعم ☐ لا

ثالثاً: بيانات متعلقة بالكفاءة المهنية

I. بيانات متعلقة بالكفاءة الفكرية

22. هل هناك مجال بالمبادرة في العمل؟ ☐ نعم ☐ لا

23. هل تقوم بالمبادرة من أجل تحسين عملك؟ ☐ نعم ☐ لا

- إذا كانت الإجابة ب (لا) أذكر السبب ب:

24. هل تشجعكم المؤسسة على الإبداع والابتكار؟ ☐ نعم ☐ لا

- في حالة الإجابة ب (نعم) كيف ذلك:

25. هل تفتح المؤسسة مجال المنافسة بين العمال؟ ☐ نعم ☐ لا

- إذا كانت الإجابة ب (نعم) فيما تتمثل:

II. بيانات متعلقة بالكفاءة الفنية

26. هل يتطلب عملك مستوى تعليمي معين؟ ☐ نعم ☐ لا

27. هل تجد صعوبة في العمل؟ ☐ نعم ☐ لا

- إذا كانت الإجابة بـ (نعم) فيما تتمثل:

28. هل تتمكن من إنجاز عملك في الوقت المحدد؟ ☐ نعم ☐ لا

- إذا كانت الإجابة بـ (لا) ما السبب:

29. هل تقوم المؤسسة بالتجديد في طرق العمل الالكتروني؟ ☐ نعم ☐ لا

- إذا كانت الإجابة بـ (لا) فهل يرجع ذلك إلى:

☐ عدم القدرة على التجديد ☐ الطرق المستخدمة مناسبة للعمل

- أسباب أخرى تذكر:

ا. بيانات متعلقة بالكفاءة الإنسانية

30. هل طبيعة العمل في المؤسسة تفرض بـ : ☐ العمل الفردي ☐ العمل الجماعي

31. هل المسؤول يتقبل ويحترم آراء العمال؟ ☐ نعم ☐ لا

32. عندما تواجهك مشكلة في العمل تحاول:

☐ تجنبها ☐ تطلب مساعدة ☐ تحلها

33. هل تحب العمل بروح الفريق؟ ☐ نعم ☐ لا

- إذا كانت الإجابة بـ (لا) فهل يعود السبب إلى:

☐ تفضيل العمل الفردي ☐ وجود مشاكل مع جماعة العمل

أسباب أخرى تذكر:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المسيلة: 03 ماي 2021

جامعة المسيلة
كلية الآداب والعلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع
الرقم: 2021/

إلى السيد: مدير مركز اتصالات الجزائر
مصلحة الموارد البشرية بالمسيلة

الغرض: التماس مساعدة

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

يشرفنا أن نلتبس من سيادتكم تقديم يد المساعدة للطلاب المذكور أثناء السنة الثانية ماستر تخصص "علم اجتماع تنظيم وعمل" وذلك لتمكينه من جمع بعض المعلومات و المعطيات على مستوى مصالحكم والإطلاع على المراجع و الوثائق التي تخدم موضوع البحث.

الرقم	الاسم واللقب	تاريخ ومكان الميلاد	رقم بطاقة الطالب
01	شحيمة عبد الحميد	1992/09/18 عين الريش	1635107321

عنوان البحث: التمكين الإداري وعلاقته بالكفاءة المهنية للعاملين
أستاذ المشرف: دكتورة: سباح مريم
المؤسسة المعنية: اتصالات الجزائر بالمسيلة

في انتظار ردكم ذلك تقبلوا منا فائق الشكر والاحترام



الدكتور:
جمال بن خالد



Chargé de Département
Ressources Humaines
BECHSA Abdelouahab

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضى أدناه :

السيد(ة): نشحة عبد الحميد

الصفة(طالب، أستاذ باحث، باحث دائم): طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 200325491

الصادرة بتاريخ 2016/04/24 عن دائرة: عين الرش

المسجل بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل تحد: رقم التسجيل: 161635107321

والمكلف بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج مذكرة ماستر)

عنوانها: التمكين الإداري وعلاقته بالكفاءة المهنية للعاملين

أصرح بشرفي بأنني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه

المسيلة في: 2022/05/30

إمضاء المعني(ة):

ملخص الدراسة

يعتبر موضوع التمكين الإداري من المواضيع التي كانت تحظى بالعديد من المداخل النظرية، باعتباره احد الركائز الأساسية لتضمين وتنمية الكفاءة المهنية، لذلك هدفت الدراسة إلى الكشف عن علاقة التمكين الإداري بالكفاءة المهنية للعمال في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، حيث تم إتباع المنهج الوصفي واستخدام أداة الاستمارة مع اختيار العينة العشوائية البسيطة لموائمتها مع طبيعة البحث، تم عرض النتائج وتحليلها كميًا وكيفيًا، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج :

- وجود علاقة بين التدريب والكفاءة الفنية.
- وجود علاقة بين تفويض السلطة والكفاءة الفكرية.
- وجود علاقة بين نظام الحوافز والكفاءة الإنسانية للعامل.