

جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - قسم العلوم الاجتماعية -  
شعبة علم الاجتماع



عنوان المذكرة:

## التمكين الإداري وعلاقته بالكفاءة المهنية

دراسة ميدانية على عينة من عمال جامعة محمد خيضر بسكرة  
(شتمة)

مذكرة تخرج مكتملة لنيل شهادة الماستر في تخصص : علم الاجتماع تنظيم وعمل

الصفة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
مشرف		نور الدين زمام
رئيس		
مناقش		

إشراف الأستاذ(ة):

نور الدين زمام

إعداد الطالب (ة):

خلود بان

فاطمة الزهراء بدري

السنة الجامعية 2023 / 2024





وَأَصْبِرْ فَإِنَّ اللَّهَ لَا يُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ

مِنْ الْمُؤْمِنِينَ مِنْ نَحْوِكُمْ إِذِ انْتَضَى

الإهداء

الحمد لله على لذة الانجاز ..

الحمد لله عند البدء.. عند الختم..

إلى من تستقبلني بابتسامة وتودعني بدعائها

إلى أمي الحنون الحزن الدافئ..وسمائي التي لم تتركني يوما، ولا يكتمل يومي

بدونها

إلى الجميع..إلى الذين وقفوا سندا معينا لي خلال مسيرتي التعليمية

إلى جميع الأساتذة الأعزاء الذين علموني وأرشدوني ووجهوني

أهديكم جميعا هذا العمل المتواضع وثمره جهدي

فالحمد لله حبا وشكرا وامتنانا على البدء وعلى الختم

وآخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين

خلود

## الإهداء

مع كل جهد بذل، وكل تحدٍ تم تجاوزه، يقف في ذاكرتي أولئك الذين كانوا السند والدعم، إلى من زرع في قلبي الأمل، وفي عقلي العلم، وفي روحي القوة، إلى من كان وجودهم سببا في تحقيق هذا النجاح، أهدي هذا العمل إلى من يستحقون أعمق عبارات الشكر والتقدير، إلى من كانت محبتهم وقودا لرحلتي. لكم أهدي ثمرة جهودي، تعبيراً عن مدى امتناني واعتزازي بكم.

إلى من كانت سندي في السراء والضراء، إلى من كرست حياتها لتربيتي وأغدقت علي بحبها وحنانها، أُمي الحبيبة، أطال الله في عمرها، أهدي ثمرة جهودي هذه. إلى من كان منارة لي وأضاء دروب العلم والمعرفة، إلى من ضحى بوقته وراحته من أجل مستقبلي، أبي العزيز، أطال الله في عمره، أهدي هذا العمل.

إلى إخوتي الأعزاء الذين كانوا دائما مصدر دعم وتشجيع لي، أهدي هذه المذكرة.

وإلى أساتذتي الكرام الذين لم يبخلوا بعلمهم وجهدهم في تعليمي وتوجيهي منذ المراحل الأولى حتى الوصول إلى هذا اليوم، لكم مني كل الشكر والتقدير، وهذه المذكرة هي نتاج جهودكم.

وإلى كل من ساندني ودعمني من أفراد العائلة والأصدقاء، أهديكم هذا الإنجاز.

فلطمة

## مقدمة

تعيش المنظمات الجزائرية اليوم حالة من التغيرات والتحولات التي تتسابق نحو تحقيق الهدف الأسمى لكل منظمة، هذا ما جعلها تعيد النظر في رأس مالها البشري، من خلال تبني مفاهيم إدارية مواكبة للتطور والحدثة في مجال إدارة الموارد البشرية.

غير أن مفهوم التمكين لم يحظ بذلك القدر الكبير من الاهتمام في الآونة الأخيرة، بوصفه توجهها حديثا قائم بذاته، يندرج تحت الإستراتيجية العامة للمؤسسة، التي تسعى بدورها إلى مشاركة الموظفين والإطارات بمختلف مناصبهم المهنية المعطيات والبيانات، كما أنها تشاركهم في اتخاذ القرارات، وهو الأمر الذي يسمح بتوطيد الثقة بين المسؤول والموظف، فضلا عن انه يمنحهم الحرية والاستقلالية التي تحقق رضاهم المهني، وتحفزهم للمزيد من العمل الجماعي وإلى كل ما من شأنه أن يزيد من مهاراتهم الفردية وكفاءتهم المهنية.

ولذلك، يعتبر التمكين الإداري ضمن أهم الأساليب التي تعزز فعالية الموارد البشرية، وتثمن مجهوداتهم، وترفع من دافعيتهم، وتقوي شعورهم بالمسؤولية والتزامهم بمهامهم، مما يزيد من إنتاجيتهم، ويشكل هذا في الأخير حلقة الاتصال الوثيقة بين المدير والموظفين، ويخفف من جمود البيروقراطية.

وبمعنى آخر فإن ذلك يصب لصالح رفع الكفاءة المهنية، التي لطالما اعتبرت مؤشرا لنجاح أي عامل أو موظف في مهامه، وهي تزداد وتتقص حسب مدى رضاهم عن مهنتهم، وهذا يعتبر شكلا صريحا للتوافق المهني.

ويجدر التنويه إلى أن هذه الدراسة قد قسمت إلى أربع فصول، تناول الفصل الأول "الإطار المنهجي للدراسة"، حيث عرضنا فيه جملة من العناصر من بينها الإشكالية، وأهمية الدراسة وأهدافها، وتحديد مفاهيم الدراسة، والدراسات السابقة..

أما الفصل الثاني المعنون "التمكين الإداري مفاهيمه ومقوماته"، فقد تضمن مفهوم التمكين الإداري واندرجت تحته التطور التاريخي للتمكين الإداري ؛ ثم النظريات المفسرة للتمكين الإداري، أهمية وأهداف التمكين الإداري، وخصائص التمكين الإداري، وأبعاد التمكين الإداري، وخطوات تطبيق إستراتيجية التمكين الإداري، وأساليب التمكين الإداري، ومزايا ومعوقات التمكين الإداري، والرضا الوظيفي.

وعرض الفصل الثالث المعنون "الكفاءة المهنية رؤية سوسيولوجية"، بعض العناصر مثل الكفاءة المهنية دلالة مفاهيمية، والمبادئ الأساسية للكفاءة المهنية، والكفاءة المهنية: والأنواع الأبعاد والمكونات، وقياس الكفاءة المهنية، وخصائص وملامح الكفاءة المهنية، المداخل النظرية للكفاءة المهنية، تقييم ومعوقات الكفاءة المهنية، علاقة التمكين بتحسين الكفاءات المهنية.

أما الفصل الرابع بعنوان: "الإجراءات المنهجية للدراسة" الذي تم فيه تناول الإجراءات المنهجية المتبعة في التطبيق الميداني كما يلي: مجالات الدراسة وتمثلت في المجال المكاني والزمني والبشري، ومجتمع الدراسة وخصائصه، المنهج المستخدم، أدوات الدراسة، الأساليب الإحصائية للدراسة.

وفي الأخير الفصل الخامس بعنوان "عرض البيانات ونتائج الدراسة الذي تم فيه عرض وتحليل البيانات الميدانية والتي تحولت إلى جملة من الأرقام ذات دلالات إحصائية وتمثيلات بيانية تسمح بتحليل الفرضيات والتعليق عليها ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والنتائج العامة للدراسة وبطبيعة الحال الخاتمة ثم المراجع فالملاحق.



# الفصل الأول

## الإطار المنهجي للدراسة

## أولاً- تحديد الإشكالية وصياغتها:

يشهد عالمنا في الآونة الأخيرة مجموعة من التغيرات السريعة والمتسارعة في مختلف المجالات، والتي تؤثر بشكل مباشر على حياة الأفراد، وهذا ما ينجم عنه منافسة عالمية بين المؤسسات، قصد التعايش مع هذه التغيرات. مما أدى إلى ظهور مفاهيم وأساليب في الإدارة الحديثة، وأصبحنا بحاجة لتغيير أساليب العمل الإداري، وإتباع وسائل وطرق جديدة في التسيير والتنظيم، والاعتماد أيضا على المورد البشري، باعتباره موردا فعالا في المؤسسة، يسمح بخلق بيئة عمل مناسبة تساعد الموظفين على تطوير قدراتهم ومهاراتهم، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

وفي ظل الاهتمام بالعامل الإداري الذي يعتبر أساس العملية الإدارية ظهر مفهوم التمكين الإداري باعتباره العامل الأساسي الذي تقوم عليه الإدارة إذا ما حسن استغلاله، حيث يقوم على مقومات أساسية تتمثل في: إتاحة درجة من الحرية والإبداع للموظفين لإبراز مهاراتهم، ولتحقيق شعورهم بالانتماء ورضا عن عملهم مع توفير الموارد والصلاحيات اللازمة؛ وذلك لتطوير قدراتهم وكفاءتهم في العمل خصوصا في المجال الإداري الذي يتطلب الانسجام مع المواقف والظروف التي تحدث في العمل، كما أنّ لاتخاذ آرائهم دور في زيادة الدافعية لأنها تشعرهم بتقدير والامتنان لعملهم.

كذلك أعطي للكفاءة المهنية الكثير من الاهتمام لكونها من أهم المتطلبات التي تسعى المؤسسات لتحقيقها لما لها من دور في رفع مستوى الأداء للموظفين والعاملين، وذلك بفضل الإدارة الراشدة للوقت، والالتزام بالمهام المنوطة بهم، وإنجازهم لها في الوقت المحدد، زيادة على التحكم واستعمال التكنولوجيا بما يتوافق وعملهم.

إلا أنّ هذه القدرات وحدها لا تكفي لتحقيق كفاءة بل تستوجب عدة عوامل نفسية واجتماعية وغيرها، تساهم في خلق جو مناسب من التعاون والعمل الجماعي والمساعدة مما يؤثر على مكان العمل ويكسبهم رضا ودافع لإتمام عملهم والسير الجيد للمؤسسة. ومن بين أبرز هذه العوامل التي ترفع القدرات وتشحذ المهارات التمكين الإداري للموظفين، ومن هنا جاءت هذه الدراسة، لنتناول هذا العامل مبينة أثره على الكفاءة المهنية للموظفين

والعمال. ومن هنا نطرح التساؤل الآتي: **كيف يؤدي التمكين الإداري إلى تطوير الكفاءة المهنية لدى العمال الإداريين؟**

**ثانياً - أسباب اختيار الموضوع:**

يتعلق بحثنا بدراسة علاقة التمكين الإداري بالكفاءة المهنية، ويمكن أن نوضح الأسباب الآتية التي أدب بنا إلى اختيار هذا الموضوع، والتي تتمثل في:

**أ. أسباب ذاتية:**

-الميولات الشخصية لمعالجة مثل المواضيع الحديثة.

-الرغبة الشخصية في معالجة هذا الموضوع، وهذا للتعرف على العلاقة التي توجد

بين التمكين الإداري والكفاءة المهنية.

**ب. أسباب موضوعية:**

-تماشي هذا الموضوع مع التخصص الأكاديمي الذي درسناه.

-تزايد معرفي نحو التمكين الإداري والكفاءة المهنية.

-قياس العلاقة بين استقلالية الموظف والكفاءة المهنية.

-التمكين الإداري بأبعاده هو مجال حيوي للدراسة.

-تحسين مسألة الكفاءة المهنية اللازمة للعمال والوقوف على أهم أبعادها ومؤشراتها.

-الكفاءة المهنية والتمكين الإداري من بين المواضيع العلمية القابلة للمعالجة والتي

يمكن تجسيدها.

**ثالثاً - أهمية الدراسة:**

تتمثل أهمية الدراسة المعنونة "التمكين الإداري وعلاقته بالكفاءة المهنية" في كونه

سيسمح لنا بتأصيل معلوماتنا، كما تبدو أهميته من حيث:

-محاولة لفت أنظار المدراء إلى أهمية التمكين الإداري، الذي له علاقة وثيقة

بالكفاءة المهنية، مما يعني ضرورة الأخذ بهذا المدخل في المنظمات الجزائرية؛

تسليط الضوء على مصطلح الكفاءة المهنية الذي يعد أحد المفاهيم التنظيمية والإدارية الحديثة التي تحقق الإنتاجية والدافعية نحو العمل؛ وتبيان علاقته بالكفاءة المهنية؛ فضلا عن دراسة مستويات تمكين العاملين والكفاءة المهنية لديهم؛ تبرز أهمية التمكين كأسلوب إداري متطور أيضا، بوصفه يتعدى حدود التفويض إلى منح العاملين سلطة المشاركة في صناعة واتخاذ القرارات؛ كما تستمد هذه الدراسة أهميته من خلال الإسهامات التي يتوقع إضافتها، ويمكن الاستفادة من تلك النتائج المتحصل عليها في كلا المجالين العملي والتطبيقي.

#### رابعاً- أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:
- معرفة أوجه العلاقة بين التمكين الإداري والكفاءة في جامعة بسكرة؛
  - تحسين أداء المؤسسات من خلال تمكين الموظفين ومنحهم صلاحيات اتخاذ القرارات فيتسنى لهم المساهمة بشكل فعال في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين الأداء العام.
  - زيادة رضا الموظفين بفضل منحهم الفرصة للمشاركة في عملية صنع القرار وإدارة العمليات.
  - تطوير مهارات الموظفين بفضل تمكينهم إدارياً.
  - التحسين المستمر من خلال عملية التقييم المستمرة وتحليل البيانات المتعلقة بأداء الموظفين.
  - التكامل والعمل الجماعي عندما يتم تمكين الموظفين ومنحهم الحرية في اتخاذ القرارات.

#### خامساً- تساؤلات الدراسة:

بعد تحدد التساؤل الرئيسي للدراسة، الذي هو: "كيف يؤدي التمكين الإداري إلى تطوير الكفاءة المهنية لدى العمال الإداريين؟ وسعينا لتحديد أبعاد متغيرات الدراسة، فقد طرحنا التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1 كيف يؤدي رضا الموظفين إلى تعزيز مهارات العاملين؟
- 2 كيف يؤدي تفويض السلطة إلى الالتزام بالمهام المنوطة بالموظفين؟

3- هل تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى رفع مستوى الأداء لدى الموظفين؟

**سادسا - الفرضية الرئيسية:**

بعد تحديد التساؤلات ارتأينا أن نصيغها على شكل فرضيات، بداية من الفرضية الرئيسية وما تفرع عنها من فرضيات جزئية:

**الفرضية الرئيسية:** "توجد علاقة بين التمكين الإداري والكفاءة المهنية لدى الموظفين".

**الفرضيات الفرعية:**

- 1 يؤدي رضا الموظفين إلى تعزيز مهاراتهم.
- 2 يؤدي تفويض السلطة إلى زيادة الالتزام بالمسؤولية.
- 3 تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى إتقان الموظفين لعملهم.

**سابعا - المفاهيم:**

**1. التمكين الإداري:** هو إعطاء الموظفين صلاحية، وحرية أكبر، في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور تتعلق بالوظيفة التي يشغلها، أو خارج إطارها.<sup>1</sup>

**2. التمكين:** عملية إدارية معاصرة تؤكد منح العاملين حق تصرف العمال في إدارة نشاطاتهم داخل المؤسسة عن طريق تفويضهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت ومنحهم الحرية الكاملة لأداء أعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2018 ص 11.  
<sup>2</sup> محمد خيضر بسكرة، المجلد 20، العدد 1، 2020، ص 519  
 سليمة بوزيد، إستراتيجية التمكين الإداري مدخل لتحقيق الولاء التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة

**3. الرضا الوظيفي:** هو "ينعكس في نواحي مختلفة، من هذه النواحي المحتوى الوظيفي

والذي يرتبط ارتباطا وثيقا بالأداء الوظيفي للأفراد".<sup>3</sup>

**4. الكفاءة المهنية:** هي مجموعة من المعارف والمهارات والخبرات التي تترجم إلى

تصرفات أو أعمال أو نشاطات في ميدان العمل أو أثناء تأدية وظيفة ما في إطار محدد وقابل للملاحظة والقياس<sup>4</sup>

**أ. تعريف الكفاءة:**

**أ. لغة:** "كفاء كافته على الشيء مكافأة، وكفاه: جراه، وقول حسان بن ثابت: "وروح

القدس ليس له كفاء، أي جبريل عليه السلام ليس له نظير، ولا مثيل له، والكفاء النظير وكذلك الكفاء".<sup>5</sup>

**ب. اصطلاحا:**

كما تعرف بأنها: "مجموع المميزات والقدرات والسلوكيات التي تسمح بمناقشة وفحص

واتخاذ القرارات فيما يخص المهنة".<sup>6</sup> أي هي أداة مساعدة لاتخاذ القرارات الصحيحة فيما يخص المهنة.

كما نجد لوي دينو Louis D'hainaut بأنها: "مجموعة من التصرفات الاجتماعية

الوجدانية والمهارات المعرفية، والنفسية، والحسية الحركية التي تمكن من ممارسة دور

وظيفة، نشاط، مهمة، عمل معقد على أكمل وجه".<sup>7</sup>

<sup>3</sup> مها يوسف عبد الرحيم علي، الرضا الوظيفي وعلاقته بدور مؤسسات رياض الأطفال في تنمية المسؤولية الاجتماعية لدى الأطفال من وجهة نظر المعلمات بدولة الكويت، مجلة دراسات في مجال الإرشاد النفسي والتربوي، كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد 5، العدد2، 2022م، ص37.

<sup>4</sup> دكتور مرابط عياش عزوز، الكفاءة المهنية، دار إقرأ للكتاب، ص6

<sup>5</sup> ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، ج15، ط3، بيروت، 1414م، ص139.

<sup>6</sup> قهلوز مراد، الذكاء انفعالي وعلاقته بالكفاءة المهنية ودفاعية الإنجاز لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية في الطورين الاكمامي والثانوي، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر3، 2018-2019، ص76.

<sup>7</sup> لخضر زروق، دليل المصطلح التربوي الوظيفي، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2003م، ص43.

إن الكفاءة هي هدف مرمي متمركزة حول البلورة الذاتية لقدرة التلميذ على الحل الجيد للمشاكل المرتبطة بمجموعة من الوضعيات باعتماد معارف مفاهيمية منهجية. وهي أيضا "مجموعة سلوكيات اجتماعية وجدانية وكذا مهارات نفسية حسية حركية تسمح بممارسة دور ما أو نشاط بشكل فعال".<sup>8</sup> بمعنى تلك القدرات والمهارات التي يتسلح بها التلميذ لمواجهة مجموعة من الوضعيات والمشاكل التي تستلزم حلها بشكل فعال.

## 5. المهنة:

أ. لغة: "العمل، والعمل يحتاج إلى خبرة ومهارة وحثق، وممارسة ويقال ما مهنتك: عمالك، وهو في مهنة أهله في خدمتهم، وخرج في ثياب مهنته: في ثياب ما استخراج من عنده من الجرى".<sup>9</sup>

ب. اصطلاحا: هي: "مرادفة للوظيفة حيث تعني مجموعة من الوظائف المتشابهة التي يكون لها مسمى عام معروف، والوظائف والمهن التي يمكن وصفها ليس على أساس المهام التي تتكون منها فقط بل يمكن وصفها ليس على أساس المهام التي تتكون منها فقط، بل يمكن وصفها على أساس السمات والعناصر المرتبطة بها، كالمهارة والمسؤولية والدخل المحقق منها ومؤهلات الالتحاق بها".<sup>10</sup> أي أن المهنة ليست وصفا ولا يمكن وصفها على أساس المهام الذي يدار بل على أساس العناصر المكونة لها كصفات المهنة وشاغلها، والدقة والسرعة في إنجازها، والدخل المحقق منها، كما تعتمد على مجموعة من المؤهلات التي تكون في الفرد الذي يشغلها.

<sup>8</sup> فوزي بن دريدي، المناخ المدرسي (دراسة ميدانية)، الدار العربية للعلوم ناشرون منشورات الأخلاق، ط 1، مجلدات 1، ص8. وينظر: محمد دريج، التدريس الهادف من نموذج التدريس بالأهداف إلى نموذج التدريس بالكفايات، دار الكتاب الجامعي، ط1، ص61.

<sup>9</sup> إبراهيم أنيس وآخرون، المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، مجلد1، ط4، دب، 2004م، ص890.

<sup>10</sup> جوردن مارشال، موسوعة علم الاجتماع، تر: محمد محمود الجوهري، المجلس الأعلى للثقافة، المجلد 1، ط1، دب، 2000م، ص409.

تعرف المهنة عند مصطفى عشوي في قوله: "هي الخلية الأولى في كل تنظيم إداري، وهو منصب مدني أو عمل معين يقتضي من شاغله القيام بواجبات محددة وتحمل مسؤوليات معينة، سواء تفرغ لذلك كله أو لم يتفرغ".<sup>11</sup> أي مجموعة واجبات يقوم بها صاحبها ويتحمل كافة المسؤولية مهما كان ظرفه.

فقد عرفها العالم أليوت بأنها: "ظاهرة اجتماعية يمكن ملاحظتها ووصفها وتحليل عناصرها وتبين العوامل المختلفة التي تؤثر فيها وتعمل على نموها أو ذبولها، ويتضح أنّ المهنة عمل يحتاج إلى مهارة وقواعد خاصة".<sup>12</sup>

ويمكن تعريفها أيضا بأنها: "وحدة عمل تحتوي على أنشطة متشابهة في التعقيد، ثم تجميعها مع بعضها في المضمون والشكل ويمكن أن يؤديها موظف واحد أكثر".<sup>13</sup> بمعنى هي منصب مدني أو عمل معين يقتضي من شاغله القيام بمهامه على أكمل وجه، مع تحمل كامل المسؤولية المقدمة له.

فهي وظيفة مبنية على أساس من العلم والخبرة اختيرت اختيارا مناسباً حسب مجال العمل الخاص بها وهي تتطلب مهارات وتخصصات معينة ويحكمها قوانين وآداب لتنظيم العمل به.<sup>14</sup> فهي إذن ذلك العمل الأساسي الذي يتقاضاه المرء ويحتاج في ممارسته إلى خبرة ومهارة.<sup>15</sup> فهي ذلك الجهد المبذول سواء كان فكرياً أو بدنياً الفائدة منه تحقيق الهدف والمنفعة الدنيوية المشروعة".

<sup>11</sup> مصطفى عشوي أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1912م، ص99.

<sup>12</sup> عبد الجواد نور الدين ومصطفى متولي، مهنة التعليم في دول الخليج العربي، مكتبة التربية العربي لدول الخليج، ط 1، الرياض، 1993م، ص28.

<sup>13</sup> حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية، مكتبة لبنان الناشر، بيروت، لبنان، 1997م، ص20.

<sup>14</sup> محمد حمزة عبد الحسين الجوّذري وعدنان كريم كهار الجبوري، دراسة في الواقع المهني والحرفي لسكان منطقة هور ابن نجم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بابل، المجلد22، العدد2، دب، 2014م، ص3.

<sup>15</sup> جميل صليبا، المعجم الفلسطيني، دار الكتاب اللبناني، دط، لبنان، 1973م، ص302. وينظر: سيد عبد الحميد مرسي، سيكولوجية المهن، دار النهضة العربية، مصر، 1963م، ص12.



6. مشاركة العاملين: القصد به تسليط الضوء الأخضر للعمال ذو المستوى الأدنى

فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم وتحمل جزء من المسؤولية.

7. استقلالية العمل: يتضمن البحث عن سبب الأحداث الشخصية والتقارير الذاتي

للمصير أي القدرة على الاختيار والذي يزيد من قدرة الابتكار والمبادأة.

### ثامنا - الدراسات السابقة:

حاولت هذه الدراسة توظيف ما جاء في الدراسات السابقة قدر الإمكان، وكان ذلك

ممكنا لتحقيق أهدافها، والتي من بينها نجد:

#### 1. الدراسة الأولى:

يتمثل عنوان الدراسة في " مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع

العاملين، دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة ؛ وهي

عبارة عن أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال من إعداد الباحث: هيثم محمد العطار، بكلية

التجارة، قسم إدارة الأعمال، بالجامعة الإسلامية غزة، عام 2011-2012

تمحورت إشكالية الدراسة حول مفهوم التمكين ، وهل لا يزال تطبيقه على المستويين

العام والخاص محدود، ويحتاج مزيداً من البحوث والدراسات وللتعرف على أثره ونتائجه على

جميع الأطراف ذات العلاقة في العمل المؤسس وما مستوى التمكين الإداري في جامعتي

الأزهر والإسلامية وما مدى أثره في الإبداع.

أما من حيث أهداف الدراسة، فكانت كالآتي:

1. إلقاء الضوء على مفهوم "التمكين الإداري"، "والإبداع الإداري" وعناصرهما وفوائدهما.

2. التعرف على مستوى "التمكين الإداري" في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر

بغزة.

3. التعرف على مستوى "الإبداع الإداري" لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر.

4. التعرف على أثر "التمكين الإداري" في الإبداع الإداري لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر .

5. التعرف على مدى وجود فروق في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة وفقاً لخلفيات المبحوثين الشخصية والوظيفية.

6. إعطاء التوصيات المناسبة التي تهدف إلى تحسين مستوى "التمكين والإبداع الإداري" في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة والاستفادة منها في التنظيمات المتشابهة.

أما من حيث المنهج فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً، كما لا يكفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة بل يتعداه إلى التحليل والبط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

وعند اختيار العينة من مجتمع البحث الذي يتكون من الموظفين أصحاب المناصب الإدارية الإشرافية وعددهم 266 موظفاً في كلتا الجامعتين ( 169 موظف في الجامعة الإسلامية و 97 موظفاً في جامعة الأزهر وأُستخدم أسلوب الحصر الشامل لجمع المعلومات من جميع أفراد المجتمع وتم توزيع 266 إستبانة على مجتمع الدراسة وتم استرداد 200 إستبانة بنسبة 75%.

وتوصل البحث إلى جملة من النتائج أهمها:

1. وافق أفراد العينة على أهمية التمكين الإداري أبعاده المختلفة، وأنه يتفاوت بنسب مختلفة في الجامعتين واتضح أن درجة موافقة موظفي الجامعة الإسلامية أكبر من درجة موافقة موظفي جامعة الأزهر حيث بلغت درجة الموافقة على محور " التمكين الإداري" لدى

موظفي الجامعة الإسلامية 78.44 %، بينما موظفي جامعة الأزهر 68.51 %، والذي يعود إلى شعور العاملين في كلتا الجامعتين بمستوى جيد من التمكين بما توفره كلتا الجامعتان من العوامل والقيم التي تعمل على ارتفاع نسبة توفر التمكين لدى العاملين والتي تعمل الجامعتان على تعزيزهما لدى موظفيها وإن كان ذلك متوفر بشكل أكبر في الجامعة الإسلامية مقارنة مع جامعة الأزهر .

2. وافق أفراد العينة على توفر الإبداع الإداري بجميع أبعاده لديهم ( حل المشكلات المرونة، الأصالة، الطلاقة الفكرية، تركيز الانتباه، القدرة على التحليل والربط) في كلا الجامعتين بنسب متفاوتة، وأظهرت الدراسة أن درجة موافقة موظفي الجامعة الإسلامية أكبر من درجة موافقة موظفي جامعة الأزهر حيث بلغت درجة الموافقة على محور " الإبداع الإداري" لدى موظفي الجامعة الإسلامية 82.78 %، بينما موظفي جامعة الأزهر 78.87 % والذي قد يعود إلى أن العاملين في كلتا الجامعتين يتمتعون بمستوى مرتفع من الإبداع الإداري وأن عناصر الإبداع الإداري المفترضة والتي تم دراستها تعد جميعها مصدرا يشعر العاملين في كلتا الجامعتين بمستوى عال من الإبداع إذ أن الفرق 142 بين الجامعتين في هذا المجال يعد ضئيل نسبيا وإن كان يتوفر في الجامعة الإسلامية أكثر من جامعة الأزهر

2. الدراسة الثانية:

هي دراسة الباحثة سعود أمال بعنوان: التمكين الإداري وعلاقته بأهداف المؤسسة (دراسة حالة : مؤسسة الكوابل بسكرة (مذكرة نهاية الدراسة أطروحة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية بجامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، عام 2014-2015، غير منشورة

قامت الباحثة بصياغة مشكلة يدور موضوعها حول علاقة التمكين الإداري بتحقيق أهداف المؤسسة وبيان العلاقة بين إعطاء الموظف فرصة في المشاركة في اتخاذ القرار وتحقيق أهداف المؤسسة مع إيجاد ترابط بين الاتصال الفعال بين الإدارة العليا والموظفين وتحقيق أهداف المؤسسة والتفويض لجزء من السلطة للموظفين الإداريين من قبل المسؤولين.

أهداف الدراسة:

معرفة واقع التمكين الإداري لدى موظفين مؤسسة الكوابل ومعرفة مدى انعكاسه على أهداف المؤسسة

الكشف على مؤشرات التمكين الإداري غير الواضحة داخل المؤسسة وتوجيهها في المسار الصحيح من أجل العمل عليها في المستقبل وجعل المؤسسات الصناعية تفتح لمثل هذه الإستراتيجيات الحديثة التي تمكنها من تحقيق أهدافها

الكشف على العلاقة المفترضة من إعطاء العامل فرصة في اتخاذ القرار وتحقيق أهداف المؤسسة ولاختبار هذا في الواقع.

الكشف عن العلاقة المفترضة بين الاتصال الفعال بين الإدارة والعاملين في المؤسسة وتحقيق أهدافها.

-إدراك أهمية هذه الدراسات في واقعنا المؤسسي خاصة الصناعي منه والذي يعتمد بالدرجة الأولى على المورد البشري.

التعرف على مختلف مقومات وركائز إستراتيجية التمكين الإداري والكشف على أهمية استخدامها في الواقع.

محاولة تناول موضوع جديد ذو صبغة علمية وعملية يحتذي به في الدول المتقدمة.

إثراء الدراسات بمثل هذه الدراسات نظرا لقلتها في واقعنا نظريا وميدانيا.

تقديم دراسة سوسيولوجية ذات أبعاد اجتماعية مستقاة من واقع المؤسسات الصناعية الجزائرية.

-إبراز أهداف المؤسسة التي تصبوا إليها ومدى أهميتها مقارنة بإستراتيجيتها الإدارية المطبقة.

تحقيق المسعى العلمي و وضع بين أيدينا مواضيع تستحق بذل جهد الباحث في المجال.

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي لأنه يتفق مع خصائص موضوع دراستها ،حيث يركز على دراسة الظواهر الموجودة في الواقع ويصفها وصفاً دقيقاً وذلك لتشخيص ومعرفة التمكين الإداري وعلاقته بأهداف المؤسسة. وللعلم، استخدمت الباحثة المقابلة، والسجلات والوثائق لجمع البيانات.

تمثلت عينة الدراسة على موظفين إداريين بمؤسسة جنرال كابل بتاريخ 10 أبريل 2014 ويبلغ عدد عمالها (929، 77%) منهم من يشتغل بصفة مباشرة في قسم الإنتاج، وتم الوصول إلى 40 فرد الذين تتوفر فيهم الخصائص وتم اختبارهم جميعاً ،من الإطارات الذين يمثلون 133 من إجمالي عدد موظفين المؤسسة.

أما من حيث نتائج الدراسة، فقد توصلت للآتي:

بلغ مستوى 2.5 وهو مرتفع نوعاً ما مقابل حصول على أكبر درجة لموافقة الأفراد المبحوثين وهذا يدل على تعزيز المؤسسة لسياسة المشاركة في اتخاذ القرار واهتمامها بآراء موظفيها.

كان اختبار متوسط هو 047,3 وهو مستوى مرتفع يسمح بتأكيد وجود علاقة طردية بين الاتصال الفعال وبين الإدارة العليا والموظفين يسمح بتحقيق أهداف المنظمة قوة بارتباط ممثلة 977,0 وهي قريبة جداً من الواحد وتحقق صدق الفرضية في الواقع .

وبالتالي مستوى مرتفع نوعاً ما ويقدر ب 2,72 وهو من شأنه توضيح نوعية العلاقة بالاعتماد على شدة ارتباط 898,0 وهو إيجابي ومقبول وقريبة من 1 وهذا يعني أن الفرضية الثالثة بدورها تحققت.

### 3. الدراسة الثالثة:

عنونت الدراسة بـ "التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين" ، دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس ،علم النفس عمل وتنظيم ،من إعداد الباحث بلقاسم جوادي بكلية

العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة عام  
2015-2014

تمحورت إشكالية الدراسة حول طبيعة العلاقة بين التعلم التنظيمي وتمكين العاملين مع  
ملاحظة الفروق بين عمال مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بولاية الأغواط في مستوى التعلم  
التنظيمي تعزى إلى مؤهل علمي، وظيفي ومستوى تمكين العاملين.

ترمي الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مستوى التعلم التنظيمي وتمكين العاملين لدى عمال مديرية التوزيع  
للكهرباء والغاز سونلغاز الأغواط
2. الكشف عن العلاقة بين التعلم التنظيمي بمختلف أبعاده وتمكين العاملين، وتوضيح  
أهمية ذلك للمسؤولين ومتخذي القرار في المنظمة مكان الدراسة.
3. تزويد القارئ المتخصص بمادة علمية تفيد في بعض جوانب الموضوع المدروس.
4. من المؤمل أن تفيد نتائج الدراسة المسؤولين في السعي إلى بناء نموذج للتعلم  
التنظيمي.

تتبلور أهمية الدراسة فيما يلي:

1. أهمية المتغيرين موضوع الدراسة وحساسيتهما وحدائتها وقلة الدراسات التي تناولتها  
إن لم نقل ندرتها على مستوى البيئة المحلية - على حد علم الطالب الباحث - وكذا أهمية  
قطاع الدراسة الذي يعد من بين القطاعات الإستراتيجية في الوطن.
- 2 تشخيص مستوى التعلم التنظيمي وتمكين العاملين بمؤسسة سونلغاز الأغواط.
- 3 محاولة جديدة ومتواضعة لإثراء المكتبة الجامعية ببحوث نوعية منبثقة من المداخل  
الإدارية الحديثة للسلوك التنظيمي دارة الموارد البشرية.

## 4 تطوير المكانة البحثية في القطاع الخدماتي والتي تتطلب الكثير من البحوث

والدراسات الجادة.

استخدم المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى دراسة ظاهرة لها خصائصها وأبعادها في إطار معين وتحليلها استناداً للبيانات ثم محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها.

**عينة الدراسة:** اختيرت العينة بالطريقة العشوائية البسيطة بين موظفي مديرية التوزيع

سونغاز الأغواط والبالغ عددهم (327) موظف وذلك بعد الحصول على قائمة بأسماء جميع العمال من خلال قاعدة البيانات في مصلحة المستخدمين وبعدها قاموا بتقسيم تسلسلي لكافة مجتمع الدراسة ثم اختيار (111) مفردة من مجتمع البحث عن طريق القرعة لتكون عينة البحث ثم قمنا بتوزيع أداة الدراسة على العينة المختارة ، وتم الإعتماد على الإستبانة كأداة لجمع البيانات

**نتائج الدراسة:**

أظهرت النتائج وجود عالقة إرتباطية بين التعلم التنظيمي وتمكين العاملين بشكل عام، وقد بلغت مستوى (0.65) وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0,01) بما يعني أن ممارسات التعلم التنظيمي لدى عينة البحث تسهم في شعورهم بالتمكين على الرغم من مستواه الذي جاء متوسطاً ، فإن مستوى تمكين العاملين كان مقبول إلى حد ما، وهذا ما يمكن يدل على أن ممارسات التعلم التنظيمي ما زالت تمارس بأساليب تقليدية، وأن تبادل المعارف والمعلومات تتم في نطاق ضيق وغير ديناميكي ووفق أنموذج مهني تعلمه هو تعلم الجماعات الحرفية أين يكون مستوى التعلم قليل وكذلك مستوى الإبداع فهو يميل إلى يكون تعلم المحافظة على الوضع الراهن الذي يتنافى مع أنموذج المعرفة والتعلم الذي يتطور عبر الزمن، وهذه النتائج تتطابق مع جاء في نتائج دراسة التي دلت على وجود عالقة بين التعلم التنظيمي والتمكين وفي مستواه الذي كان متوسطاً

وقد جاء ترتيب بعد ديناميكية التعلم من حيث علاقة الارتباط مع تمكين العاملين في المرتبة ما قبل الأخيرة وبلغ (0,50) إلا أنه دال عند مستوى (1 0.0) إضافة إلى مستواه مقارنة بالأبعاد الأخرى كان ضعيفا، إذ بلغ متوسطه (2. 76) ويمكن تفسير ذلك بعدم امتلاك المنظمة لرؤية واضحة لكيفية تطوير معارف ومهارات موظفيها، واعتمادها على آليات تعليمية مبنية على الاستجابة لردات الفعل كما أنه أي التعلم يتم ضمن حدود وسياقات رسمية بأطر وقواعد واضحة، وذلك من خلال التكيف مع المستجدات في بيئة العمل بالاعتماد على ما هو مخزن في ذاكرتها التنظيمية، وهذا ما يتوافق مع أنموذج تكامل الأداء والتعلم وقد أكدت هذه النتائج دراسة

أشارت نتائج كذلك إلى وجود علاقة إرتباطية بين بعد إدارة المعرفة متغير تمكين العاملين وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (48.0) وهو دال عند مستوى (01.0) فيما بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.3) مما يستنتج منه أن المنظمة لديها توجه نحو تبادل ونشر المعرفة وتقاسمها وتشجيع عاملها على التعلم وتطوير أنفسهم، وهذا ما انعكس على مستوى تمكينهم وأدى إلى شعورهم بالقدرة على أداء مهامهم بحرية واستقلالية أكبر نظر امتلاكهم المعارف والمعلومات اللازمة، وهذا يفسر على أن المنظمة تتبنى استراتيجيات ومداخل تسمح من خلاله لأفرادها من التعلم ولكنه غير كاف، حيث أظهرت النتائج المتعلقة بأبعاد تمكين العاملين أن بعد الحرية والاستقلالية كان ترتيبه الأخير مع بقية الأبعاد رغم أهميته، فقد تكون المنظمة تسمح لهم بالتعلم ولكنها تفرض عليهم قيودا في ممارسة أعمالهم، وهو ما يتفق والإطار العام للنظرية التداخلية

#### تاسعاً- التعليق على الدراسات السابقة

يتضح لنا من خلال الدراسات السابقة لمتغيري التمكين الإداري والكفاءة المهنية، ما

يلي:



تحدثت بعض الدراسات السابقة عن المقاربة المفاهيمية للتمكين الإداري ومدى تأثيره على العاملين في النطاق المؤسسي، والدراسات الأخرى اعتمدت على المتغيرين كلاهما (التمكين الإداري، الكفاءة المهنية).

-النتائج التي توصلت تبرز أهمية التمكين الإداري بوصفه أداة إستراتيجية هامة في إدارة المؤسسات عنصرا محوريا في تعزيز الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية ويمكن الموظفين من إتخاذ القرارات الفورية وتحمل مسؤوليات أكبر مما يزيد من شعورهم بالثقة والانتماء للمؤسسة وأنه يؤثر على الإبداع والإبتكار حيث يمكن الموظفين من تقديم أفكار جديدة وتحسين جودة القرارات مما يعزز العمل الجماعي وزيادة الانتاجية وبناء ثقافة الثقة والتعاون ، وهي أبعاد قمنا بوضعها أيضا في دراستنا

# الفصل الثاني

## التمكين الإداري مفاهيمه ومقومات

أولاً- المفهوم والتطور التاريخي للتمكين الإداري

ثانياً- أبعاد التمكين الإداري

ثالثاً- النظريات المفسرة للتمكين الإداري

رابعاً- خطوات تطبيق إستراتيجية التمكين الإداري

خامساً- أساليب التمكين الإداري

سادساً- مزايا ومعيقات التمكين الإداري

**تمهيد:**

ساهم التمكين الإداري في تطوير المداخل الأساسية في الفكر الإداري، لذلك يعد الأداة الأولى من أدوات إحداث التغيير في المنظمة، وقد برزت أهميته في المؤسسات ومدى ما يحققه من رضا وظيفي واستقلالية وحرية.

ومن أجل تحديد هذا المفهوم، واستجلاء دلالاته المفاهيمية، وأهميته وخصائصه، وكذا أساليبه ومتطلباته، جاء هذا الفصل.

**أولاً- مفهوم التمكين الإداري:**

يعد مفهوم التمكين من المفاهيم الإدارية التي صاحب تطوّر الفكر الإداري في الأعوام الأخيرة، وذلك بمنح الأفراد السلطة، وتوثيق العلاقة بين المؤسسة والأفراد الذي يعملون في كل المستويات الإدارية بما يحفزهم على تقديم أفكارهم وتنمية مساهماتهم الابتكارية لخدمة مؤسساتهم.

**أ. لغة:**

يعود الأصل اللغوي لمصطلح التمكين إلى الفعل مَكَّنَ يقال مَكَّنَ فلان عند الناس مكانة عظم عندهم فهو مَكِينٌ، وفي التنزيل العزيز ﴿ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدِينَا مَكِينٌ ﴾، ويقال أمكَنُهُ من الشيء أي جعل له عليه سلطان وقدرة ويقال تمكن عند الناس علا شأنه واستقر فيه.<sup>1</sup> بمعنى علو الشأن والمكانة.

**ب. اصطلاحاً:**

يعتبر مفهوم التمكين الإداري: "عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية، وفي استخدام قدراتهم عن طريق تحفيزهم وتشجيعهم على اتخاذ القرارات، وتشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم من خلال تفويض

<sup>1</sup> عبد الحليم منتصر وآخرون، المعجم الوسيط، معجم اللغة العربية، مكتبة الشروق الدولية، المجلد2، ط2، 2000م، ص919.

السلطة في اتخاذ القرارات على المستوى الأدنى".<sup>1</sup> من خلال هذا التعريف نجد أنّ التمكين يمنح حيزاً أكبر للمدراء للتفكير في الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، بدلاً من صرف الوقت في مهام مغايرة.

ويعرف التمكين الإداري أيضاً بأنه: "عملية إعطاء العمال سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم، من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات".<sup>2</sup>

ونجد أنّ لـيتريل يعرفه: على أنه مهارة إعطاء العاملين القوة على وضع الأهداف لأعمالهم الخاصة واتخاذ القرارات وحل المشكلات المتعلقة بالصلاحيات المخولة لهم وضمن حدود مسؤولياتهم.<sup>3</sup> فهذا التعريف يوضح منح مزيد من الصلاحيات للعمال وتوفير لهم المناخ الملائم، كما لا بد من توافر المرتكزات التي تدعم تحقيق التمكين؛ مثل: الثقة والتدريب.

كما يعرف أيضاً بأنه: تقاسم درجات القوة مع المستويات الأدنى وإعطاء الموظفين المسؤوليات والصلاحيات لاتخاذ القرارات المتعلقة بجميع جوانب تطوير المنتج وبالتالي فهي مقدمة لنقل السلطة المبنية على المعلومات أو إصدار القرارات من الإدارة العليا إلى المستويات الأدنى بعد التأكد من أنّهم يمتلكون جميع القدرات الأساسية من أجل تعظيم القيمة لأصحاب

<sup>1</sup> معين أحمد صالح العبد الله، أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي دراسة على شركة hp في المملكة العربية السعودية، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، سورية، 2018م، ص16.

<sup>2</sup> ولد حمن سيد محمد، أهمية تمكين العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للنقل البحري، مذكرة شهادة الماجستير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2010-2011م، ص49.

<sup>3</sup> دور إستراتيجية التمكين في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في المجلس الأعلى للشباب، جامعة الأزهر، مج1، عدد168، 2016م، ص836.

المصلحة.<sup>1</sup> بمعنى أنّ التمكين هو عملية صنع واتخاذ القرارات لتحسين أداء المنظمة، وذلك عن طريق استخدام الخبرة التي يكتسبها المؤهلين لها.

### التعريف الإجرائي للتمكين الإداري:

في خضم ما سبق نبلور مفهومًا إجرائيًا مفاده أنّ : التمكين الإداري هو إعطاء الفرد صلاحية أكبر ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات مع ضمان استقرارهم في العمل قصد تحسين الأداء العام.

كما يمكن اعتباره نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين، وفي التمكين يكون المرؤوس الممكن مسؤولًا عن جودة ما يقرره أو يؤديه، ويتضمن إعطاء السلطة للمرؤوسين لاختيار سبل تنفيذ المهام.

### ثانياً - التطور التاريخي للتمكين الإداري:

لفهم التطور التاريخي للتمكين البد من العودة إلى جذور وأصول ظهور الحاجة إلى التمكين ومواكبة التطورات التي طرأت على المعرفة الإدارية إذ أشار (Bodner) في دراسته الموسومة بتقييم أبعاد التمكين في المنظمات، إلى أنّ العديد من الباحثين أكدوا أنّ دراسات Mayo في مصانع Hawthorne كانت الأساس في الاهتمام بعملية مشاركة العاملين وبذهب البعض إلى أنّ مدرسة العلاقات الإنسانية هي التي كانت تشكل حجر الأساس للتمكين.

ويرى (Halvorsen 2005) أنّ بداية التمكين نشأت في أوائل عقد الخمسينيات من القرن الماضي عندما زار الدكتور Deming Edwards.W والدكتور Joseph Jouran.M اليابان

<sup>1</sup> ImpacofAdministrativeEmpowermenon Organizational. collqge of Administrative Science. voiume8. 2020.

لتدريب المدراء ونصحهم إذ أكدوا على الجودة والاستفادة من أفكار جميع الأفراد وليس فقط أولئك الموجودين في قمة المنظمة، وأكدوا أيضا على فاعلية فريق العمل والتحسين المستمر من خلال حلقات الجودة اللذان يعتبران أمرين مهمين، فضلا عن اعتماد مبدأ تبني الجودة بدال عن تفتيش المنتجات.

وفي عقد الستينات من نفس القرن برز إلى الوجود تطور آخر من خلال انفصال الأعمال الأمريكية اليابانية، وذلك عندما شجعت المنظمات اليابانية على الاستفادة من رأس المال البشري والتركيز بصورة أكبر على التعلم في المدارس والوظائف وأصبح العاملين اليابانيين جزءا من المنظمة والتأكيد على الاستثمار في مجال تدريب هؤلاء العاملين.

وفي عقد السبعينات فقدت الولايات المتحدة الأمريكية جزءا من حصتها السوقية في العديد من الصناعات وخطوط المنتجات على الرغم من معدلات الناتج المتفوقة، وفي هذه الأوقات حولت اليابان نقاط ضعفها إلى نقاط قوة من خلال متابعة الجودة، وتمكين العاملين والتنوع والإنتاج حسب الطلب والملائمة وسرعة التغيير، وبذلك عززت من معايير المنافسة. وخلال العقد الثامن من القرن الماضي شهدت المنظمات الأمريكية اهتماما واسعا بموضوعات الجودة إذ رجع كل من Deming and Jouran إلى الولايات المتحدة لتدريب بعض الأفراد في بعض المنظمات الأمريكية (تدريب الإدارة والعاملين معا) ومع بداية عقد التسعينات القرن السابق ساد تصور حالة التزاوج بين كل من الاقتصاد القديم والجديد إذ حظيت المنظمات الأمريكية بالفوائد الناجمة عن الإنتاج الواسع والإنتاج الرشيق في اليابان، وبهذا قصدت تلك المنظمات الأحجام الإنتاجية فضلا عن الجودة، والتنوع، والملائمة. الملاحظ خلال هذه الفترة أنّ المنظمات الإبداعية الجديدة استبدلت الحرفيين وعمال الإنتاج الواسع بفرق العمل القائمة على أساس التمكين وبهذا فإن المنظمات الجديدة أصبحت أكثر مرونة.

ويذهب (Porter and Rees (2008 إلى حديثهم عن نشأة التمكين أنها كانت في الولايات المتحدة الأمريكية عندما قامت الحكومات الديمقراطية في عقد الستينات من القرن الماضي بمحاولة بناء المجتمع العظيم الذي كان استجابة حتمية من جانب تلك الحكومات تجاه بعض المجاميع وذلك من خلال تنميتهم ولاسيما المجاميع التي تمثل أقليات عرقية وتشهد تحديات فكرية ومادية، وبعد ذلك استعمل مصطلح التمكين على نحو متزايد في عالم الأعمال إذ نقلت السلطة في أغلب الأحيان إلى المستويات الدنيا لمساعدة الإدارة في تحقيق أهداف المنظمة وبهذا يكون التمكين قد تزامن مع العديد من الاتجاهات الأخرى كالتوزيع والتقليص وانعدام الإيمان في التخطيط المركزي، وجميع هذه الاتجاهات كانت مرتبطة مع سرعة التغييرات المتمثلة بالعولمة والاستعمال المتزايد للتكنولوجيا الحديثة التي أدت إلى انتشار ممارسات التمكين في القطاع الخاص بشكل ملفت للانتباه.<sup>1</sup> بمعنى البدايات الأولى للتمكين كانت في الستينات من القرن الماضي، وظهر هذا زامنا مع التغيير التكنولوجي الذي شهده العصر في الآونة الأخيرة وواكبه.

**ثانيا- ابعاد التمكين الإداري:**

لا يمكن أن نحدد الأبعاد دون أن نبرر أهمية وأهداف التمكين الإداري

➤ **تفويض السلطة:** ويقصد بها أنا يعهد بالمسؤولية والسلطة الشخص الآخر لإتمام واجب محدد بوضوح وتعرف بأن يعهد المسؤول ببعض اختصاصاته التي استمدها من القانون لأحد العاملين من المستويات الإدارية المتتالية على أن يكون آلية أن يصدر قرارات يعرف الحاجة إلى الرجوع إلى المدير وتطور حول ثلاثة محاور أساسية وهي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مراد بومنقار - فلة عيساوي، تمكين العاملين مدخل للتحسين المستمر والتطوير التنظيمي ، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، مخبر التطبيقات النفسية التربوية- كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم النفس والتربية والأرطفونيا، جامعة قسنطينة- جامعة عنابة، الجزائر، عدد7، 2014م، ص61-63.

<sup>2</sup> رحمة مجدة حصابية - قويدر بورقية، تحديد الأهمية النسبية لأبعاد تمكين العاملين في تعزيز وتعظيم الولاء التنظيمي في المنظمة باستخدام التحليل الهرمي لنظرية القرار - دراسة حالة مديرية التجارة لولاية الجلفة.

توزيع الواجبات والاختصاصات أي يقوم كل فرد بالعمل الذي يناسبه والذي يبدع فيه. إعطاء التصريح والسلطة لا يمكن للفرد القيام بأعماله لوحده فهو يحتاج لمعاونين يقوم بإسناد جزء من العمل إليهم وفقاً لإمكانياتهم وقدراتهم.<sup>1</sup>

خلق الالتزام والمسؤولية يؤدي إلى الاهتمام بأداء الأعمال أولاً وبتنفيذها تحت شعور كامل بالالتزام والمسؤولية.

➤ **المشاركة في اتخاذ القرار:** ويقصد به أن تمنح الإدارة حرية وفرصة للعمال في المشاركة في اتخاذ وحتى صنع القرار.<sup>2</sup>

➤ **رضا الوظيفي:** يعرف بأنه مجموعة العوامل النفسية والوظيفية والأوضاع البيئية التي تجعل الموظف راضياً عن عمله.<sup>3</sup>

ويمكن تحديد مجموعة من الأسباب التي من خلالها تكمن أهمية التمكين كالاتي:<sup>4</sup>

- عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأمد.

- الاستثمار الأمثل لجميع الموارد المتاحة، وبالأخص الموارد البشرية للمحافظة على تطوير المنافسة.

- الإسراع باتخاذ القرارات الإدارية، وإطلاق القدرات الإبداعية للإفراد.

- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز.

<sup>1</sup> راضي جواد محسن، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، دراسة ميدانية على موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 112، العدد 1، السعودية، 2007م، ص 3.

<sup>2</sup> د. شوقي جدي ود. حجار عبيدة، التمكين الإداري كإستراتيجية حديثة تستخدم في زيادة رضا العاملين في المؤسسات الخدمية، المجلة العربية للإدارة، تبسة، عنابة، ع1، 2013م، مج 33، ص 225.

<sup>3</sup> حسن أحمد الطعاني وعمر سلطان السويدي، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، دراسات العلوم التربوية، المجلد 40، ملحق 1، 2003، ص 307.

<sup>4</sup> حميد سالم الكعبي، دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي، كلية الرافدين، قسم إدارة الأعمال، ص 12.



- الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية.
- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر، وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر في انجاز عملهم.
- حاجة المنظمات إلى أن تكون أكثر استجابة للمستجدات.

أما (الدوري، صالح، 2009) فقد قسم أهمية التمكين إلى ثلاثة مستويات هي:<sup>1</sup>

1. يحقق التمكين نتائج في غالبيتها ايجابية للموظف المناسب وهناك عدد من المزايا والتبعات التي تنجم عن تمكين العاملين من أهمها تحقيق الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف، والمشاركة الفاعلة من خلال تمكين العاملين والذي يسهم في رفع مستوى مشاركتهم لاجابية التي تتبع من واقع اكتسابهم المعرفة انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية تجاه أهداف المنظمة وغاياتها، فضلا والمهارة من خلال نجاح برنامج التمكين.
2. نتائج خاصة بالمنظمة من خلال ما تقدمه المنظمة من معلومات ومعارف ومهارات وتدريب وحوافز من اجل رفع قدرة الأفراد العاملين، وبالتالي ينعكس ذلك على المنظمة من خلال العمل الجاد الذي يحقق للمنظمة نتائج ايجابية تسهم في تحقيق أهدافها على المدى البعيد والقريب.
3. نتائج خاصة بالمتعاملين مع المنظمات الممكن أفرادها، فالزبائن الذين كانوا يتعاملون مع العاملين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين كانوا يعبرون عن مستويات عالية من الرضا، فهذا يدل على علاقة طردية بين رضا الزبائن وتمكين العاملين.

ومن خلال ما سبق يتجلى لنا أنّ أهمية التمكين الإداري تجلت في مراعاتها للظروف الداخلية والخارجية للمنظمات، من حيث أنّها اتسمت بمستوى عالٍ من الثقة بين المسؤولين والمستخدمين، هذا ما سيسهم بتحقيق الأهداف المشتركة كزيادة الربح والقدرة على التطوير والمواجهة.

<sup>1</sup> حميد سالم الكعبي، المرجع نفسه، ص13.

حددت مجموعة من خصائص التمكين تمثلت في:<sup>1</sup>

- الشعور بالسيطرة والتحكم في أداء العمل بشكل كبير.
- الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل المكلف به الموظف.
- المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.
- المشاركة والمسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة أو المنظمة التي يعمل بها.
- حرية العاملين في خياراتهم والمفاضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم.
- إحساس العاملين بمكانتهم ودورهم وأهمية الواجب الذي يقومون به.
- إيمان العاملين بقدرتهم على أن يكون لهم دور فاعل في منظماتهم (التأثير).

ومعنى ذلك أنه لا يمكن الاستفادة من مواهب الفرد وقدراته وإمكانياته لا للمؤسسة وهي هنا الجامعة ولا للفرد نفسه وهو هنا أحد رؤساء الأقسام الأكاديمية مما يؤدي إلى إهمال هذه القدرات وضياعها وموتها في النهاية وهناك من وصف التمكين على أنه حالة ذهنية لدرجة أن الموظف الذي يمتلك هذه الحالة الذهنية يمتلك الخصائص الآتية التي يمكن أن نطلق عليها خصائص الحالة الذهنية للتمكين والتي تشمل:<sup>2</sup>

- الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير.
- الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل (أي الأعمال والأشياء التي تدور في ذلك العمل الخاص الذي يقوم به الموظف).
- المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.

<sup>1</sup> الكبيسي عامر، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2000م، ص141.

<sup>2</sup> د محمد زياد الدغيلي، التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2018م، ص46.

- المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة أو الدائرة وحتى المؤسسة التي يعمل بها.

كما بين الإبراهيمي أن التمكين الإداري يتصف بالآتي:<sup>1</sup>

- يحقق (التمكين) زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم.
- يركز (التمكين) على الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات.
- يستهدف تمكين العاملين استغلال الكفاءة التي تمكن داخل الأفراد استغلالا كاملا.
- يجعل التمكين الأفراد أقل اعتمادا على الإدارة في إدارة نشاطهم ويعطيهم السلطات الكافية في مجال خدمة العميل.
- يجعل التمكين الأفراد مسئولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.
- أما بالنسبة لأدوات التمكين وتقنياته ومقوماته فقد حدد كلا من الكبيسي والعنبي بعض هذه الأدوات والمقومات في:
- تفويض الصلاحيات.
- تقديم الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية.
- تدعيم الذات.
- تعميق الالتزام.
- توافر العلم والمعرفة والمهارة.
- توافر الاتصال وتدفق المعلومات.

<sup>1</sup>المرجع نفسه، ص49.

- الثقة بين الرئيس والمرؤوس.

ومن أهم الخصائص الخاصة بالتمكين الإداري ما يلي:<sup>1</sup>

- يحقق زيادة الصلاحيات والمسؤوليات للقادة مع إعطاء الحرية في ممارسة العمل.
- يعنى التمكين بتزويد القادة بالمقدرة على حل المشاكل في العمل وفي الأزمات التي تواجههم.
- يجعل الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة في أعمالهم.
- يجعل الأفراد مسؤولين عن نتائج أعمالهم.

ويستطيع رؤساء الأقسام الأكاديمية توظيف تلك الخصائص في العمل الجامعي وجعل أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب أفراداً مسؤولين عن نتائج أعمالهم والشعور بالسيطرة والتحكم في الأداء للعمل بشكل كبير وتحقيق منظومة العمل الجماعي في إطار المسؤولية الأخلاقية والمهنية.

للتمكن الإداري مجموعة من الأهداف والتي تتمثل في:<sup>2</sup>

- توجيه المنظمات إلى زبائنها ومحافظة عليهم.
- الاستجابة لتغيرات المحيط.
- اختصار وقت اتخاذ القرار.
- التمكين ضروري لتحسين كل الطرق بمحاولة حذف أسباب الخطأ والتعطل.
- زيادة سرعة رد الفعل من طرف المنظمة.

<sup>1</sup> د محمد زياد الدغيلبي، التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي، المرجع السابق، ص49.

<sup>2</sup> عطية حسين أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر بحوث ودراسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص27.

➤ الإحساس بالمسؤولية وزيادة روح المبادرة.

➤ رفع القدرات للفرد والجماعة.

➤ إعطاء أحسن قرار ملائم.

بالإضافة إلى هذه الأهداف توجد أهداف أخرى كزيادة الدافع، التقليل الأخطاء، وزيادة فرصة الإبداع والابتكار، ودورات العمل.

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.

### ثالثا- النظريات المفسرة للتمكين الإداري :

هناك العديد من النظريات التي تناولت التمكين الإداري وأسهمت في بلورة مفهومه، وسيتم التفصيل فيها كما يلي:<sup>1</sup>

#### 1.نظريتا "س" و "ص":

يفترض ماكريجر Macgreygor في نظريته أنّ (x) تمثل المديرين الذين يتصرفون بدرجة عالية من السيطرة والإشراف المباشر، أما (y) فتمثل المديرين الذين يمنحون مجالا أوسع للمشاركة، وحرية التصرف مما يتيح المجال أمام المرؤوسين للإبداع، والتفوق وتحقيق الذات حيث يتصرفون مع الوقت بروح المبادرة والمشاركة الفعالة وحرية التصرف والتمكين.

#### 2.الشخصية البالغة لدى أرجيريس:

<sup>1</sup> خلفه سارة وعيساوي فلة، التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الأعمال، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد 3، الجزائر، 2018م، ص359. وبلقاسم جوادي، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط، إشراف: د.محمد بلوم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص89.

وجه كريس أرجريس Argyris انتقادا شديدا للنظريات الكلاسيكية (البيروقراطية والإدارة العلمية) من خلال كتابه "المنظمة والشخصية" لاعتقاده بأن تلك النظريات تتعامل مع الإنسان كأنه طفل يحتاج إلى توجيه وإشراف ومساعدة، ويرى ضرورة التعامل معه على أنه إنسان ناضج يجب منحه الصلاحيات، وحق المشاركة، وتحمل المسؤولية.

### 3. الجودة الشاملة T Q M:

وهي تعزى إلى جهود إدوارد ديمينج Edwardz Deming، حيث يطالب العاملين بالمساهمة الفعالة في تحقيق النتائج المرجوة والتغلب على العقبات والصعوبات الناتجة عن السياسات الإدارية التي تحول دون تحسين جودة المنتج أو الخدمة، وتعد جودة أداء العاملين من أهم مدخلات الجودة، كما أنّ من أهم متطلباتها مشاركة العامل في التحسين المستمر لتلك الجودة، لكن المدير لا يستطيع وحده تحقيق الجودة الشاملة، والمستمرة دون الموظف المتفاني، والمنتمي لفكر الجودة، الأمر الذي يستوجب إعطائه الفرصة، وتمكينه من الإبداع والتميز. ويذهب ديمينج إلى أنّ الجودة الشاملة مسؤولية الجميع لذا يطالب العاملين بالمساهمة الفعالة في تحقيق النتائج المرجوة، والتغلب على العقبات، والصعوبات الناتجة عن السياسات الإدارية التي تحول دون تحسين جودة المنتج، أو الخدمة

### 4. أنماط الإدارة لليكرت (نظم الإدارة):

حدد ليكرت أربعة نظم مختلفة للإدارة، وفي النظام الرابع منها يثق الرؤساء ثقة كبيرة بمرؤوسيه، حيث يقوم الرئيس بإشراك المرؤوسين في القرارات، وإحاطتهم بمعلومات عن الموقف الحالي، سواء كان جيدا أو سيئا، وفي جميع الظروف، ويكون على وعي بأخلاقيات المنظمة، ويبدل قصارى جهده للمحافظة عليها، وللرقي بها كلما أمكن ذلك، ويعمل على تطوير وتدريب مرؤوسيه بالاتصال بهم، وتذليل سبل الوصول إليه، مع وجود الاستعداد الكامل لديه والرغبة للتغيير، ودعم مرؤوسيه بغض النظر عن أخطائهم، كذلك فإنّ القائد هنا يعبر عن شكره وتقديره عندما يقوم مرؤوسوه بإنجاز طيب، أو أداء متميز.

## 5. نظرية هيرزبرج:

يعد الإثراء الوظيفي جوهر نظرية هيرزبرج، وهو يقوم على أساس إعطاء العاملين المزيد من المسؤولية، وتكليفهم بالأعمال الصعبة، وإشراكهم في جلسات حل المشاكل، ومنحهم فرص البروز، والترقية، والإشراف على الآخرين عندما يكون ذلك ممكناً. والإثراء في مفهوم هيرزبرج هو إعادة تصميم وتحليل الوظائف بشكل يوفر للفرد العامل مزيداً من الاستقلالية والمسؤولية مما يؤدي إلى رضاه ومن ثم العمل على بذل المزيد من الجهود للابتكار والإبداع.

إذن، إنّ تمكين العاملين له نظرية انطلق منها حتى وإن لم تتم الإشارة إليه بصورة مباشرة كالتالي يتواجد عليها حالياً الآن في منظمات الأعمال الحديثة، ويعد هذا الموضوع مادة صالحة للبحث المستفيض بسير أغوار هذا المفهوم من خلال تمحيص الواقع واختباره في الميدان من أجل الوقوف على أبعاده ومقوماته وآثاره ما يحقق الاستفادة للمنظمات ومن يبحث عن حقيقة هذه الإستراتيجية

## رابع: خطوات ومتطلبات تطبيق إستراتيجية التمكين الإداري

### 1. خطوات تطبيق إستراتيجية التمكين الإداري

تم تحديد عناصر رئيسية لعرض خطوات تطبيق إستراتيجية التمكين وهي:<sup>1</sup>

-المشاركة الصريحة في معلومات أداء العمال لتمكين الموارد البشرية خاصة في الخطوط الأولى من التصرف في المواقف الجديدة.

-هيكل يوضح مجاميع العمل الأفراد ضمن إدارة ذاتية.

-تدعيم علاقة الموارد البشرية بعضهم ببعض.

<sup>1</sup> حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، رسالة ماجستير، غزة، 2003م، ص18.

إحلال فرق العمل بدال من التسلسل الهرمي.  
 من أهم دوافع تطبيق إستراتيجية التمكين ما يلي:  
 يعد التمكين استجابة لثورة المعلومات وتقنياتها لتوفره على إمكانيات كبيرة من إتاحة  
 المعلومات للجميع وتسهيل التعامل معها.  
 تحول العمالة إلى رأس مال فكري يمتاز بالخبرات الفائقة الممكنة الاستخدام على نحو  
 فاعل لتحقيق أهداف المنظمة.  
 تنامي صناعة الخدمات والمعرفة وتسويقها وهذا يتطلب رأس مال فكري مبدع وممكن  
 لاتخاذ قرارات سريعة ومرنة.<sup>1</sup>

## 2.متطلبات العمل بإستراتيجية التمكين:

لكي يتم التطبيق الناجح لتمكين العاملين في المنظمات، لا بد من توفر مجموعة من  
 المتطلبات الأساسية منها:<sup>2</sup>  
 صدق المنظمة وجديتها في منح الحرية لجميع المستويات والتشكيلات في المنظمة.  
 التزام المنظمة بدعم العاملين وإسنادهم اعتمادا على مداخل المشاركة والاندماج والتمكين.  
 -نبد الرقابة المباشرة والاستعاضة عنها بالرقابة الذاتية ضمن منظور الثقة المتبادلة بين  
 الإدارة والعاملين.

كما يشير إلى مجموعة من متطلبات التمكين كما يلي :

-الثقة الإدارية والتي تؤدي إلى تحسين الأداء.

<sup>1</sup> فريقة أسماء بوعزة عبد الرؤوق، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي، مجلة الإبراهيمي للعلوم الاجتماعية والإنسانية،  
 العدد5 بورج بوعريريج، 2019م، ص38-39.

<sup>2</sup> د نديلياً أسماء، دور التمكين في تحسين الكفاءة المهنية للموارد البشرية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، كلية العلوم  
 الإقتصادية والتسيير، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة2، ع4، 2018، ص217-218



- الدعم الاجتماعي والذي يؤدي إلى إرضاء العملاء.
- الرؤية المستقبلية والتي تؤدي إلى حل المشكلات والأزمات.
- دعم فرق العمل والتي تؤدي إلى جودة الخدمة.
- الاتصال الفعال والذي يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية .
- التدريب المستمر والذي يؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية .
- مكافأة الموظفين والذي تؤدي إلى تحقيق مكانة متميزة.

### ثامنا: أساليب التمكين الإداري وتصنيفاته:

تطرقنا كتابات معاصرة حول التكيف إلى عدة اتجاهات وأساليب في التمكين منها:<sup>1</sup>

#### 1. أسلوب القيادة:

يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة وأسلوب القيادة هذا يقوم على دور القائد أو القائد أو المدير في تمكين الموظف، وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية، وتتضمن أيضا منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

#### 2. أسلوب تمكين الأفراد:

<sup>1</sup> سعود امال، التمكين الإداري وعلاقته بأهداف المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة الكوابل بسكرة، المرجع السابق، ص 65-66

يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات" ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، هذا وقد توصلت سبريتزر **Spretizer'1996** إلى أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هنالك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.

### 3. أسلوب تمكين الفريق:

إن عمل الفريق يعد أسلوباً يستخدم لتمكين العاملين ومسوغاً لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط بدلاً من التنظيمات الهرمية هذا وإن منح التمكين للفريق يعطي للفريق دوراً أكبر في تحسين مستويات الأداء؛ لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق، عندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي بدلاً من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ والقصور.

### 4. أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:

يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماد بعداً أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين ويقول هنولد **Honold 1997** بأنه: "حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة وهذه الأسس هي: التعميم، القيادة، الناجحة، المراقبة الفاعلة، الدعم والتشجيع المستمر، الهيكل المناسبة والتفاعل بين هذه جميعاً."

ومن هنا فإن الجميع يعملون شركاء ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، من خلال تفاعل الفريق المنظم، ويعملون أيضا على صنع القرارات الإستراتيجية، وعلى هذا الأساس فالتمكين ليس شعورا شخصيا كأن يقول أحدنا "أنا اليوم أشعر بالتمكين" فهذا مستحيل دون مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة، إضافة إلى ملائمة العلاقات بين المديرين والمرؤوسين على أسس من الثقة والدعم المتواصل وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية وغير الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة، فعوامل الثقة والمعرفة والمهارة والمعلوماتية والدعم والحوافز والقوة، من الأسس الهامة في تكوين فريق وفرد متمكنين من زمام الأمور في العمل وفي المؤسسة بشكل عام.

### تصنيفاته :

قسم SOUMINEN عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع:<sup>1</sup>

**التمكين الظاهري:** ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والنشاطات التي يقوم بها وتعد المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرية لعملية التمكين الظاهري.

**التمكين السلوكي:** ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها وكذلك تجميع البيانات عن مشكلات العمل ومقترحات حلها ومن ثم تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

<sup>1</sup>د إلياس سالم، تمكين العاملين ودوره في تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي الرابع لكلية الأعمال حول: رأس المال البشري في عصرنة المعرفة، جامعة عمان العربية، جامعة محمد بوضياف المسيلة - الجزائر، ص 4-5

**التمكين المتعلق بالنتائج:** ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة

### تاسعا: مزايا ومعوقات التمكين الإداري

#### 1. مزايا التمكين الإداري:

- هناك جملة من المزايا والايجابيات التي يمكن أن تجنيها التغييرات والتنظيمات عند تبني وتطبيق إستراتيجية التمكين داخلها وذلك استنادا إلى عدد من الدراسات وهي:<sup>1</sup>
- ✓ تشجيع الفرد على الابتكار والمبادرة والالتزام بروح الفريق وحب المغامرة.
  - ✓ اتخاذ القرارات في انطباق المستويات.
  - ✓ تسهيل أداء الإدارة.
  - ✓ رد فعل أسرع وأكثر مرونة لمتطلبات العميل.
  - ✓ مستويات عالية من الثقة بالنفس والدافعية لدى العاملين.
  - ✓ إدراك أكبر لاحتياجات التنظيمية مع احتياجات الموظفين.
  - ✓ تقليص التكاليف من خلال الطبقة وأفكار الموظفين.
  - ✓ تحسين نوعية قياسات الفوائد والإنتاج.
  - ✓ استعداد المنظمة لتفاعل أسرع من متغيرات السوق.
  - ✓ زيادة رضا العاملين من يوم ليوم.

<sup>1</sup>د سامية حميدي، سليمة قشيدة، تمكين العاملين (متطلباته وفوائده ومزاياه)، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة

بسكرة، الجزائر، ع2016، 20، ص50

✓ الزيادة في التحكم في العمل.

## 2. معوقات التمكين الإداري:

تواجه المنظمات عدد من الصعوبات او المعوقات لتطبيق ونشر مفهوم التمكين الإداري من

أبرزها:<sup>1</sup>

- عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين الإداري.

- حرص المديرين على مراكزهم ومناصبهم الوظيفية .

- ضعف مهارات العاملين وعجزهم عن تحمل المسؤولية .

-رتابة الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته الإدارية.

-المناخ التنظيمي غير الصحي، مما ينعكس سلبا على معنويات العاملين ومستوى أدائهم.

-عدم عدالة نظام الحوافز.

-إشباعها من خلال المنظمة.

<sup>1</sup> د صفاء جواد عبد الحسين، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم

الإقتصادية الجامعة المعهد الطبي التقني . المنصور، ع32، ص86

## خلاصة

في هذا الفصل تم تناول مداخل عملية التمكين الإداري؛ بحيث تطرقنا إلى مجموعة من المفاهيم النظرية للتمكين، ثم انتقلنا للحديث عن تطور هذا المفهوم، ضف إلى أننا قدمنا فيه مجموعة من الخصائص التي يختص بها التمكين والأهمية التي اكتسبها مع ذكر الأهداف والخطوات التي تستخدم فيه، وتناولنا إلى جانب ذلك الأبعاد التي يمكن أن توفر وسيلة لتحديد هيئة التمكين المستخدمة في أي منظمة، وأيضا تم تناول مجموعة من المتطلبات الأساسية التي جاءت قبل وأثناء وبعد عملية التمكين.

كما أنّ التمكين قد انتهج عدة أساليب تم ذكرها في هذا الفصل، بالإضافة إلى أننا تطرقنا إلى المعوقات التي تواجهه في المنظمة فتحول دون نجاحه، وأخير تم ذكر الرضا الوظيفي ومدى تكامله مع عملية التمكين الوظيفي لتحقيق تلك الأهداف المرجوة من أجل تحقيق عملية التمكين بدقة

## الفصل الثالث

### الكفاءة المهنية، نحو رؤية سوسيولوجية

أولاً - الكفاءة المهنية (دلالة مفاهيمية)

ثانياً - الكفاءة المهنية (الأنواع، والأبعاد، والمكونات):

ثالثاً - المداخل النظرية للكفاءة المهنية

رابعاً - تقييم ومعوقات الكفاءة المهنية

خامساً - علاقة التمكين بتحسين الكفاءات المهنية

## تمهيد

يعد موضوع الكفاءة المهنية من أهم المواضيع التي أثارت جدلاً كبيراً لدى الباحثين والمفكرين في حقل الإدارة والتنظيم، بهدف تزايد مستواها للعامل، وهي من أبرز الخصائص الواجب توفرها في أي فرد يشغل مهام في مؤسسة معينة إذ تركز على الخبرة المعرفة والمهارة الواجب توفرها فيه، قصد تحقيق والوصول لأهداف وغايات المؤسسة. لهذا جاء هذا الفصل.

## أولاً- الكفاءة المهنية دلالة مفاهيمية:

تعددت استعمالات الكفاءات وكان أولهم قطاع الشغل والتكوين المهني -الكفاءة المهنية- والتي بدورها تم تعريف الكفاءة المهنية بمجموعة تعريفات مختلفة؛ فمنهم كمال منصور وسماح صولح نقلاً عن لوك بايور الذي يقول: "الكفاءة المهنية بأنها القدرة على تنفيذ مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع، وهي استعداد لتجنيد وتجميع ووضع الموارد في العمل، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل".<sup>1</sup>

فالكفاءة المهنية هي تلك المعارف والمهارات والخبرات، التي تترجم إلى تصرفات أو أعمال أو نشاطات في ميدان العمل، أو أثناء تأدية وظيفة ما، في إطار محدد وقابل للملاحظة والقياس، وذلك من أجل مواجهة تحديات العمل المفروض، أو الخروج من مواقف عملية حرجة في إطار المهنة المنوطة له.<sup>2</sup> أي الكفاءة المهنية هي قدرة عامة على أداء سلوك ما بمهام وأعمال مطلوبة، كما يتم إنجازها بإتقان للوصول إلى الأهداف المنشودة.

كما تعرّف بأنها: "تلك المهارات المتعلقة بالوظائف المرتبطة بالمهنة التي يقوم بها شخص ما، وعندئذ يطلق على هذا الشخص بأنه كفاء".<sup>3</sup> فالمجهودات المبذولة من صاحب المهنة يمكن اعتباره كونه شخصاً كفاء عند قيامه لعمله على أكمل وجه.

كما يعرفها فيليب برنو هي: "القدرة على التصرف بفاعلية في نمط معين من الوضعيات، فهي قدرة تستند إلى معارف لكنها لا تختزل فيها، فمواجهة وضعية ما يجب استخدام موارد معرفية متكاملة ومتعددة ومنها المعارف".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> كمال منصور وسماح صولح، تسيير الكفاءات الاطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 7، بسكرة، 2010م، ص 50.

<sup>2</sup> مرابط عياش عزوز، الكفاءة المهنية، دار اقرأ للكتاب، دط، دب، دس، ص 6. وينظر: محمد علي نسيم سويلم، التوأمان- الكفاءة والفاعلية- دار جوانا للنشر، دط، القاهرة، مصر، 2016م، ص 14.

<sup>3</sup> مجدي عبد النبي هلال، سلسلة دراسات في الأنشطة التربوية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007م، ص 57.

<sup>4</sup> فليب برنو، بناء الكفاءات انطلاقاً من المدرسة، تر: لحسن بوتلاي، منشورات عالم التربية، المغرب، 2004، ص 12.



وتعني أيضا: " هي قدرة الفرد على القيام بالأدوار والمهام والواجبات المنوطة له، على الوجه الأمثل، وبشكل متقن، بحيث يمكن قياس هذه الكفاءة من خلال الأداء، الذي يظهره في سلوكه المهني".<sup>1</sup> بمعنى باستطاعة أي فرد القيام بمهامه المنوطة إليه بإتقان.

كما تعرف على أنها: "قدرة الفرد على اختيار وتنظيم مجموعة من القدرات، والمعارف المناسبة لوضعية مهنية معينة".<sup>2</sup> إي الفرد غير مجبر لأداء مهنته بل مخير.

وتعد الكفاءة المهنية بأنها: "مفهوم عام يشمل القدرة، على استعمال المهارات والمعارف الشخصية، في وضعيات جديدة، داخل إطار حقله المهني، كما تتضمن أيضا تخطيط العمل وتنظيمه، وكذلك الابتكار والقدرة على التكيف مع نشاطات عادية، كما أنّ الكفاءة المهنية تتضمن المزايا الفردية الضرورية للتعامل مع الزملاء، الإدارة والمواطنين".<sup>3</sup> والقصد بهذا التعريف هي أنّ الكفاءة المهنية تتعلق بالمهارات وكيفية استخدامها الأمثل، وكيف يستغلها في أدائه المهني لاكتساب خبرة وتأدية مهامه بإتقان.

ونستخلص من المفاهيم السابقة وكتعريف إجرائي للكفاءة المهنية: أنها عبارة عن مجموعة مهارات وقدرات يكتسبها الفرد داخل المنظمة ومدى استغلال واستثمار هذه الكفاءة لتحسين تلك المنظمة.

تعتمد الكفاءة المهنية على مجموعة من المبادئ الأولية والتي يجب توفيرها بصفة عامة للمجتمع والمؤسسة بصفة خاصة، حتى يتمكنوا من الحصول على كفاءات مهنية عالية، وتندرج من بداية العمل لغاية التقاعد، ويمكن إيجازها في الشكل الموالي:<sup>4</sup>

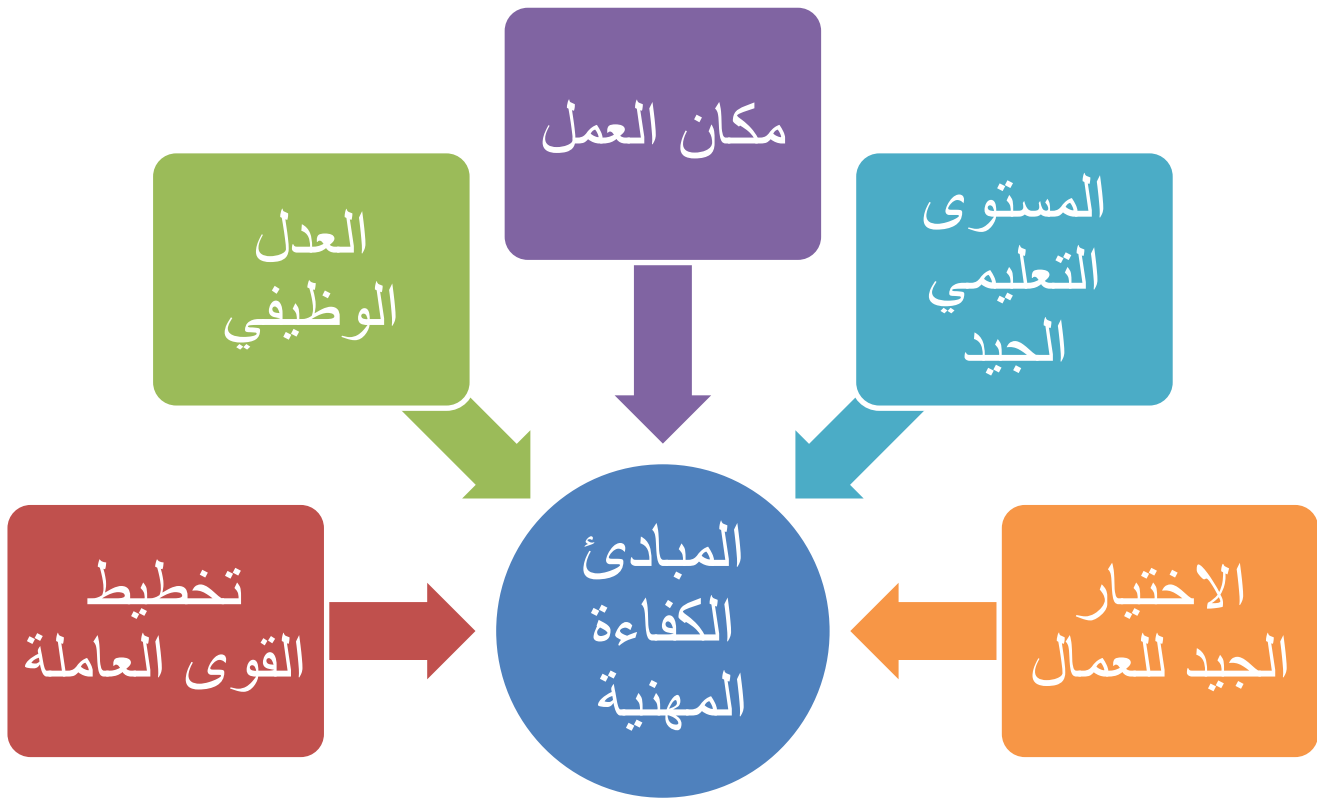
<sup>1</sup> سعيد جاسم الأسدي، التنمية المهنية القائمة على الكفاءات والكفايات التعليمية (المعلم، المدير، المشرف)، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2016م، ص81.

<sup>2</sup> أمال البشري، الكفاءة المهنية بين التوطين والممارسة، مجلة الأمن الوطني، عدد171، دب، 1417، ص133.

<sup>3</sup> نادر فتحي قاسم، الخصائص السيكومترية لمقياس الكفاءة المهنية، مجلة كلية التربية عين الشمس، ج 1، العدد39، مصر، ص686-687. وينظر: إبراهيم الحسن الحكمي، الكفاءات المهنية المتطلبة للأستاذ الجامعي من وجهة نظر طلابه وعلاقتها ببعض المتغيرات، جامعة أم القرى، الطائف، العدد 90، السعودية، دس، ص12. وينظر: رحيم حسين، التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات مدخل النظم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، العدد 7، بسكرة، 2005م، ص12-13.

<sup>4</sup> جهد مبذول من الطالبة.

## -الشكل رقم 01: يوضح المبادئ الأساسية للكفاءة المهنية-



## ثانيا - الكفاءة المهنية: الأنواع، الأبعاد، المكونات

1. الأنواع: تصنف الكفاءة المهنية حسب محمد زيدان حمدان بأنها تأخذ أربعة أنواع

تتمثل في:<sup>1</sup>

أ. الكفاءة المعرفية: المعلومات والمهارات العقلية الضرورية لأداء الفرد في شتى

مجالات عمله.

ب. الكفاءة الوجدانية: وتشير إلى استعدادات الفرد وميوله واتجاهاته وقيمه ومعتقداته.

<sup>1</sup> محمد زيدان حمدان، عمل التدريب، مؤسسة الرسالة للنشر، بيروت، 1982م، ص207. وينظر: سيد أحمد ورغي، وأحلام مدني، الكفاءة المهنية للمرشد التربوي بين الواقع والمعمول دراسة ميدانية على عينة من المرشدين التربويين، جامعة وهران 2 محمد بل بلة، قسم العلوم الاجتماعية، وهران، دس، ص144.

ت. **الكفاءة الأدائية:** وتشير إلى قدرة الفرد على تسخير عمله من المهارات والقدرات، أو بالأحرى الكفاءات المهنية الأخرى، من أجل تحقيق إنتاج أوفر وإنتاجية مستدامة.

2. **الأبعاد:** تم تحديد ثلاثة أبعاد للكفاءة المهنية والتي هي:<sup>1</sup>

أ. **المعارف (المعلومات):** هي مجموعة من المعارف العامة والخاصة والمملوكة (الإجرائية) والتي يمكن استخدامها في استغلال المعارف النظرية والتحكم في عدة شهادات علمية وتقنية.

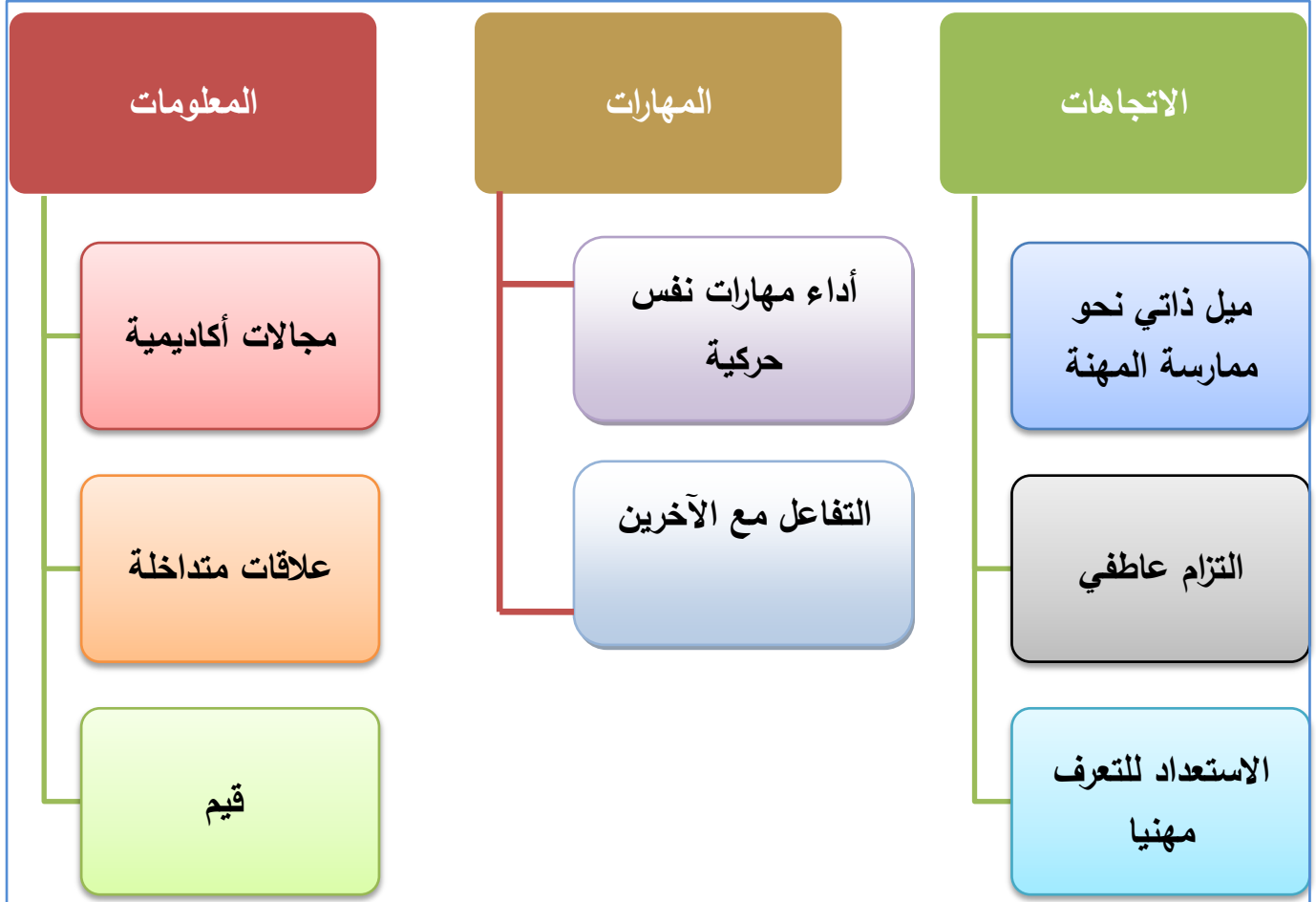
ب. **المهارات:** تجمع في المعرفة الممثلة عن طريق اكتساب لنوع معرفي والتطبيق الذي يعني وضع هذه المعرفة موضع التنفيذ مثل المهارات العلمية، مهارات التواصل، المهارة الذهنية.

ت. **حسن التصرف (الاتجاهات):** يتضمن السلوك الملائم لإظهار التكيف التحفيز والطاقة مثل الصرامة الفعالية السرية والتحكم في النفس.

ويمكن إبراز هذه الأبعاد بصورة أشمل وأوضح من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> نمديلي أسماء، دور التمكين في تحسين الكفاءة المهنية للموارد البشرية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 9، عدد4، قسنطينة، 2018م، ص220.

-شكل رقم 02 يوضح الأبعاد المعرفية للكفاءة المهنية-



3. المكونات: تتكون الكفاءة من قطبين متعاكسين هما:

أ. القطب الأول: يتضمن التصور الشومسكي؛ بمعنى الكفاءة المهنية كاملة، أي قدرتنا

على تكيف أفعالنا وعبارتنا وكلامنا مع سلسلة من الوضعيات، كما هو الحال في الكفاءة اللغوية حسب ما وصفها "شوم سكي"، يجب تحديد الكفاءة وتوضيحها كقدرة كاملة لأحداث وتكيف الأفعال، أما التصور الثاني فيتضمن (الكفاءة، السلوك) و(الكفاءة، الوظيفة).

ب. القطب الثاني: وهي تنقسم إلى:

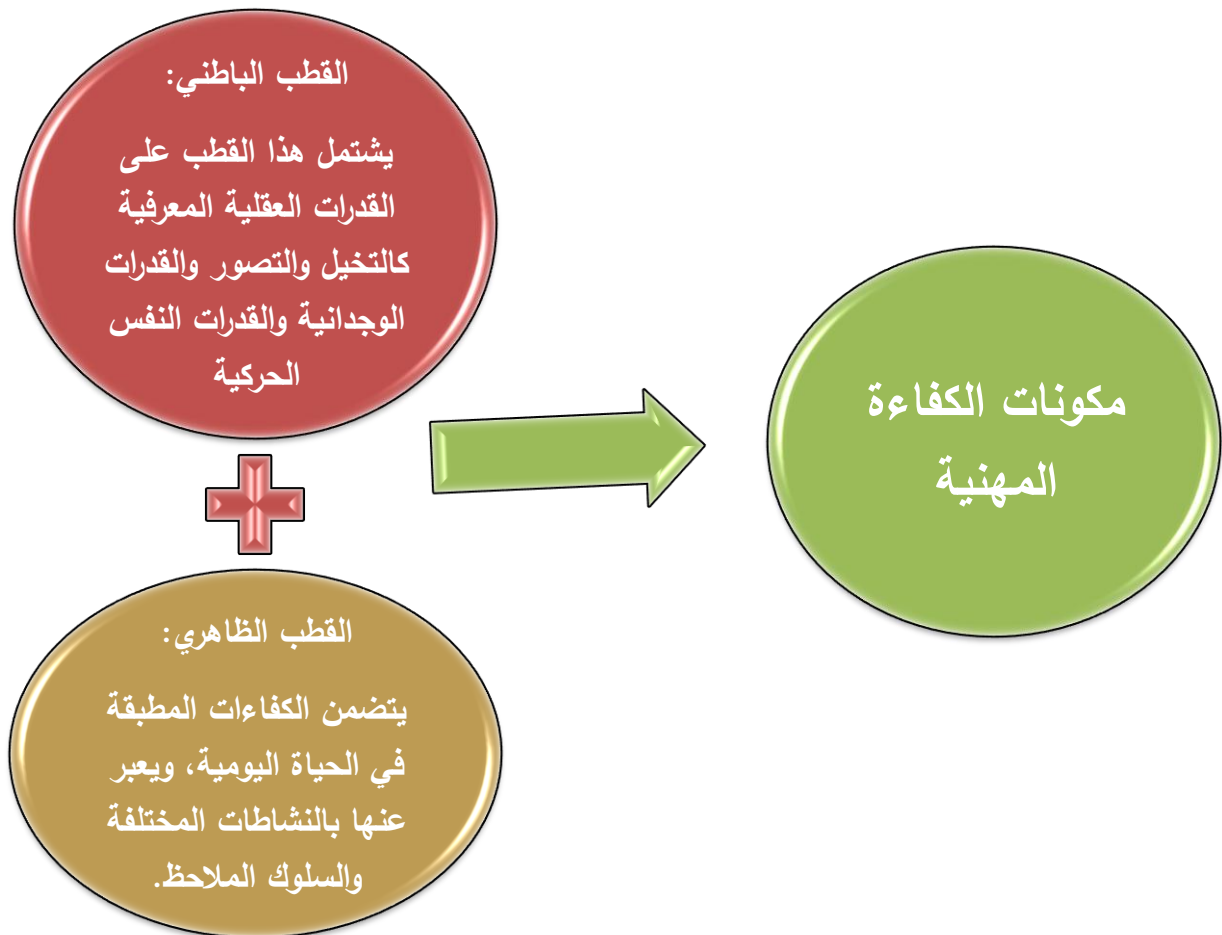
-الكفاءة- السلوك: ننظر إليها من حيث المنظور المستوحى من الحاجة إلى تحديد

وتوضيح من خلال السلوك الناتج عنه.

الكفاءة- الوظيفة: في حالة ما أردنا أن نعطي الكفاءة معناها السلوكي البشري يجب

أن نوضح الكفاءة بإرجاعها إلى الغاية الاجتماعية التقنية، ما يسمح لنا بتحديدتها من خلال

وظيفتها. وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:



-الشكل رقم 03: يمثل قطبي الكفاءة الباطني والظاهري-

تكمُن أهمية الكفاءة المهنية في أنها تحتل حيزا كبيرا وهاما في جميع المستويات داخل المنظمة بدءا بالمستوى الفردي إلى المستوى الجماعي، فمستوى إدارة الموارد البشرية وأخيرا على مستوى المنظمة ككل، وهي على الترتيب:

أ. **على المستوى الفردي:** تعتبر الكفاءة المهنية بمثابة الميزة الكبرى للفرد، وذلك

لأسباب الآتية:<sup>1</sup>

زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو بالتسريع، نظرا للمتطلبات المنافسة ولاعتبارات اقتصادية للمنظمة والمتمثلة في تخفيض التكاليف المترتب عن العاملين، إذ أصبحت المنظمات تحتفظ فقط بذوي الكفاءات التي تسحق لها قيمة مضاعفة وشرح العمالة الزائدة عن حاجاتها والتي تعتبر كبطالة مقتتعة بالنسبة لها؛ لأن الاحتفاظ بها سيكون مكلفا ويمكن أن تلتهم القيمة المضافة التي يمكن أن تتحقق أمام تضخم الشهادات فإن ذلك يقلص من حظوظ الأفراد في الحصول على العمل. وهذا ما يحفز الأفراد أكثر في تنمية واستغلال كفاءاتهم للحصول على المكانة المطلوبة، فبالرغم من أهمية المعرفة المحصلة عن طريق الدراسات الجامعية فإنها غير كافية لأنها لا توحى للاحترافية في العمل.

ب. **على المستوى الجماعي للأفراد:** تمثل الكفاءة المهنية للجماعة في المنظمة

عنصرا أساسيا لتحسين عملها ويظهر ذلك وفقا لما يلي:<sup>2</sup>

-تساهم الكفاءات في حل بعض النزاعات والصراعات بين الأفراد دون اللجوء إلى

السلطة أو المدير، فهي تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد وتزرع فيهم روح التعاون والتعارض الكفيل بتجنب جميع هذه النزاعات وذلك لخدمة أهداف المنظمة.

-تلعب الكفاءة دورا هاما في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المنظمة

إذ يعتبر بمثابة أساس العمل في عصر المعرفة والمعلومات، حيث يقوم الناجح داخل

<sup>1</sup> وهيبة مقدود، أسلوب الإدارة بالكفاءات كنوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة، أطروحة دكتوراه، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، تخصص تسيير المنظمات، 2015-2016م، بومرداس، ص 39-40.

<sup>2</sup> وهيبة مقدود، أسلوب الإدارة بالكفاءات كنوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص 40.

المنظمة على أساس التعاون والتآزر بين الأفراد، وهي بذلك تضمن إقامة علاقات التأثير المتبادل بين الكفاءات التي تنتج عن هذا التعاون.

ت. على مستوى إدارة الموارد البشرية: أصبحت الكفاءات تشكل علما بالغ الأهمية، لأنه يشغل اهتمامات المدراء على مستوى إدارة الموارد البشرية الخاصة في ظل الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة الفريق، وكذا تغير الاتجاهات من الاعتماد على التخصيص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة في جميع الوظائف.<sup>1</sup>

ث. على مستوى المؤسسة: تنبثق أهمية الكفاءة المهنية في المؤسسة من خلال جودة أداء العمل سواء أكان فردا أم جماعة، إذ أنّها تعدّ بمثابة حافز للرقى والإبداع ومنازة الاستقرار والثبات وكل ذلك يساهم في تحسين جودة الإنتاج لدى العاملين فيها وهم أهم العناصر القادرة على إحداث التغيير والتطوير في مؤسسات التعليم العالي عامة، والجامعات خاصة فكلهما يشكلان نقلة نوعية في نهوض وتقدم المؤسسة.<sup>2</sup> فالكفاءة المهني هي المنقذ الرئيسي للمؤسسة في حالة واجهتها أي تعرقلات وصعوبات الواقع الجديد الذي أحدثته العولمة؛ لأنها تعتمد الآن على المعرفة عموما والكفاءة خصوصا.

**1. عوامل رفع الكفاءة المهنية:** تحدد الكفاءة المهنية لدى الأفراد بالمقدرة والحافز، الأولى من خلال الإعداد والتأهيل والتدريب. والثانية من خلال تمثيلها لدافع العمل والإنتاج. ومن المهم توافر المقدرة والحافز كليهما، فإذا توفرت المقدرة ولم يتوفر الحافز فلن تظهر هذه المقدرة في الأداء، وإن توفر الحافز ولم تتوفر المقدرة فلن يكون للحافز معنى؛ أي أنّ المقدرة

<sup>1</sup> سعاد خرخاش، دور التغيير التنظيمي في رفع كفاءة وفعالية المؤسسة، مذكرة الماستر، جامعة محمد بوضياف، علوم التسيير، المسيلة، 2014-2015م، ص57.

<sup>2</sup> نجوى دراوشة، مستوى امتلاك الكفاءة الوظيفية لدى العاملين الإداريين في جامعة اليرموك في ضوء المتغيرات الديموغرافية، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة السلطان قابوس، الأردن، 2018م، ص15.

والحافز جزأين ضروريين ومتكاملين لضمان الأداء الفعال. ويمكن على وجه العموم رفع الكفاءة المهنية من خلال الاهتمام بالعوامل التالية:<sup>1</sup>

✓ الاختيار والتوجيه.

✓ الإعداد والتكوين المهني.

✓ الممارسة والخبرة والتدريب.

✓ ممارسة البحث العلمي.

✓ بيئة وظروف العمل.

تتميز الكفاءة المهنية بمجموعة من الملامح تتمثل في:

كل مرحلة من مراحل الكفاءة وتطوير المجتمع تحتاج إلى الكفاءة، لكنها تختلف من مرحلة لأخرى.<sup>2</sup>

+امتلاك شهادات علمية ومؤهلات.

+القيام بتأدية المهام الفنية والإدارية بصورة عقلانية بحيث يحقق أداء متميز والقدرة

على الاستيعاب والتركيز وهي نوع من العقلانية المنصفة بالمعرفة.

+يقومون بأدوار ديناميكية لدفع نحو الأحسن.

+الإبداع في الطرف الذي يمكن الناس من التوصل إلى إنجاز أقصى ممكن من

الأهداف.

+إيجاد الوسائل المساعدة لتحقيق الأهداف.

+تحقيق الإنتاجية العالية في محيط العمل مقارنة مع غيره وإبقاء التكلفة المتخصصة

والأرباح العالية في الميدان الاقتصادي والمالي ولعل أهمها المتعارف عليها.

+القدرة على إبداع الأفكار وتحويلها إلى أعمال مجسدة.

<sup>1</sup> سعيد جاسم الأسدي، التنمية المهنية القائمة على الكفاءات والكفايات التعليمية (المعلم، المدير، المشرف)، مرجع سبق ذكره، ص96.

<sup>2</sup> بلهادف نعيمة وغسمون أحلام، الرقابة التنظيمية والكفاءة المهنية دراسة ميدانية لمركز التكوين المهني والتهمين بالحيطة عيسى بسبيدي معروف جيجل، مرجع سبق ذكره، ص62.



- يناقشون المسائل الكبرى من زاوية علمية منطقية عن طريق التحليل الفكري.
- لا يتعاملون مع السطحيات ولا الجزئيات.
- يبذلون مزيدا من الجهد والتضحية من أجل المصلحة العامة.
- الاستجابة مع المتغيرات الداخلية والخارجية بنوع من التكيف.
- تكتمل الكفاءة عادة من التجربة والممارسة.<sup>1</sup>

### ثالثا - المدخل النظرية للكفاءة المهنية:

اتخذت الكفاءة المهنية العديد من الصور والأشكال وحتى الاتجاهات، فتمثلت انطلاقا كل اتجاه بأخذ بعد مدرسي أو اتجاه نظري، كلها عالجت الكفاءة المهنية بصفة خاصة وكل عالج الكفاءة المهنية بزوايا مختلفة، وسنحاول توضيحها من خلال العرض الموالي:

#### 1. مدخل الإدارة العلمية:

ساهم فريديريك تايلور هو وزملائه في تطوير الفكر الإداري على صعيد العالم، حيث ركز تايلور على التعاون ما بين الإدارة والعاملين، فيعتقد أنّ القياس العلمي للعمل (دراسة العمل)، وتحديد أفضل الأساليب في الأداء والاختيار والتعيين للأفراد المناسبين في الأعمال التي تتناسب ومؤهلاتهم، ووضع الأجور المناسبة وإزالة مصادر الصراع بين الإدارة والعاملين يمكن أن يقود إلى زيادة الإنتاج وزيادة الأجور من خلال زيادة الأرباح، ولكنه اعتمد مبدأ الرجل الاقتصادي، فإنّ شعار حركته العلمية والفلسفية إدارة الأفراد قامت على أساس الربط بين أسلوب العمل العلمي والإنتاجية، حيث تعد نتائج الدراسات التي ربطت بين بيئة العمل المادية والرضا الوظيفي والإنتاجية، أثرت بشكل كبير في تعميق مبادئ حركة الإدارة العلمية، علاوة على ذلك أنّ التطور في علم السلوك التنظيمي، ذلك الحقل الذي يهتم

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 66.

بسلوك الفرد والجماعة، الدافعية، التعلم، القيادة بالاتصالات، القوة الاجتماعية، المنظمة غير الرسمية، ومعالجة الصراعات، انعكس بشكل واضح على تعميق تلك الحركة.<sup>1</sup>

### ➤ أهم مبادئ نظرية الإدارة العلمية:

تحدد المبادئ التي تستند إليها هذه النظرية في:<sup>2</sup>

- استخدام طرق دراسة الوقت والحركة لتحديد أحسن طريقة لأداء العمل.  
- استخدام الحوافز لإغراء العمال على تأدية العمل بالطريقة المطلوبة وبالسرعة أو المعدل المطلوب.

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

- العمل.
- التخصص وتقسيم العمل.
- الرشد في العمال والإدارة.
- هيكل التنظيم والتسلسل الزمني.
- استخدام الحوافز الاقتصادية لتشجيع الأفراد على العمل.

يستشف لنا من خلال ما تم عرضه أنّ الإدارة العامة تهتم بشكل كبير وواضح لطبيعة الهيكل الداخلي للتنظيم وتعدّه نظاماً مغلقاً، وتعتبر أنه ما يجب أن يكون هو البحث عن المثالية لأنها أفضل الأساليب وأصدقها، من أجل الرفع من الكفاءة والإنتاج، وبالمقابل فهي تعقل أهمية الإنسان وتعتبره آلة لا غير لأنه لا يؤثر على السلوك التنظيمي أبداً.

<sup>1</sup> خالد عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، دط، الأردن، 2005م، ص25.

<sup>2</sup> علي غربي وبلقاسم سلاطينية، وإسماعيل قيرة، ص33-35.

## 2. مدخل العلاقات الإنسانية:

ظهرت هذه الحركة من خلال البحوث العلمية والدراسات التي أجراها كل من مايو etton 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 الإنتاج.<sup>1</sup>

ومن خلال أبحاثه بمصانع هاوثورن درس مايو العلاقة بين مجموعة من المتغيرات التي كانت محل الاهتمام تجلت فيما يلي:<sup>2</sup>

- كثافة الإضاءة.

- فترات الراحة.

- نظام الأجور.

وكان ذلك من خلال مجموعتين من العمال، مجموعة ضابطة أين سهر على توفير شدة الإضاءة ثابتة. ومجموعة تجريبية تخضع ظروف عملها الفيزيائية لتغير مستمر تارة بالزيادة وتارة أخرى بالنقصان، وقد تمثلت الاستجابات في هذه التجارب إلى:<sup>3</sup>

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

- 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.

<sup>1</sup> يوسف حليم الطائي، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للطباعة، دط، الأردن، 2015م، ص 57.

<sup>2</sup> علي غربي وبلقاسم سلاطينية، وإسماعيل قيرة، مرجع سبق ذكره، ص 50.

<sup>3</sup> يوسف حليم الطائي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 10.

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

### ➤ أهم المبادئ التي تنهض عليها النظرية:

يقوم مدخل العلاقات الإنسانية على مجموعة مبادئ وتتلخص في:<sup>1</sup>

إنّ التنظيم هو عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد، وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المرتبطين فيما بينها.

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

إنّ 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.

إنّ 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.

إنّ الاتصالات بين أفراد التنظيم ليست قاصرة على شبكة الاتصالات الرسمية، بل هناك أيضاً شبكة الاتصالات غير الرسمية، يجب أن تولى العناية اللازمة والتي قد تكون أكثر فعالية في التأثير على سلوك العاملين.

<sup>1</sup> علي غربي وبلقاسم سلاطينية، وإسماعيل قيرة، مرجع سبق ذكره، ص 50-51.

## رابعاً - تقييم الكفاءة المهنية ومعوقاتها:

1. تقييم الكفاءة المهنية: لا بد وأن عملية تقييم الكفاءة سوف تشتمل على الخطوات

التالية:

- تحديد معايير فاعلية وكفاءة الأداء على سبيل المثال المبيعات والأرباح والقدرة الإنتاجية والتقدير عن طريق العاملين في المجال والعملاء ..
- تحديد نموذج معياري لمستوى الأداء المتميز مثل العشرة بالمائة الأعلى في الأداء من الأشخاص الذين يحققون أهدافا محددة.<sup>1</sup>
- جمع البيانات من خلال مجموعة من الوسائل المتعددة.
- قاعدة بيانات النظام التي يستخدمها الخبراء وتحتوي على بيانات من نماذج كفاءة متعددة وتقدم تعريفات للكفاءة تعتمد على الكمبيوتر.
- المقابلات الخاصة بالأحداث السلوكية التي تقدم معلومات تفصيلية عن الكيفية التي فكر بها الأفراد متوسطي الأداء والأفراد ذوي الأداء المتميز وكيفية تصرفهم أثناء المواقف الحرجة في العمل بما في ذلك مرات النجاح والفشل.
- الملاحظة التي يتم من خلالها دراسة كل الأشخاص متوسطي الأداء والأشخاص المتميزين في مستوى الأداء في مواقف عمل فعلية أو في محاكاة لمثل هذه المواقف.
- تحليل البيانات والتعرف على الكفاءات المطلوبة للأداء ذوي المستوى المتوسط والمرتفع والذي يتم تقديمه بشكل نموذجي كمقياس.
- إقرار صلاحية نموذج الكفاءة باستخدام عينة أخرى من الأشخاص الذين يشغلون الوظائف ودعمها باختبارات سيكولوجية ومراكز تقييم ومقابلات خاصة بالأحداث السلوكية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق، ط2، مصر، 2006م، ص52.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص52.

## 2. معوقات الكفاءة المهنية:

- افتقاد بعض القدرات الخاصة بالمهنة والمرتبطة بمهاراتها.
- قصور عمليات التدريب فنيا وإداريا.
- اضطراب بين المدرب والمتدرب.
- افتقاد المؤسسة التدريبية للعناصر الضرورية للعملية التدريبية من حيث كفاءة المدرب والأجهزة الضرورية للعملية التدريبية.
- القبول العشوائي لدارسي الخدمة الاجتماعية الذين قد لا يتمتع العديد منهم بالاستعدادات الشخصية للعمل الاجتماعي.
- تباين مستويات الإشراف فالخريجين يختلفون في مستوى الصلاحية ومستوى العطاء وحصيلتهم المعرفية.<sup>1</sup>

## خامساً: علاقة التمكين الإداري بتحسين الكفاءات المهنية

تشهد الدول المتقدمة في وقتنا الحالي تحولا كبيرا وذلك تساهما في تنمية النظم الاقتصادية كذلك تدعيما للمزايا التنافسية، والمعارف العملية المكتسبة ليست مرتبطة بمجالات ذات طبيعة تقنية فحسب، بل تجاوزت ميادين أخرى ذات طبيعة تنظيمية واجتماعية أيضا، ولتنمية تلك الكفاءات يمكن عرض المجالات المستقبلية وهي في النقاط الآتية:<sup>2</sup>

- تعلم التعلم.
- معالجة وتسيير المعلومات.
- القدرة على الاستنباط والتحليل.

<sup>1</sup> عبد الخالق محمد العفيفي، الممارسة المهنية في طريقة تنظيم المجتمع، المكتبة العصرية، نط، مصر، 2007م، ص344.

<sup>2</sup> أسماء نمديلي، دور التمكين في تحسين الكفاءة المهنية للموارد البشرية، مرجع سابق، ص220-221.

-القدرة على اتخاذ القرارات.

-القدرة على الاتصال ومعرفة اللغات.

-العمل في جماعة، التعلم والتعليم المرتكزين على الجماعات.

-التفكير الإبداعي والقدرة على حل المشاكل.

-التسيير والإدارة، التفكير الإستراتيجي.

-الإدارة الذاتية والتنمية الذاتية.

-المرونة.

فالكفاءة المهنية باستطاعتها تجاوز وتطوير قدراتها الكاملة من أجل تحقيق

الإستراتيجية، لأنها تحوي على مجموعة من الرغبات التي تؤهلها وهي كما يلي:<sup>1</sup>

**رغبة الملكية:** يوحي شعور الامتلاك بنوع من الرضا، كما تفوق الملكية النفسية

الملكية المادية في الأهمية، ويريد العاملون امتلاك عملهم نفسياً، وهو ما يعني قدرتهم على

اتخاذ القرار وقيامهم بمسؤولية العمل الكاملة.

**رغبة السلطة:** يريد البشر امتلاك زمام أمورهم، ولا يريدون الشعور بوقوعهم تحت

سيطرة قوى خارجية تسييرهم، لقد درج العاملون على الاستسلام لجمود النظم الإدارية الهرمية

التي تسقط كالصواعق فوق رؤوس تصوراتهم وابتكاراتهم.

**رغبة الانتماء:** الإنسان كائن اجتماعي، وتتباين درجة التآلف وقابلية البشر لتكوين

العلاقات الاجتماعية وتنميتها، إلا أنّ الحاجة لشكل ما من الانتماء لا تنتفي أبداً، ويعد

التفاعل والدعم الاجتماعيين من الفوائد التي تتحقق للإنسان من خلال هذا العمل.

**رغبة الإحساس بالتمكين:** الكفاءة هي جوهر احترام الإنسان لذاته، ويقبل الناس

على كل فرصة تعزز شعورهم بالكفاءة، ويستطيع العمل توفير مثل هذه الفرص.

<sup>1</sup>أسماء نمديلي، دور التمكين في تحسين الكفاءة المهنية للموارد البشرية، مرجع سابق، ص220-221.

- رغبة الانجاز:** يمثل إتمام الأعمال حافزا في حد ذاته، ومتى تهيأت الظروف للانجاز فلن يجد العاملون غضاضة في احتمال مشقات العمل، وسوف يجتازون كل العقبات التي تحول دون تحقيق الهدف.
- رغبة الاحترام:** يبحث الناس عن تقدير الآخرين لهم، وتتجه أفعالهم إلى ما يمنحهم تقييما إيجابيا ونظرة تقدير في عيون الآخرين، إن تقدير العاملين يشكل قوة فعالة في يد المدير، ومتى تحقق ذلك تدافع الموظفين مفعمين بالطاقة والحماس.
- رغبة المعنى:** يجب أن يكون هناك هدف وغاية من أداء أي عمل، إذ يريد الإنسان أن يلمس جهوده بنفسه، ومهما كان عمل الموظف ساذجا ومتواضعا، فإنه يجب أن يرى كيف يساهم عمله في إحداث الفرق مهما كان بسيطا.
- وبعد الحديث عن رغبات الكفاءة، كذلك يحتوي التمكين مجموعة من الرغبات التي تؤدي به إلى بناء رأس مال نفسي إيجابي وتزيد بذلك الكفاءة المهنية الذاتية والأمل والتفاؤل والمرونة، كما يلي:<sup>1</sup>
- الكفاءة الذاتية (الثقة):** تعرف بأنها إيمان المرؤوس وثقته بشأن التحفيز ومصادر الإدراك والأفعال اللازمة للتنفيذ الناجح لمهمة معينة، يمكن تحسينها عن طريق إجادة المهمة الاقتداء، الاحترام، المشاركة، والمساعدة، الإثارة والصحة النفسية.
- التفاؤل:** هو ميل الفرد بالاعتقاد بأفضل النتائج الممكنة في مواجهة عدم التأكد والموارد البشرية ذات المستويات العالية من التفاؤل هم أقل تعرضا للإجهاد في العمل التفاؤل يرتبط بشكل إيجابي مع الأداء.
- الأمل:** هو حالة تحفيزية إيجابية تستند إلى إحساس مستمد وبشكل تفاعلي من القوة والمسارات الناجحة يمتلك الأفراد ذوي المستوى العالي من الأمل نظرة إيجابية للحياة ومواجهة التحديات والتركيز على النجاح ويزيد أدائهم.

<sup>1</sup> أسماء نمديلي، دور التمكين في تحسين الكفاءة المهنية للموارد البشرية، مرجع سابق، ص 221.



**المرونة أو الرجوعية:** وهي طاقة نفسية إيجابية للعودة من حالات التنوع والفشل إلى الحالة الطبيعية القدرة على التكيف مع الأخطار، وتخفيف الأضرار تشمل ثلاثة مبادئ رئيسية تمثل في: الرقابة، التماسك، الترابط والتواصل.

فالتمكن الإداري يقود إلى الشعور بالانتماء المعنوي للمؤسسة والانتماء المادي، وكل منهما مكمل للآخر، كما يترك كل منهما آثارا إيجابية على نفسية الموظف ويعطيه شعورا بالأهمية في المؤسسة ويحسه بالتقدير والاعتبار.

## خلاصة

وكخلاصة لهذا الفصل فإننا نقول:

أننا تطرقنا لمفهوم الكفاءة المهنية كذا أنواعها ومكوناتها، وصولاً إلى خصائصها ولامحها ثم مؤشرات قياسها، بعدها انتقلنا للحديث عن التقييم الذي قدم لها والمعوقات التي نتجت عن الكفاءة المهنية، وبناء على ذلك نجد أنّ الكفاءة المهنية عبارة عن عملية مهمة وأساسية وفعالة، كما تعتبر هدفاً رئيسياً ومحورياً لأي بناء تنظيمي مؤسسي يسعى للاستثمار في العنصر البشري.

## الفصل الرابع

# الإجراءات المنهجية للدراسة

## أولا - مجالات الدراسة

### 1.المجال المكاني:

وهو المكان الذي قمنا بتحديدده من أجل القيام بالدراسة الميدانية،وقد تمثلت المجال المكاني للدراسة الحالية في جامعة محمد خيضر فرع شتمة في كل من الكليات العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية التقنية

#### أ. تعريف المؤسسة:

**تعريف:** إن مصطلح المؤسسة اشتق من لفظ **Entreprendre** والتي تعني التعهد والالتزام بإنجاز عمل يكتسي أهمية كبرى، أي التكفل بمهمة هامة نسبيا، وتعتبر فرنسا البلد الأول الذي ظهر فيه مصطلح المؤسسة **l'Enterprise** وكذا المصطلح المرافق له، وهو المقاول **l'Entrepreneur** في القرن الخامسة عشر.

#### اصطلاحا:

إن المؤسسة عبارة عن إطار قانوني لتجمع بشري هادف يتم في نطاقه توحيد وتنسيق جهود الأعضاء لتحقيق أهداف معينة، كما يمكن اعتبارها بأنها نظام مستقل أنشئ من أجل غايات معينة ومحددة حسب طبيعة المؤسسة، وهي مفتوحة على النظام الاقتصادي والذي من خلاله تحصل على عوامل الإنتاج وتوثر فيه عن طريق منتجاتها، وهي مسيرة من طرف مجموعة بشرية منظمة، وتشكل خلية اجتماعية خاصة لها وسائل قانونية ومالية ومادية، وهي أيضا مركز اتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

وهو المكان الذي قد قمنا بتحديدده من أجل القيام بالدراسة الميدانية، وقد تمثلت المجال المكاني للدراسة الحالية في جامعة محمد خيضر بسكرة فرع شتمة في كل من الكليات الآتية: العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية التقنية.

مرجع الإنشاء: المرسوم التنفيذي رقم: 98-219 المؤرخ في: 1998/07/07م.

التأسيس: 1984م.

### 2.المجال الزماني:

<sup>1</sup> عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم، العدد6، جامعة بسكرة، بسكرة، ص73.

ويعبر عن الدراسة الميدانية التي أجريت بجامعة محمد خيضر بسكرة فرع شتمة، وقد تم إجراء هذه الدراسة في مرحلتين كآآتي:

المرحلة الأولى: الدراسة الاستطلاعية: أواخر جانفي إلى أواخر مارس 2024. إن الهدف الأساسي من إجراء الدراسة الاستطلاعية هو إثراء استمارة بوصفها أداة أساسية في الدراسة، إلى جانب اكتشاف الصعوبات التي تواجه الباحث أثناء تطبيقه، وهذه الأخيرة جاءت بفترتين: فترة الالتحاق بالمؤسسة وتم التعريف بموضوع الدراسة وتساؤلاته مع ذكر الأهمية التي يحتلها والهدف منه حاليا. وتم منح الموافقة.

المرحلة الثانية: الدراسة التطبيقية: تم إجراؤها في كل من: (كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاجتماعية، الكلية التقنية) بتاريخ: 15 ماي 2024. أما التحقيق الميداني للدراسة من أواخر أفريل إلى أواخر ماي 2024.

### 3. المجال البشري:

ويقصد به المجتمع البشري المتواجد بالجامعة محل الدراسة، يبلغ عدد المسؤولين الذين وزعت عليهم الاستمارة حوالي: 42 مسؤولا، حيث تم استرجاع 30 استمارة، ولم يجيبوا حوالي 12 مسؤولا لرفضهم.

### ثانيا - مجتمع الدراسة وخصائصه

هو مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تركز عليها الملاحظات،<sup>1</sup> ويضم الأشخاص أو الأشياء الذين والتي تمسهم وتمسها الظاهرة محل

<sup>1</sup> موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريب عملية، تر: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، ط2، الجزائر، ص208.

الدراسة، أي كل الأشخاص الذين ينطون تحت الظاهرة محل الدراسة وكل الأشياء التي نعطيها هذه الظاهرة.<sup>1</sup>

ويطلق عليه أيضا المجتمع الإحصائي Statistical population وعلى أنه جميع المفردات التي لها صفة أو صفات مشتركة وجميع هذه المفردات خاضعة للدراسة أو البحث من قبل الباحث.<sup>2</sup>

### ثالثا - المنهج المستخدم:

إن مرحلة اختيار منهج للبحث المناسب مسألة ليست بسيطة؛ لأن ذلك متعلق بنوعية البحث وموضوعه وأن الاستخدام غير الصحيح للمناهج يؤدي بالضرورة إلى نتائج غير صحيحة، وبناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، لذلك توجب استخدام منهج مساعد للبحث وكيفية إعداده؛ فالباحث العلمي لا يمكنه الاستغناء عنه، فبدونه هي مجرد دراسة جامعة للمعلومات.

ويعرف المنهج بأنه "طريقة يصل بها الإنسان إلى حقيقة أو معرفة".<sup>3</sup> وهو بذلك ينتمي إلى علم الإبستمولوجيا ويعني علم المعارف أو نظرية المعرفة.<sup>4</sup> أي هدفه البحث عن المعرفة مهما كانت.

ويعرفه محمد البدوي بأنه: "علم يعتني بالبحث في أيسر الطرق، للوصول إلى المعلومة مع توفير الجهد والوقت، وتفيد كذلك معنى ترتيب المادة المعرفية وتبويبها وفق أحكام مضبوطة".<sup>5</sup> أي ضبط المادة العلمية وكشف خباياها الغامضة.

<sup>1</sup> سعود أمال، المرجع السابق، ص132..

<sup>2</sup> حسن شحاتة، التعليم الجامعي والتقييم الجامعي، مكتبة دار العربية، ط1، 2001م، ص289.

<sup>3</sup> علي جواد الطاهر، منهج البحث الأدبي، مكتبة اللغة العربية، ط3، بغداد، 1974م، ص19.

<sup>4</sup> عبد المنعم حنفي، المعجم الشامل لمصطلحات الفلسفة، الناشر مكتبة مدبولي، ط3، القاهرة، 2000م، ص17.

<sup>5</sup> محمد البدوي، المنهجية في البحوث والدراسات الأدبية، دار المعارف للطباعة والنشر، دط، تونس، 1998م، ص9.

وهو بعبارة أخرى: "فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، أما من أجل الكشف عن الحقيقة، حيث نكون بها جاهلين، أو من أجل البرهنة عليها للآخرين، حين نكون بها عارفين".<sup>1</sup> أي هو الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم، بواسطة مجهودات من العلماء ذوي الخبرة المتمكنة يخضعون لقواعد عامة تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل للنتيجة المرغوب بها.

وقد تم اختيار المنهج الوصفي، "الذي يستخدم في دراسة الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها، وأشكالها، وعلاقاتها، والعوامل المؤثرة في ذلك، وهذا يعني أن المنهج الوصفي يهتم بدراسة حاضر الظواهر والأحداث بعكس المنهج التاريخي الذي يدرس الماضي، مع ملاحظة أن المنهج الوصفي يشمل في كثير من الأحيان عمليات تنبؤ لمستقبل الظواهر والأحداث التي يدرسها، أما هدفه الأساسي فهو فهم الحاضر لتوجيه المستقبل، وذلك من خلال وصف الحاضر بتوفير بيانات كافية لتوضيحه وفهم إجراءات المقارنة، وتحديد العوامل وتطوير الاستنتاجات من خلال ما تشير إليه البيانات".<sup>2</sup> بمعنى هو أسلوب أو طريقة يتبعها الباحث لدراسة الظواهر الاجتماعية بشكل علمي منظم بغية الوصول إلى أغراض معينة، فهو غرضه الأساسي البحث ودراسة الحقائق.

وبما أن طبيعة الموضوع هي التي تقتضي نوع المنهج المتبع، فإن دراستنا هذه والمتمثلة في علاقة التمكين الإداري بالكفاءة المهنية، لدى عينة من مسؤولي بعض كليات جامعة محمد خيضر ببسكرة فرع شتمة، كان المنهج الوصفي التحليلي هو المناسب لذلك، وعليه سيمكننا من التعرف على ما إذا كانت هناك علاقة بين التمكين الإداري والكفاءة المهنية، مع إتباع جميع خطواته وباستخدام وسائل جمع المعطيات المستعملة في الاستبيان ومن ثمة يتم معالجة النتائج المتحصل عليها بواسطة أساليب إحصائية سيتم التعرف عليها

<sup>1</sup> أسامة الخولي، مناهج البحث العلمي وحدة أم تنوع، مجلة عالم الفكر، مجلد2، عدد1، الكويت، 1989م، ص5.

<sup>2</sup> إسماعيل سيبوكر ونجلاء نجاحي، أهمية المنهج الوصفي للبحث في العلوم الإنساني، مجلة مقاليد، عدد 16، ورقلة، 2019م، ص46.

في خضم هذا الفصل، والتي ستمكننا من تحليل وتفسير النتائج والإجابة على التساؤلات المطروحة سابقا.

#### رابعا - أدوات الدراسة:

تم اختيار في هذه الدراسة أداة بحثية من أدوات البحث العلمي والتي تتمثل في:

#### 1 - الاستمارة: والتي تعتبر من أكثر الوسائل استعمالا في البحث بهدف جمع

البيانات من مجتمع الدراسة، وهي الأداة الرئيسية لهذه الدراسة باعتبارها أنسب الأدوات في مثل هذه المواضيع.

والاستمارة هي أداة ووسيلة جمع البيانات تقدم للمبحوثين الذين تم اختيارهم لموضوع الدراسة يقوموا بتسجيل إجاباتهم عن الأسئلة الواردة، ويتم ذلك بدون مساعدة الباحث في فهم الأسئلة أو تسجيل الإجابات عليها، وتعرف بأنها: "مجموعة أسئلة بعضها مفتوحة وبعضها مغلقة وبعضها الآخر نصف مفتوحة".<sup>1</sup>

وقد قمنا بتصميمها بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، وبعد الدراسة الاستطلاعية الميدانية قد تكونت الاستمارة من 19 سؤالا وأربعة محاور كانت على النحو التالي:

#### المحور الأول: البيانات الشخصية التي تخص المبحوثين.

#### المحور الثاني: دور رضا الموظفين الناتج عن التمكين الإداري في تعزيز مهارات

الموظفين، ويحتوي على: أربعة أسئلة يؤخذ من الرقم 07 إلى الرقم 10.

#### المحور الثالث: تفويض السلطة والالتزام في العمل. ويحتوي على: أربعة أسئلة يؤخذ

من الرقم 11 إلى الرقم: 14.

<sup>1</sup> رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2005م، ص154.



**المحور الرابع:** المشاركة في اتخاذ القرارات وإتقان العمل. ويحتوي على: خمسة أسئلة يؤخذ من الرقم: 15 إلى الرقم: 19.

#### سادسا: الأساليب الإحصائية للدراسة

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي لتخصص العلوم الاجتماعية (spss)، بالاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية الوصفية والأساليب الاستدلالية، كما يلي:<sup>1</sup>

تم استخدام في دراستنا النسبة المئوية لأنها تعتبر أداة فعالة لتبسيط البيانات وتوضيحها وتسهل النسب المئوية التواصل الفعال مع الجمهور و إيجاد المقارنة بين البيانات المختلفة وتحديد الإتجاهات والتوزيعات

$$\text{النسب المئوية} = \frac{\text{مجموع التكرارات لكل فئة}}{\text{عدد التكرار}} \times 100$$

كذلك قمنا بتضمين الوسط الحسابي في دراستنا لتمثيل القيم المركزية وتقدير البيانات بشكل مبسط وواضح، يعتبر هذا المقياس أداة مفيدة لمقارنة البيانات وتحليلها

$$\text{الوسط الحسابي} = \frac{\text{مجموع التكرارات ضرب تكرارات كل فئة في منتصفها}}{\text{عدد}}$$

واعتمدنا على الانحراف المعياري في دراستنا لقياس تشتت البيانات حول الوسط الحسابي وتقدير ثباتها

$$\text{الانحراف المعياري} = \sqrt{\text{الجزر التربيعي لمتوسط مجموع مربع انحراف القيم عن}}$$

متوسطها.

<sup>1</sup> ابن خروور خير الدين، علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للمدرسين في المؤسسة التربوية الجزائرية دراسة ميدانية بمدارس بلدية العوقينات لولاية تبسة، مذكرة ماجستير، في علم التربية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2010م-2011م، ص164.

التكرار والنسبة المئوية لوصف العينة وتحديد التمكين الإداري لدى عينة المسؤولين

في كليات جامعة محمد خيضر فرع شتمة بسكرة.

معامل ألفا كرونباخ - لتصحيح معادلة معامل الثبات الذاتي بطريقة التجزئة

النصفية.

## الفصل الخامس

### عرض ومناقشة النتائج

أولاً - عرض وتحليل نتائج الدراسة

المحور الأول - البيانات الشخصية

جدول رقم 1: توزيع عينة الدراسة وفقاً لـ: (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية،

مستوى التعليم، الأقدمية المهنية)

النسبة المئوية	التكرار	الفئات	
66.7%	20	ذكر	الجنس
33.3%	10	أنثى	
100%	30	المجموع	
30%	9	من 30 إلى 40	العمر
40%	12	من 41 إلى 50	
30%	9	من 51 إلى 60	
100%	30	المجموع	
6.7%	2	أعزب	الحالة الاجتماعية
83.3%	25	متزوج	
3.3%	1	مطلق	
6.7%	2	أرمل	
100%	30	المجموع	
0%	0	ابتدائي	مستوى التعليم
0%	0	متوسط	
0%	0	ثانوي	

100%	30	جامعي	
100%	30	المجموع	
50%	15	من 10 إلى 15 سنة	الأقدمية المهنية
33.3%	10	من 16 إلى 20 سنة	
16.7%	5	من 21 سنة فما فوق	
100%	30	المجموع	

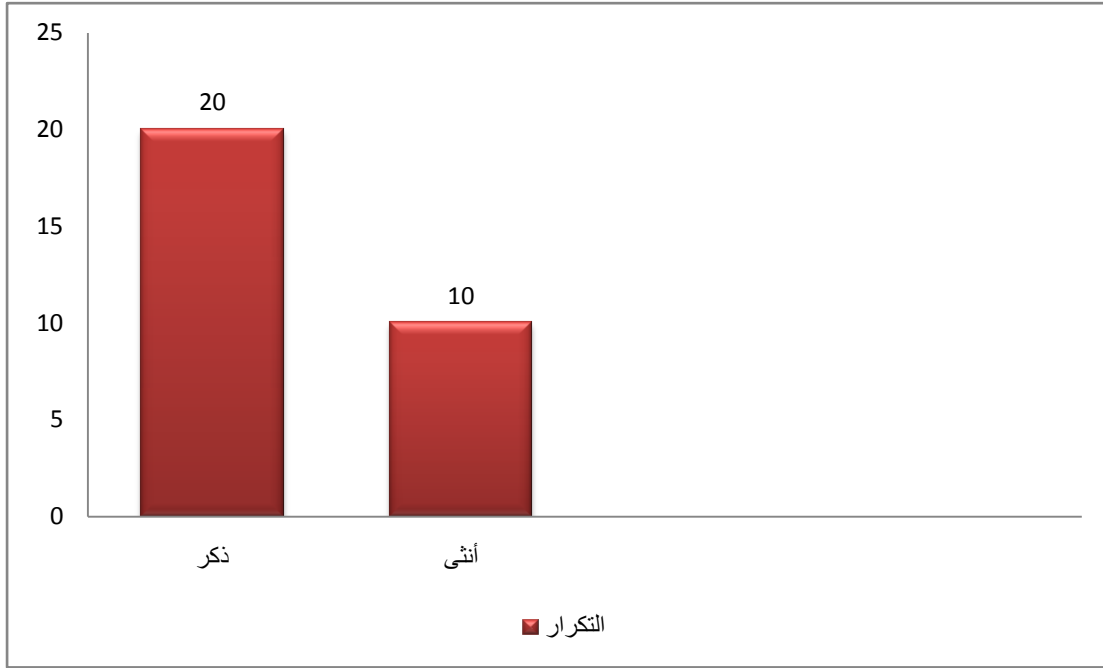
يتضح من جدول رقم 1 وصف لعينة الدراسة من حيث:

• جدول رقم 1: توزيع عينة الدراسة وفقا لـ: (الجنس،):

النسبة المئوية	التكرار	الفئات	
66.7%	20	ذكر	الجنس
33.3%	10	أنثى	
100%	30	المجموع	

يمثل الرسم البياني أعلاه اختصارا بيانيا معبرا عنه بأعمدة تكرارية تفسر الجدول الذي يعرض حالة البيانات الشخصية لمتغير الجنس، حيث تظهر من خلاله التكرارات والنسب المئوية التي تدل على وجود نسبة أكبر بمجتمع الدراسة المختار أكبر هو عدد الذكور أكبر من عدد الإناث، لذلك يتضح من خلال الجدول أعلا أنّ أغلبية الموظفين المبحوثين هم من فئة الذكور وذلك بنسبة تقدر بـ 66.7%، في حين نجد أن نسبة الإناث تقدر بـ 33.3%. بمعنى أنّ عدد الموظفين الذكور يفوق عدد الموظفين الإناث؛ وهذا راجع إلى السياسة التي تتبعها المؤسسة في تشجيع وتدعيم الشباب الذكور للعمل، فهي نتيجة طبيعية أن يأتي عدد الذكور أكبر من عدد الإناث، وذلك راجع لارتفاع عدد موظفي المؤسسة الذكور. هذا ما يفسر وجود الذكور بصفة أكبر من وجود الإناث وهذا يعني أنهم يتمتعون بروح المسؤولية الإدارية المبادرة، مما تمنحهم تفويضا يجعلهم يتحملون عواقب اتخاذ قراراتهم سعيا منهم إلى تحقيق ولو جزء من الأهداف المرجوة، ومن الطبيعي تواجد الذكور يكون أكبر من النساء

لطبيعة صعوبة العمل، وإن كانت طبيعته إدارية فإن الرجال أكثر تحملاً للمسؤولية ولا اتخاذ مختلف القرارات الحاسمة وفي الوقت المناسب، وبما أن شبكة علاقات العمل للرجال أوسع من شبكة علاقات النساء داخل المؤسسة إن الرجال يمثلون دوراً في تفعيل العملية الاتصالية التي تمنحهم الثقة ما يعكس تقلدهم لمناصب إدارية هامة وتمكينهم من تفويض السلطة في الإدارة العليا هذا ما يعكس سياسة تحقيق لأهداف المؤسسة من خلال نجاح هذه العملية.



وتؤكد هذه الإحصائيات على أنّ التمكين الإداري لا يؤثر على العاملين بتغيير مكان العمل مهما كثرت المشاحنات بينهم وبين الموظفين فيما بعضهم أو بين الموظفين والمسؤولين. وهذا ما فسره لنا الواقع المدرّس بجامعة محمد خيضر بيسكرة تبين لنا من خلال الملاحظة العلمية لهذه الظاهرة.

الشكل رقم 1: يوضح نسبة تكرار الجنس

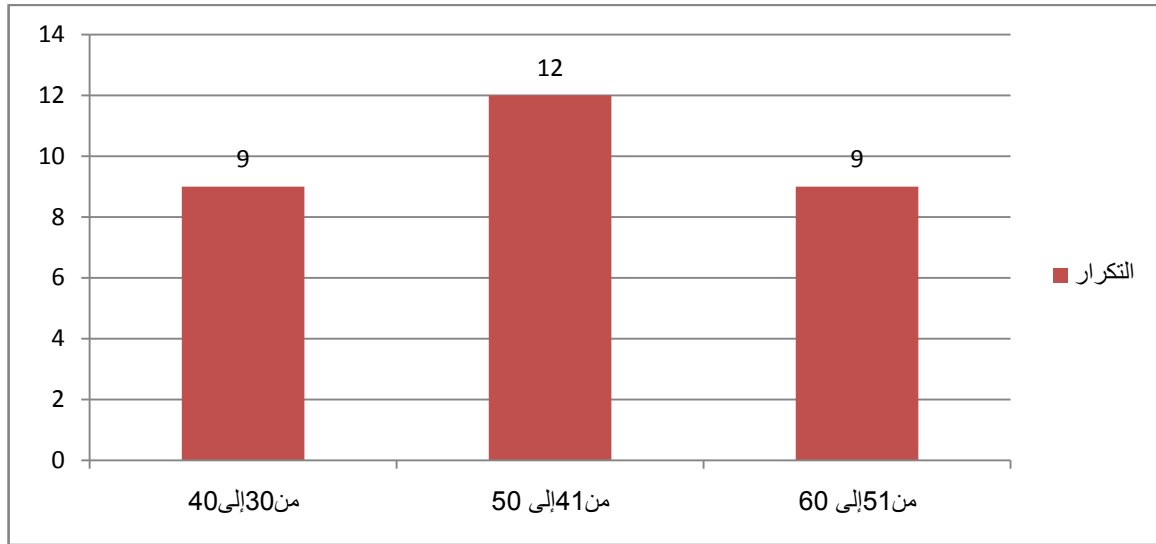
## • جدول رقم 02: يمثل الفئة العمرية:

النسبة المئوية	التكرار	الفئات	العمر
30%	9	من 30 إلى 40	
40%	12	من 41 إلى 50	
30%	9	من 51 إلى 60	
100%	30	المجموع	

من خلال الجدول والرسم البياني أعلاه المبين في تكرار الأعمدة تبين أن أكبر فئة عمرية هي الفئة المقابلة لأكثر تكرارا في الجدول واعتمادا على نتائج الاستبانة ممثلا في محور البيانات الشخصية ولمتغير السن، حيث نلاحظ أن غالبية الموظفين هم من الفئة العمرية المحصورة بين 41 إلى 50 بلغت 40% وهي أكبر نسبة مما يدل على أن عمال المؤسسة محل الدراسة، هذا يعني أن أغلبية العمال والمسؤولين الممثلين لخصائص مجتمع البحث هم شباب ما يدل على روح الشباب المتواجدة بالمركب الرياضي والتي تتماشى مع نشاطها، حيث أمدت أداة البحث المتمثلة في الملاحظة في الحقل الميداني أن المؤسسة تحرص على تواجد الفئة الشبابية بكثرة، والتي تعدها كطاقة منشطة ذو حيوية كبيرة لتسيير شؤون المؤسسة بنشاط وفعالية أكبر وهذا ما تم تأكيده من خلال أداة المقابلة التي أجريت في أماكن العينات حين تواجدنا هناك. فهي تحرص على متغير العمر بالنسبة للراغبين التواجد والعمل في الجامعة، تليها يليها الفئة العمرية من 30 إلى 40 و الفئة من 51 إلى 60 بنسب متساوية قدرت بـ: 30%. وهي نسبة لا بأس بها أيضا من فئة الشباب بدورها. أي أن هناك تقارب عمري في المؤسسة وتقلد المناصب المهمة، ما يعزز عدم احتكار ذوي الأعمار الكبيرة للمناصب المعبرة عن المسؤولية ما يمكنه أن يشير إلى المشاركة في اتخاذ القرارات التي لا تقتصر على ذوي السن الكبيرة أو الخبرة أو المناصب المتقلدة من خلال تواجد

التواجد الطويل بالمؤسسة ما يسمح لهم بالتمكين والحصول على كفاءة مهنية معتبرة وتفعيل الأداء الجيد في العمل، وعدم التعرض للمضايقات التنظيمية داخل المؤسسة، مما يحقق العدالة التنظيمية بفعل تواجد الولاء التنظيمي للعمال في المؤسسة الإدارية الجزائرية. وهذا مؤشر إيجابي في اعتقادنا، يدل على الإيجابية؛ لأنّ أغلبية المبحوثين هم من أصحاب الأقدمية المتوسطة في العمل لتقارب الفئة العمرية فأغلبهم فئة شبابية تمكنهم من الوصول للعدالة التنظيمية وتحقيق التمكين الإداري بفعالية أكبر.

الشكل رقم 2: يوضح نسبة تكرار العمر



• جدول 03: يمثل الحالة الاجتماعية

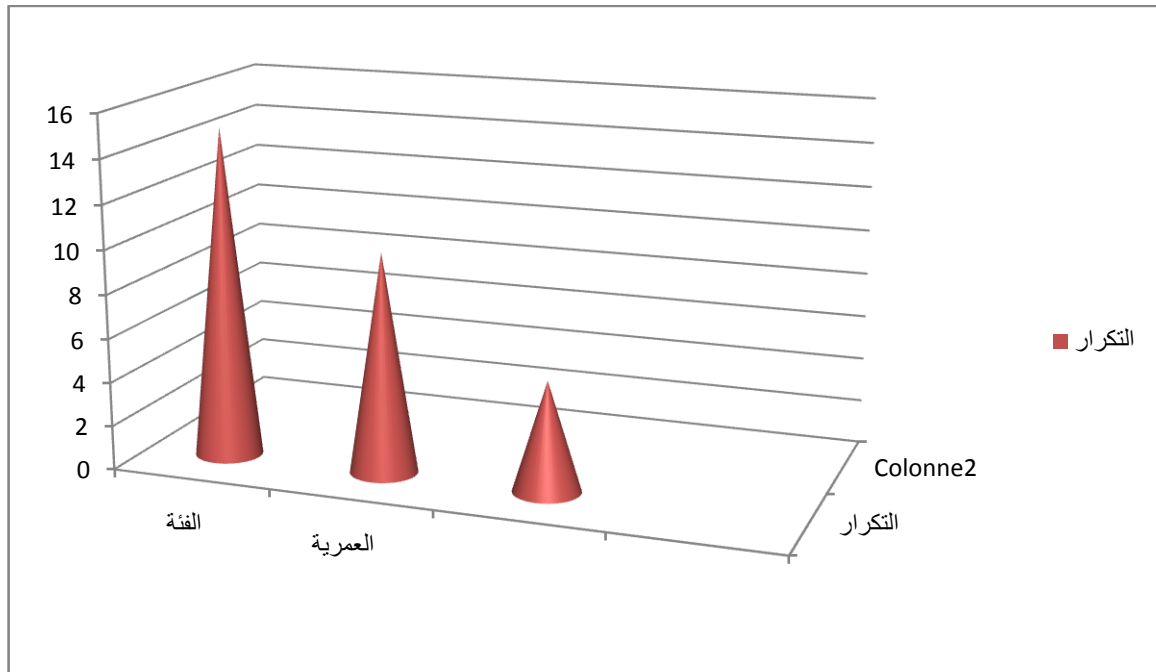
النسبة المئوية	التكرار	الفئات	الحالة الاجتماعية
6.7%	2	أعزب	الحالة الاجتماعية
83.3%	25	متزوج	
3.3%	1	مطلق	
6.7%	2	أرمل	
100%	30	المجموع	



يمثل الجدول أعلاه الحالة الاجتماعية لعينة الدراسة، والمتمثل في أربع حالات، حيث أن فئة المتزوجين أعلى نسبة والتي تقدر 83.3% وذلك راجع للمتطلبات الحياتية لتغطية مصاريف أسرهم، أما النسبة الثانية فقد احتلها كلا من الأرملة والأعزب بنسبة 6.7% وذلك راجع لعدم استقرار وضعهم الاقتصادي والمهني وفي نفس الوقت اكتساب الخبرة والمعرفة، أما آخر نسبة فكانت من فئة المطلقين المتحصلين على نسبة 3.3% وذلك راجع لتلبية حاجات أطفالهم .

• جدول 05: يمثل الإقدمية المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الفئات	الفئة العمرية
50%	15	من 10 إلى 15 سنة	
33.3%	10	من 16 إلى 20 سنة	
16.7%	5	من 21 سنة فما فوق	
100%	30	المجموع	



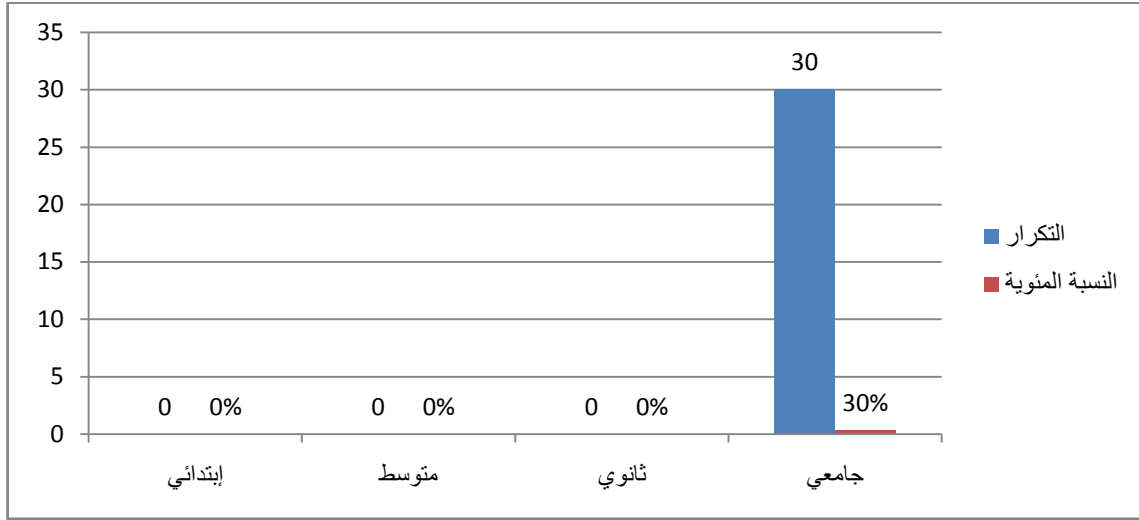
النسبة الأكبر لعينة الدراسة من حيث الأقدمية المهنية كانت لفئة من 10 إلى 15 سنة بنسبة 50%، يليها فئة من 16 إلى 20 سنة بنسبة 33,3%، ثم الفئة من 21 سنة فما فوق من عينة الدراسة.

• جدول رقم 04: يمثل المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرار	الفئات	المستوى التعليمي
0%	0	ابتدائي	
0%	0	متوسط	
0%	0	ثانوي	
100%	30	جامعي	
100%	30	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه المتمثل في متغير المستوى التعليمي لعينة الدراسة، والذي يعرض ثلاث مستويات علمية شملت مجتمع الدراسة وبنسب مختلفة، عزز ظهورها الرسم البياني الذي شكله تكرار الأعمدة، حيث نلاحظ أنّ الموظفين هم من المستوى الجامعي الذي شكل النسبة العليا بنسبة 100% من إجمال عينة الدراسة بتكرار 30 مفردة، وهذا ما يتوافق والفئة الشبابية ويفسر تقلدها لمناصب تحتوي على أن إدارة التمكين توجد ولا تؤثر في الأداء العمالي في المؤسسة التعليمية الجزائرية ورغم صغر سن هذه الفئة وهناك أيضا اهتمام بتوظيف ذوي الكفاءة والمتحصيلين على المستوى الجامعي؛ خاصة أن خريجي الجامعات اليوم يبحثون على عمل يوافق شهاداتهم الجامعية ويؤدي إلى تحقيق أجر خاص بهم. فهذا يساهم وجوده تحقيق الأهداف المرجوة، ولعل تفسير ذلك يمكن ربطه بالقوانين التي تحكم المؤسسة التي تتطلب المستوى الجامعي بكثرة لأن المستوى العلمي يساهم في تفعيل الأداء الوظيفي وخلق العدالة التنظيمية داخل المؤسسة التعليمية.

الشكل رقم 3: يوضح نسبة تكرار المستوى الجامعي



جدول رقم 2: توزيع عينة الفقرات حسب المحاور التالية: (الثاني، الثالث، الرابع)

الرتبة	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أحيانا	لا	نعم	رقم العبارة	
7	لا	0.87	2.2	9	6	15	07	المحور الثاني: دور الرضا الموظفين الناتج عن التمكين الإداري في تعزيز المهارات
				30	20	50	النسبة المئوية	
2	نعم	0.59	2.7	2	5	23	08	
				6.7	16.7	76.7	النسبة المئوية	
9	لا	0.91	2.1	11	5	14	09	
				36.7	16.7	46.7	النسبة المئوية	
10	لا	0.89	2	12	6	12	10	
				40	20	40	النسبة المئوية	

							المئوية		
5	لا	0.87	2.33	8	4	18	التكرار	11	المحور الثالث: تفويض السلطة و الالتزام في العمل
				26.7	13.3	60	النسبة المئوية		
6	لا	0.86	2.3	8	5	17	التكرار	12	
				56.7	16.7	26.7	النسبة المئوية		
4	نعم	0.84	2.37	7	5	18	التكرار	13	
				23.3	16.7	60	النسبة المئوية		
12	لا	0.96	1.87	16	2	12	التكرار	14	
				53.3	6.7	40	النسبة المئوية		
8	لا	0.93	2.17	11	3	16	التكرار	15	
				36.7	10	53.3	النسبة المئوية		
13	أحيانا	0.76	1.53	19	6	5	التكرار	16	المحور الرابع: المشاركة في اتخاذ القرارات في مؤسستك
				63.3	20	16.7	النسبة المئوية		
1	نعم	0.45	2.83	1	3	26	التكرار	17	
				3.3	10	86.7	النسبة المئوية		

3	نعم	0.76	2.53	5	4	21	التكرار	18
				16.7	13.3	70	النسبة المئوية	
11	لا	0.94	1.9	15	3	12	التكرار	19
				50	10	40	النسبة المئوية	

من خلال التطرق للبيانات المحاور تم التطرق إلى 19فقرة، ويمكن توضيح ذلك من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحاور كآتي:

تحليل المحور الثاني: دور الرضا الموظفين الناتج عن التمكين الإداري في تعزيز

المهارات

الرتبة	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أحيانا	لا	نعم	
7	لا	0.87	2.2	9	6	15	التكرار
				%30	%20	%50	النسبة المئوية

نلاحظ من خلال الجدول 2 أنّ عبارات دور الرضا الموظفين الناتج عن التمكين الإداري في تعزيز المهارات بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2,2 وانحراف معياري 0,87، حيث احتلت هذه العبارة المرتبة 7 في المحور بدرجة لا، وهذا يعني أن تمكين الموظف لا يزيد من رضاه الوظيفي.

الرتبة	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أحيانا	لا	نعم	
2	نعم	0.59	2.7	2	5	23	التكرار
				6.7%	16.7%	76.7%	النسبة المئوية

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2,7 وانحراف معياري 0,59، حيث احتلت هذه العبارة المرتبة 2 في المحور بدرجة نعم، هذا ما يفسر تركيز التوجه العام للأفراد على الموافقة دوما الأمر الذي يدل على أنّ الموظفين في المركز يتمتعون بأكبر قدر من الليونة واللامركزية في التسيير مما يجعلهم قادرين على تبادل وتوزيع السلطات دون صعوبات، وهذا ما يثبت تحقيق الرضا لديهم، وهذا يعني أنّ تقدير الموظف يساهم في زيادة قدراته على أداء مهامه.

الرتبة	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أحيانا	لا	نعم	
9	لا	0.91	2.1	11	5	14	التكرار
				36.7%	16.7%	46.7%	النسبة المئوية

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2,1 وانحراف معياري 0,91، حيث احتلت هذه العبارة المرتبة 9 في المحور بدرجة لا، وهذا يعني أنّ الرضا الوظيفي لا يدفع إلى تحسين مهارات الموظفين في العمل.

الرتبة	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أحيانا	لا	نعم	
10	لا	0.89	2	12	6	12	التكرار
				%40	%20	%40	النسبة المئوية

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2 وانحراف معياري 0,89، حيث احتلت هذه العبارة المرتبة 10 في المحور بدرجة لا، ونصت على أنّ الصلاحيات الممنوحة للمسؤولين تمنحهم شعورا إيجابيا في العمل، وهو ما تم ملاحظته في المؤسسة المطبق عليها، إذ أغلب المسؤولين تخول إليهم كافة السلطات التي تتوافق مع رغبتهم في التحقيق والإنجاز وهو ما يعطيهم شعورا بالقناعة والرضا عن العمل. وهذا يعني أنّ زيادة المسؤولية لا تؤدي إلى تحكم الموظف في مهامه.

### المحور الثالث: تفويض السلطة والالتزام في العمل

نلاحظ من خلال الجدول أنّ عبارات تفويض السلطة تكتسب درجة الموافقة بين جميع الموظفين الإداريين بالمركز دون استثناء ولربما ذلك يدل على أنّ نمط التسيير السائد ضمنه يتميز بقدر كبير من الحرية مما يجعل الأفراد قادرين على تحمل المسؤوليات وأداء المهام دون تقصير وهو ما يجعلهم محل ثقة لدى المدير.

الرتبة	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أحيانا	لا	نعم	
5	لا	0.87	2.33	8	4	18	التكرار
				%26.7	13.3%	%60	النسبة المئوية

حيث تنص المهام والأنشطة الممنوحة من طرف الرئيس المباشر تنعكس بدرجة كبيرة على شعور المرؤوسين تجاه الوظيفة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2,33 وانحراف معياري 0,87، واحتلت هذه العبارة المرتبة 5 في المحور بدرجة لا، وهذا يعني أنه لا بد من منح بعض الصلاحيات للقيام ببعض من مهامه حسب قدراته وعن طريق تفويض السلطة يمكننا إعادة القادة المستقبليين والكشف عن الإمكانيات الموجودة لبعض المعاونين. فالدراسة الميدانية أثبتت أنه لا بد من قيام المدير ب تفويض السلطة حتى يدفع بالموظف للالتزام بمسؤوليته، مما يدل على أنّ طبيعة المهام التي يتم تفويضها تنعكس على رغبة الفرد المفوض إليه في تنفيذها.

الرتبة	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أحيانا	لا	نعم	
6	لا	0.86	2.3	8	5	17	التكرار
				%56.7	16.7%	%26.7	النسبة المئوية



حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2,3 وانحراف معياري 0,86، حيث احتلت هذه العبارة المرتبة 6 في المحور بدرجة لا، حيث تؤكد على الظروف المتاحة في العمل تساهم في توفير الراحة والطمأنينة لدى الموظفين، ويرجع ذلك إلى أن الأجواء المتاحة وما تتضمنه من أوقات العمل وفترات الراحة والظروف الفيزيائية تساعد الموظفين على إنجاز المهام في أسرع وقت دون عناء، مما يبرز الدور الهام للحوافز المادية في تحقيق قدر من الكفاءة المهنية والفعالية، وهو المبدأ الذي ركز عليه فريديريك تايلور في نظريته للإدارة العلمية التي أراد من خلالها توضيح أثر البعد المادي على عائدات (مادية ومعنوية) المؤسسة. وهذا ما انعكسه نتائج الدراسة على أن الاستقلالية لا تحفز على إنجاز الموظف لمهامه بإبداع.

الرتبة	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أحيانا	لا	نعم	
4	نعم	0.84	2.37	7	5	18	التكرار
				%23.3	%16.7	%60	النسبة المئوية

كذلك بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2,37 وانحراف معياري 0,84، حيث احتلت هذه العبارة المرتبة 4 في المحور بدرجة نعم، حيث تؤكد في مضمونها على أن السلطة الممنوحة من طرف الرئيس كافية بحيث يتيح لمؤوسيه كامل الحرية في اتخاذ القرارات والقيام بالمهام مما يجعلهم متمكنين من وظائفهم، وهو ما تم التأكد من خلال هذه النتائج التي توصلت إليها الدراسة مما يثبت أن الإدارة متساهلة في توزيع المهام وغير صارمة مما يدل على وجود نوع من الديمقراطية في تفويض السلطة، وهذا يعني أن منح الموظفين حرية العمل يساعدهم على إنجاز مهامهم في الوقت المحدد.

الرتبة	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أحيانا	لا	نعم	
12	لا	0.96	1.87	16	2	12	التكرار
				%53.3	%6.7	%40	النسبة المئوية

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 1,87 وانحراف معياري 0,96، حيث احتلت هذه العبارة المرتبة 12 في المحور بدرجة لا، وتؤكد على أنّ نظام الاستقلالية في العمل ليس شرطاً أن يساهم في جعل الموظفين على اختلاف مناصبهم الإدارية راضين عن العمل، وهذا يعني أنّ لا تعني الاستقلالية في العمل زيادة الشعور بالضمير المهني.

الرتبة	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أحيانا	لا	نعم	
8	لا	0.93	2.17	11	3	16	التكرار
				%36.7	%10	%53.3	النسبة المئوية

في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2,17 وانحراف معياري 0,93، حيث احتلت هذه العبارة المرتبة 8 في المحور بدرجة لا، وهذا يعني أنّ يحصل الموظفين على كامل حقهم في المشاركة على إذن الحصول على المعلومات والبيانات التي تساعدهم في اتخاذ قرارات بشكل أفضل لصالح المنظمة، وتزيد مساهمتهم في تفهم كيفية القيام بوظائفهم، والمشاركة في فرق العمل، والتي تنص على أنّ الموظفين في المراكز الإدارية الدنيا والوسطى يحسون بالاهتمام أكثر عندما تتاح لهم الفرصة بالمشاركة في أداء مهام تفوق

صلاحياتهم الأصلية لحل مشكلات تواجه زملائهم في العمل، الأمر الذي يجعل منهم أفراد قادرين على تحمل أعباء العمل ومفعمين بالنشاط والحيوية ويرفع لديهم مستويات الولاء للمؤسسة والرضا عن الوظيفة بغض النظر عن المشكلات والعقبات التي يقومون بمواجهتها، إلا أنه في الدراسة الميدانية أثبتت أنه لم يسبق وشارك معظم موظفيها في اتخاذ القرارات في المؤسسة.

الرتبة	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أحيانا	لا	نعم	
13	أحيانا	0.76	1.53	19	6	5	التكرار
				%63.3	%20	16.7%	النسبة المئوية

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 1,53 وانحراف معياري 0,76، حيث احتلت هذه العبارة المرتبة 13 في المحور بدرجة أحيانا، وقد تضمنت مؤشرا هاما للدراسة وهو المشاركة في صنع واتخاذ الرأي وانعكاسه على مدى تقبل الموظف لطبيعة عمله، وما يفسر ذلك البعد الإداري لتمكين الموظفين يكمن في إتاحة الفرصة والحرية في اتخاذ القرار وأخذ آرائهم بعين الاعتبار، دون إهمال لبعض القطاعات الإدارية وهو ما يجعل الموظفين متقبلين لطبيعة المهام والأنشطة وسياسة عملهم لكون الإدارة تعتمد أكثر على الليونة في التسيير ما يجعل النمط المتبع والسائد نمط ديمقراطي وهو ما تم ملاحظته على العموم داخل المؤسسة. وهذا يعني أن المؤسسة أحيانا تأخذ بآي بعين الاعتبار.

الرتبة	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أحيانا	لا	نعم	
1	نعم	0.45	2.83	1	3	26	التكرار
				%3.3	%10	%86.7	النسبة المئوية

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.83 وانحراف معياري 0.45، حيث احتلت هذه العبارة المرتبة 1 في المحور بدرجة نعم، والتي تنص إلى أنّ نوعية المهام التي تتوافق مع مؤهلات ورغبات المرؤوسين وتجعلهم أكثر قدرة وكفاءة على تأديتها بغض النظر عن مدى تعقدها أو صعوبتها وهو الأمر الذي يجعلهم ناضجين حسب الطرح النظري الذي جاء به كريس أرجريس، حيث يرى بأن الأفراد الناضجين هم محل ثقة وأكثر جدارة في أداء المهام في المقابل نجد الموظفين غير الناضجين هم أكثر عرضة للتهرب من المسؤوليات والواجبات فهم مجرد عبء على المؤسسة. وقد أثبتت الدراسة الميدانية أن العامل يبيعي لتحسين أدائه في العمل.

الرتبة	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أحيانا	لا	نعم	
3	نعم	0.76	2.53	5	4	21	التكرار
				%16.7	%13.3	%70	النسبة المئوية

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.53 وانحراف معياري 0.76، حيث احتلت هذه العبارة المرتبة 3 في المحور بدرجة نعم، حيث يؤكد أن الأجواء التي توفرها المؤسسة تساعد وبشكل كبير على إتاحة أكبر قدر ممكن من الاتصال بين الموظفين، مما يساهم في ضمان شبكة منظمة ومنسقة من العلاقات الاجتماعية والودية بين بعضهم البعض والوضوح

والشفافية في المعاملات الإدارية والرسائل المتبادلة وضمان الفعالية في جودة مهارات الاتصال وكذبك في توصيل الأفكار والآراء بين الرؤساء والمرؤوسين، وما يؤكد من نتائج الدراسة أنّ التعاون يحسن عملية التواصل بين الموظفين.

الرتبة	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أحيانا	لا	نعم	
11	لا	0.94	1.9	15	3	12	التكرار
				50%	%10	%40	النسبة المئوية

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 1.9 وانحراف معياري 0.94، حيث احتلت هذه العبارة المرتبة 11 في المحور بدرجة لا، إذ تؤكد هذه العبارة على أنّ الإدارة تسمح بحرية المشاركة في صنع القرار ضمن إطار العمل وما يدل على ذلك الأجواء التي توفرها الإدارة ضمن المركز حيث تساعد على المشاركة الفعالة والاهتمام بالموظفين، ولكن الدراسة أكدت أنّ التطبيق الميداني للموضوع قد أثبت أنّ مشاركة الموظفين لا تساعد في اتخاذ القرار على تحسين إنتاجيتهم.

مما سبق من خلال ما تم تناوله في التحليلات الكمية والكيفية للبيانات المجمعّة ميدانيا فإننا نستنتج حول علاقة التمكين الإداري بالكفاءة المهنية دراسة حالة بعض كليات جامعة محمد خيضر ببسكرة فرع شتمة، كانت كلها مقبولة من وجهة نظر الموظفين المسؤولين، وهو ما يجيب التساؤل الرئيسي للدراسة ويؤكد على أنّ للتمكين الإداري علاقة متينة ومكاملة في تحقيق الكفاءة المهنية ولإعطاء صورة أكثر وضوحا وشفافية نضع الجدول رقم 3 يلخص نتائج التحليل كالتالي:

جدول رقم 3: يوضح نتائج تحليل محاور الاستمارة

الرتبة	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
1	لا	0.87	2.25	المحور الثاني
3	لا	0.91	2.2	المحور الثالث
2	لا	0.91	2.19	المحور الرابع
	لا	0.9	2.22	الاستبيان ككل

ثانياً: ثبات الاستبيان:

للتحقق من ثبات الاستبيان هاته الدراسة تم الاعتماد على طريقة معامل ألفا كرونباخ، ويعتمد علي أغلب الباحثين على برامج جاهزة لحساب هذا المعامل مثل: ( spss )، كما هو مبين في الجدول الموالي:

جدول رقم 4: يوضح قيمة معامل " ألفا كرونباخ " للاستبيان

عدد العبارات	ألفا كرونباخ	
13	0.572	الاستبيان ككل

جدول رقم 5: يوضح قيمة معامل بيرسون في المحاور

مستوى	معامل	رقم	//////////
0.000	1	07	المحور الثاني
0.000	313.	08	
0.000	-.320	09	
0.000	-.641**	10	

0.000	.088	11	المحور الثالث
0.000	.142	12	
0.000	-.329	13	
0.000	.312	14	
0.000	-.287	15	المحور الرابع
0.000	-.661**	16	
0.000	.337	17	
0.000	0.040	18	
0.000	-.503**	19	

### ثالثاً: النتائج العامة:

-على العموم سعت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يحققه التمكين بأبعاده وهي: تفويض السلطة وفتح قنوات الاتصال والتحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي.

-كما تم التحقق من وجود دور لهذا المتغير المستقل بناء على الاستنتاجات المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية.

-التمكين الإداري بمختلف أبعاده الثلاث قد أثبت دوره الفعال في تحقيق ارتفاع المستويات في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة المطبق عليها الدراسة.

-كما خصت المؤسسة شروطاً للموظفين في السلطات العليا بأن يتمتعوا بمستويات عالية من تفويض السلطات بشتى أنواعها (السلطة الإدارية، الفنية..) مما ينعس بالإيجاب على تحقيق الرضا الوظيفي لديهم ومنه تحقيق أهداف المؤسسة والنتائج المستخلصة في الجداول السابقة الذكر تثبت ذلك.

كما تحقق قنوات الاتصال القدر الكبير من من الحرية والمرونة في توصيل الآراء وإبداء الأفكار، ليساعدهم على صعوبات العمل والشعور بالارتياح وفقا لنتائج الجداول السابقة.

كما تلعب الحوافز بمختلف أنواعها الدور الفعال على مستوى الرضا لدى الموظفين والنتائج السابقة تثبت ذلك.



**خلاصة الفصل:**

اشتمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي أجريت في مؤسسة جامعة محمد خبيضر ببسكرة فرع شتمة، وذلك بإسقاط الجانب النظري لمتغيرات الدراسة: التمكين الإداري والكفاءة المهنية، في المؤسسة محل الدراسة، باستخدام مجموعة من الطرق والأدوات من خلال دراسة مجتمع وعينة الدراسة وصولاً إلى الأدوات المساعدة على ذلك في جمع المعلومات، ثم قياس ثبات وصدق الدراسة بمعاملي الارتباط وألفا كرونباخ.

خاتمة

الأهمية، الهدف، ونبين أننا أكدنا هذه الأهمية وتوصلنا إلى نتائج تبرز العلاقة الوثيقة بين المتغيرين:

من خلال ما تقدم في هذا البحث دراسة وتحليلا وتفسيرا تم التوصل إلى جملة من النتائج العامة منها:

أنّ التمكين الإداري يعمل على توفير البرامج التدريبية باستمرار وتحفيز العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة لهم. يسعى التمكين الإداري لمشاركة قراراته مع عامليه لتحقيق الأهداف المرجوة بدقة وسرعة.

العمل على الأخذ بأسلوب العمل الجماعي كفريق موحد لإنجاز الأعمال كافة بسرعة.

يعد التمكين الإداري أحد الأساليب المنتهجة في المنظمات الجزائرية في العصر الحالي. لما له من أهمية عظيمة في تطوير قدرات العمال والعمل أيضا على تحقيق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات لتحقيق الكفاءات والأهداف المرجوة.

يوجد مستوى ضعيف ومدني للتمكين الإداري في كليات جامعة محمد خيضر ببسكرة فرع شتمة، والنتائج السابقة أثبتت ذلك.

عدم التعاون بجماعة خلق ضعف مستوى التمكين في الكليات ومسؤوليها. وجود فعال وقوي لدور الرضا الوظيفي للموظفين والنتائج عن التمكين الإداري في تعزيز مهارات الموظفين.

تفويض السلطة والالتزام في العمل، وهذا ما تسعى له أغلب الإدارات المؤسساتية في الجزائر لتفعيله بشكل أكبر، حيث تعطى وتمنح السلطة للموظف في اتخاذ قراراته وإعطائه الحرية اللازمة في السلطة العليا.

-المشاركة في اتخاذ القرارات وإتقان العمل، بحيث يعطي المسؤول الحرية الكاملة لموظفيه بالمشاركة في القرارات العليا داخل المنظمة التي يشغلونها شرط تحمل المسؤولية الكاملة للأخطاء التي ستنج عن قراراتهم هذا ما يسمح لهم بالشعور بالرضا الوظيفي ويسعون لإتقان العمل بغية تحقيق الأهداف المرجوة.

-رغم المستوى الضعيف الذي سجلته النتائج المتحصل عليه إلا أننا لا نخفي أنّ هناك بعضاً من الرضا الوظيفي الذي يجمع المسؤولين في عملهم، فتفويض السلطة جعلهم يلتزمون في العمل وتحقيق الأهداف مستقبلاً.

#### الاقتراحات:

من خلال ما تم التوصل إليه في هذه الدراسة يمكننا ذكر وتقديم مجموعة من الاقتراحات عليها تعود بالنفع وتساهم في المضي قدماً، وذلك من خلال الآتي:

-ضرورة توفير جميع متطلبات التمكين الإداري للرفع من الكفاءة المهنية في المنظمات؛ وذلك من خلال توفير لهم الجو الملائم، والداعم للعمل طبعاً للوصول للتمكين فكرياً وعملياً.

-الاهتمام بجانب الحوافز لأنها تخلق الدافعية الفعلية للعمل بجدية، كونه متواجد يخلق للعاملين جواً ملائماً وعادلاً للإنجاز ويشعرهم بالانتماء الفعلي للمؤسسة التي يشغلونها.

-منح القرار للعاملين في المؤسسة لخلق شعور حرية التصرف وتشجيعهم على تحمل كافة المسؤولية والمخاطر التي تتأني جراء القرارات الخاطئة مما ينعكس إيجاباً على المؤسسة لتحقيق أهدافها الإيجابية.

-على المؤسسة مهما كان تتبع نظام ساعٍ لخلق وتحسين مناخ العمل وذلك بالتعاون بجماعة داخل المنظمة.

## قائمة المصادر والمراجع

\* القرآن الكريم.

ImpacofAdministrativeEmpowermenon Organizational. collqge (1  
of Administrative Science. voiume8. 2020.

(2) إبراهيم أنيس وآخرون، المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، مجلد 1، ط4، دب،  
2004م.

(3) ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، ج15، ط3، بيروت، 1414م.

(4) أسامة الخولي، مناهج البحث العلمي وحدة أم تتوع، مجلة عالم الفكر، مجلد 2،  
عدد1، الكويت، 1989م.

(5) إسماعيل سيبوكر ونجلاء نجاحي، أهمية المنهج الوصفي للبحث في العلوم  
الإنساني، مجلة مقاليد، عدد16، ورقة، 2019م.

(6) الكبيسي عامر، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث،  
الإسكندرية، 2000م.

(7) أمال البشري، الكفاءة المهنية بين التوين والممارسة، مجلة الأمن الوطني،  
عدد171، دب، 1417م.

(8) باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق، ط2، مصر، 2006م.

(9) جميل صليبا، المعجم الفلسطيني، دار الكتاب اللبناني، ط1، لبنان، 1973م.

(10) سيد عبد الحميد مرسي، سيكولوجية المهن، دار النهضة العربية، مصر،  
1963م.

(11) جوردن مارشال، موسوعة علم الاجتماع، تر: محمد محمود الجوهري، المجلس  
الأعلى للثقافة، المجلد1، ط1، دب، 2000م.

(12) حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية، مكتبة لبنان الناشر، بيروت،  
لبنان، 1997م.

(13) حسن أحمد الطعاني وعمر سلطان السويدي، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا  
الوظيفي لدى مديري الدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، دراسات  
العلوم التربوية، المجلد 40، ملحق1، 2003م.

- 14) حسن شحاتة، التعليم الجامعي والتقويم الجامعي، مكتبة دار العربية، ط 1، 2001م.
- 15) حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، رسالة ماجستير، غزة، 2003م.
- 16) حميد سالم الكعبي، دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي.
- 17) خالد عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، دط، الأردن، 2005م.
- 18) خلفه سارة وعيساوي فلة، التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الأعمال، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد3، الجزائر، 2018م.
- 19) بلقاسم جوادي التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين على عينة من المديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط، إشراف: د. محمد بلوم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014-2015م.
- 20) محمد زياد الدغيلي، التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2018م.
- 21) د. شوقي جدي ود. حجار عبيدة، التمكين الإداري كإستراتيجية حديثة تستخدم في زيادة رضا العاملين في المؤسسات الخدمية، المجلة العربية للإدارة، تبسة، عنابة، ع 1، 2013م، مج33.
- 22) دور إستراتيجية التمكين في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في المجلس الأعلى للشباب، جامعة الأزهر، مج1، عدد168، 2016م.
- 23) راضي جواد محسن، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، دراسة ميدانية على موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد112، العدد1، السعودية، 2007م.
- 24) رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2005م.
- 25) بلهادف نعيمة وغسمون أحلام، الرقابة التنظيمية والكفاءة المهنية دراسة ميدانية لمركز التكوين المهني والتهمين بالحيطة عيسى بسيدي معروف جيجل، مذكرة ماستر في

علوم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2019م-2020م.

(26) سعاد خرخاش، دور التغيير التنظيمي في رفع كفاءة وفعالية المؤسسة، مذكرة الماستر، جامعة محمد بوضياف، علوم التسيير، المسيلة، 2014-2015م.

(27) سعود أمال، التمكين الإداري وعلاقته بأهداف المؤسسة (دراسة حالة: مؤسسة كوابل "بسكرة")، شهادة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014م-2015م.

(28) سعيد جاسم الأسدي، التنمية المهنية القائمة على الكفاءات والكفايات التعليمية (المعلم، المدير، المشرف)، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2016م.

(29) عبد الجواد نور الدين ومصطفى متولي، مهنة التعليم في دول الخليج العربي، مكتبة التربية العربي لدول الخليج، ط1، الرياض، 1993م.

(30) عبد الخالق محمد العيفي، الممارسة المهنية في طريقة تنظيم المجتمع، المكتبة العصرية، دط، مصر، 2007م.

(31) عبد المنعم حنفي، المعجم الشامل لمصطلحات الفلسفة، الناشر مكتبة مدبولي، ط3، القاهرة، 2000م.

(32) علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب للنشر، دط، القاهرة، 1985م.

(33) يعقوب خديجة أسماء، التوافق الأسري وعلاقته بالكفاءة المهنية للمرأة العاملة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية، جامعة الجزائر2، 2013-2014م.

(34) علي جواد الطاهر، منهج البحث الأدبي، مكتبة اللغة العربية، ط3، بغداد، 1974م.

(35) عمار الطيب كشرود، معجم مصطلحات علم النفس الصناعي والتنظيمي والإدارة، دار النهضة العربية، ط2، لبنان، 2007م.

(36) فليب برنو، بناء الكفاءات انطلاقاً من المدرسة، تر: لحسن بوتلاي، منشورات عالم التربية، المغرب، 2004م.



- (37) فوزي بن دريدي، المناخ المدرسي (دراسة ميدانية)، الدار العربية للعلوم ناشرون منشورات الأخلاق، ط1، مجلدات1.
- (38) محمد دريج، التدريس الهادف من نموذج التدريس بالأهداف إلى نموذج التدريس بالكفايات، دار الكتاب الجامعي، ط1.
- (39) قريفة أسماء بوعزة عبد الرؤوق، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي، مجلة الإبراهيمي للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد5 بوج بوعريريج، 2019م.
- (40) قهلوز مراد، الذكاء انفعالي وعلاقته بالكفاءة المهنية ودافعية الإنجاز لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية في الطورين الاكمامي والثانوي، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2018-2019م.
- (41) كمال منصور وسماح صولح، تسيير الكفاءات الاطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد7، بسكرة، 2010م.
- (42) لخضر زروق، دليل المصطلح التربوي الوظيفي، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2003م.
- (43) مجدي عبد النبي هلال، سلسلة دراسات في الأنشطة التربوية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007م.
- (44) محمد البدوي، المنهجية في البحوث والدراسات الأدبية، دار المعارف للطباعة والنشر، دط، تونس، 1998م.
- (45) محمد حمزة عبد الحسين الجؤزري وعدنان كريم كهيار الجبوري، دراسة في الواقع المهني والحرفي لسكان منطقة هور ابن نجم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بابل، المجلد22، العدد2، دب، 2014م.
- (46) محمد زيدان حمدان، عمل التدريب، مؤسسة الرسالة للنشر، بيروت، 1982م، ص207. وينظر: سيد أحمد ورغي، وأحلام مدني، الكفاءة المهنية للمرشد التربوي بين الواقع والمعمول دراسة ميدانية على عينة من المرشدين التربويين، جامعة وهران 2 محمد بل بلة، قسم العلوم الاجتماعية، وهران، دس.

6. (47) مرابط عياش عزوز، الكفاءة المهنية، دار اقرأ للكتاب، ط، دب، دس، ص 6. وينظر: محمد علي نسيم سويلم، التوأمان-الكفاءة والفاعلية- دار جونا للنشر، ط، القاهرة، مصر، 2016م.
- (48) مراد بومنقار - فلة عيساوي، تمكين العاملين مدخل للتحسين المستمر والتطوير التنظيمي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، مخبر التطبيقات النفسية التربوية- كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم النفس والتربية والأرطفونيا، جامعة قسنطينة- جامعة عنابة، الجزائر، عدد7، 2014م.
- (49) مصطفى عشوي أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1912م.
- (50) معين أحمد صالح العبد الله، أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي دراسة على شركة hp في المملكة العربية السعودية، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، سورية، 2018م.
- (51) مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد مدخل كمي، دار مجدلاوي للنشر، الأردن، 1998م.
- (52) موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريب عملية، تر: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر، ط2، الجزائر.
- (53) نادر فتحي قاسم، الخصائص السيكومترية لمقياس الكفاءة المهنية، مجلة كلية التربية عين الشمس، ج1، العدد39، مصر.
- (54) إبراهيم الحسن الحكمي، الكفاءات المهنية المتطلبة للأستاذ الجامعي من وجهة نظر طلابه وعلاقتها ببعض المتغيرات، جامعة أم القرى، الطائف، العدد 90، السعودية، دس.
- (55) رحيم حسين، التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات مدخل النظم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، العدد7، بسكرة، 2005م.
- (56) نجوى دراوشة، مستوى امتلاك الكفاءة الوظيفية لدى العاملين الإداريين في جامعة اليرموك في ضوء المتغيرات الديموغرافية، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة السلطان قابوس، الأردن، 2018م.

- (57) نمديلي أسماء، دور التمكين في تحسين الكفاءة المهنية للموارد البشرية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد9، عدد4، قسنطينة، 2018م.
- (58) ولد حمن سيد محمد، أهمية تمكين العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للنقل البحري، مذكرة شهادة الماجستير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2010-2011م.
- (59) وهيبة مقدود، أسلوب الإدارة بالكفاءات كنوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة، أطروحة دكتوراه، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، تخصص تسيير المنظمات، 2015-2016م، بومرداس.
- (60) يوسف حجيم الطائي، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للطباعة، دط، الأردن، 2015م.
- (61) حميد سالم الكعبي، دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي، كلية الرافدين، قسم إدارة الأعمال.
- (62) إلياس سالم، تمكين العاملين ودوره في تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي الرابع لكلية الأعمال حول: رأس المال البشري في عصرنة المعرفة، جامعة عمان العربية، جامعة محمد بوضياف المسيلة - الجزائر.
- (63) سامية حميدي، سليمة قشيدة، تمكين العاملين (متطلباته وفوائده ومزاياه)، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة بسكرة، الجزائر، عدد20، 2016م.
- (64) صفاء جواد عبد الحسين، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة المعهد الطبي التقني - المنصور، ع32.
- (65) نمديلي أسماء، دور التمكين في تحسين الكفاءة المهنية للموارد البشرية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة عبدالحميد مهري، قسنطينة2، ع4، 2018.
- (66) رحمة مجدة حصابية - قويدر بورقبة، تحديد الأهمية النسبية لأبعاد تمكين العاملين في تعزيز وتعظيم الولاء التنظيمي في المنظمة باستخدام التحليل الهرمي لنظرية القرار - دراسة حالة مديرية التجارة لولاية الجلفة.

67) عبد الحليم منتصر وآخرون، المعجم الوسيط، معجم اللغة العربية، مكتبة الشروق الدولية، المجلد 2، ط 2، 2000م.

68) عطية حسين أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر بحوث ودراسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.

69) سليمة بوزيد، إستراتيجية التمكين الإداري مدخل لتحقيق الولاء التنظيمي، المجلد 20

# الملاحق

جامعة محمد خيضر - شتمة - بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الاجتماع

استمارة استبيان بعنوان:

## التمكين الإداري وعلاقته بالكفاءة المهنية

المحور الأول: البيانات الشخصية للمبحوثين:

1.الجنس:  ذكر  أنثى

2.العمر:

40-30  50 -41  60-51

3.الحالة الاجتماعية: أعزب  متزوج  مطلق  أرمل

4.مستوى التعليم: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

5.الوظيفة الحالية:

.....

6.الأقدمية المهنية:

من 10 إلى 15 سنة  من 16 إلى 20  من 21 سنة فما فوق

## المحور الثاني: دور رضا الموظفين الناتج عن التمكين الإداري في تعزيز مهارات

### الموظفين.

7. هل تمكين الموظف يزيد من رضاه الوظيفي؟

نعم  لا  أحياناً

8. هل يساهم تقدير الموظف في زيادة قدراته على أداء مهامه؟

نعم  لا  أحياناً

9. هل يدفع الرضا الوظيفي إلى تحسين مهارات الموظفين في العمل؟

نعم  لا  أحياناً

إذا كانت الإجابة بنعم. لماذا؟

من أجل الترقية  زيادة الراتب  لإثبات أحقيتهم في التكليف

10. هل زيادة المسؤولية تؤدي إلى تحكم الموظف في مهامه؟

نعم  لا  أحياناً

### المحور الثالث: تفويض السلطة والالتزام في العمل.

11. هل تفويض السلطة يدفع الموظف للالتزام بمسؤوليته؟

نعم  أحياناً  لا

12. هل الاستقلالية تحفز على إنجاز الموظف لمهامه بإبداع؟

نعم  لا  أحياناً

13. هل منح الموظفين حرية العمل يساعدهم على إنجاز مهامهم في الوقت

المحدد؟

نعم  لا  أحياناً

14. هل تعني الاستقلالية في العمل زيادة الشعور بالضمير المهني؟

نعم  لا  أحيانا

المحور الرابع: المشاركة في اتخاذ القرارات وإتقان العمل

15. هل سبق وشاركت في اتخاذ القرارات في مؤسستك؟

نعم  لا  أحيانا

16. هل مؤسستك تأخذ رأيك بعين الاعتبار؟

نعم لأحد  لا  أحيانا

17. هل تسعى لتحسين أدائك في العمل؟

نعم  لا  أحيانا

إذا كانت الإجابة نعم. هل من أجل:

الترقية

بسبب وحدة الأهداف

أخرى تذكر.....

18. هل يحسن التعاون عملية التواصل بين الموظفين؟

نعم  لا  أحيانا

19. هل تساعد مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار على تحسين إنتاجيتهم؟

نعم  لا  أحيانا

# الفهرس العام



7	مقدمة.....
9	الفصل الأول
9	الإطار المنهجي للدراسة
10	أولاً- تحديد الإشكالية وصياغتها:
11	ثانياً- أسباب اختيار الموضوع:
11	ثالثاً- أهمية الدراسة:
12	رابعاً- أهداف الدراسة:
12	خامساً- تساؤلات الدراسة:
13	سادساً- الفرضية الرئيسية:
13	سابعاً: المفاهيم:
17	ثامناً: الدراسات السابقة:
24	عاشراً- التعليق على الدراسات السابقة
26	الفصل الثاني
26	التمكين الإداري مفاهيمه ومقومات
Erreur ! Signet non défini.	أولاً- المفهوم والتطور التاريخي للتمكين الإداري
Erreur !. Signet. non. défini.	ثانياً- أبعاد التمكين الإداري
26	ثالثاً- النظريات المفسرة للتمكين الإداري
Erreur ! Signet non défini.	رابعاً- خطوات تطبيق إستراتيجية التمكين الإداري
Erreur ! Signet. non. défini.	خامساً- أساليب التمكين الإداري
Erreur ! Signet non. défini.	سادساً- مزايا ومعوقات التمكين الإداري
47	الفصل الثالث

.....47.....	الكفاءة المهنية رؤية سوسولوجية
.....47.....	أولا - الكفاءة المهنية دلالة مفاهيمية
Erreur ! Signet non défini.	ثانيا- الكفاءة المهنية : الأنواع، الأبعاد، المكونات
Erreur ! Signet non défini.	ثالثا-المدخل النظرية للكفاءة المهنية
.....47.....	سادسا- تقييم ومعوقات الكفاءة المهنية
.....47....	ثامنا- علاقة التمكين بتحسين الكفاءات المهنية
.....67.....	الفصل الرابع
.....67.....	الإجراءات المنهجية للدراسة
.....68.....	أولا - مجالات الدراسة
.....69.....	ثانيا- مجتمع الدراسة وخصائصه
.....70.....	ثالثا- المنهج المستخدم:
.....72.....	رابعا- أدوات الدراسة:
.....73.....	سادسا: الأساليب الإحصائية للدراسة
.....75.....	الفصل الخامس
.....75.....	عرض ومناقشة النتائج
.....76.....	أولا -عرض وتحليل نتائج الدراسة
.....94.....	ثانيا: ثبات الاستبيان:
.....95.....	ثالثا: النتائج العامة:
.....98.....	خاتمة
.....101.....	قائمة المصادر والمراجع
.....108.....	الملاحق
.....112.....	الفهرس العام

## الفهرس العام

---

.....116.....
.....118.....
.....120.....

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

الملخص:

# فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
65	جدول رقم 1: توزيع عينة الدراسة وفقا لـ: (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، مستوى التعليم، الأقدمية المهنية)	1
68	جدول رقم 2: توزيع عينة الفقرات حسب المحاور التالية: (الثاني، الثالث، الرابع)	2
71	جدول رقم 3: يوضح نتائج تحليل محاور الاستمارة	3
71	جدول رقم 4: يوضح قيمة معامل " ألفا كرونباخ" للاستبيان	4
72	جدول رقم 5: يوضح قيمة معامل بيرسون	5

# فهرس الأشكال

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
41	الشكل رقم 01: يوضح المبادئ الأساسية للكفاءة المهنية	1
43	الشكل رقم 02: يوضح الأبعاد المعرفية للكفاءة المهنية	2
44	الشكل رقم 01: يوضح قطبي الكفاءة الباطني والظاهري	3

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بموضوع علاقة التمكين الإداري والكفاءة المهنية في المؤسسة الجزائرية، ومنه تم تقسيم الدراسة إلى فصلين: فصل نظري والآخر تطبيقي. إضافة إلى استخدام الاستبيان كأداة رئيسي في جمع البيانات والمعلومات والتي تم تحليلها بالاعتماد على الحزمة الإحصائية spss، وساعدنا في ذلك الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، لتتوصل الدراسة في الأخير إلى مجموعة من النتائج إهمها وجود علاقة بين التمكين الإداري والكفاءة المهنية في الجامعة جامعة محمد خيضر ببسكرة فرع شتمة والتي هي محل الدراسة، كما هدفت الدراسة في ضوء النتائج المتوصل إليها من الاقتراحات والتوصيات المتعلقة بالموضوع.

الكلمات المفتاحية: التمكين، التمكين الإداري، الكفاءة، الكفاءة المهنية.

## Abstract

This study aims to introduce the topic of the relationship between administrative empowerment and professional competence in the Algerian institution, and from there the study was divided into two chapters: a theoretical chapter and an applied chapter. In addition to using the questionnaire as a main tool in collecting data and information, which was analyzed based on the SPSS statistical package, and we were helped in this by relying on the descriptive and analytical approach, so that the study finally reached a set of results, the most important of which is the existence of a relationship between administrative empowerment and professional competence at the university, Mohamed Kheidar University in Biskra. Shatma branch, which is the subject of the study. The study also aimed in light of the results reached from the suggestions and recommendations related to the subject.

**Keywords:** empowerment, administrative empowerment, efficiency, professional competence.