الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المركز الجامعي: علي كافي تندوف

معهد العلوم الاقتصادية والتسيير و العلوم التجارية قسم علوم التسيير

تخصص :إدارة الموارد البشرية

مذكرة تخرّج تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر

"التمكين الإداري في منظمات الأعمال و أثره في تحفيز العاملين دراسة حالة المديرية العملياتية اتصالات الجزائر _ تندوف

إعداد الطالبتين:

محمدي ليلى

أجميلة ميساء

إشراف الدكتور :

بن زاير عبد الوهاب

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
بياض مصطفى	دكتور محاضر أ	المركز الجامعي علي كافي – تندوف	رئيسا
بن زاير عبد الوهاب	دكتور محاضر أ	المركز الجامعي علي كافي – تندوف	مشرفا ومقررا
معمري زكرياء	دكتور مساعد ب	المركز الجامعي علي كافي – تندوف	ممتحنا

السنة الجامعية : 2023/2022

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

" **قال** الله تعالى "ولئن شكرتم لأزيدنكم"

اللهم لك الحمد قبل أن ترضى و لك الحمد إذا رضيت و لك الحمد بعد الرضى نحمد الله عز و جل أنه وفقنا إلى إنجاز هذا العمل المتواضع نسال الله أن ينفعنا به و لن نكون منصفين في شيء إن لم نتقدم بباقات الشكر و العرفان من قلوب فائضة بالمحبة و الاحترام و التقدير له.

.شاكرين إياه كل ما قدمه و ما نصحنا به أثناء إشرافه على مذكرتنا أستاذنا الفاضل الدكتور بن زاير عبد الوهاب الذي أشرف على هذا العمل و معاملته المميزة التي خصنا بها فله منا ازكى تحياتنا و أجملها و أثناها نرسلها له بكل ود و حب و الاخلاص .

وكل الشكر و عظيم الامتنان الى كل أستاتذتنا الأفاضل نخص بالذكر اللجنة المشرفة على عملنا

كما نتوجه بالشكر الجزيل الى كل العاملين في مديرية إتصالات الجزائر تندوف لمجهوداتهم المبذولة ووقوفهم معنا على كامل التوجيهات و النصائح التي قدموها لنا و التي ساهمت في إثراء العمل.

في الاخير نتقدم بالشكر الجزيل الى كل من ساهم في إنجاح هذه المذكرة و لو بكلمة طيبة.

الشكر لكم جميعا

الإهداء

"و أخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين "

الحمد لله الذي ما تم جهد و لا ختم سعي إلا بفضله

لطالما كان حلما و انتظرته

اليوم و بكل فخر تم بحمد الله و فضله و كرمه تخرجي

الى قدوتي الاولي ، و نبراسي الذي ينير دربي إلى من غرس في روحي مكارم الاخلاق إلى من رفعت راسي عاليا إفتخارا

به أبي **أدامه الله و أطال في عمره ,**

أهدى ثمرة هذا الجهد الى من جعل الجنة تحت أقدامها الى أحب الناس إلي حفظها الله و ابقاها تاجا على راسي

أمي ثم أمي ،ثم أمي

الى من رسمولي المستقبل بخطوط من الثقة و الحب أخواني و أخواتي ..... احبكم

الى من لا تربطني بيهم علاقة نسب ....بل عطر الصداقة .... وورود المحبة

صديقاتي.

محمدي ليلى

الإهداء

الحمد الله وكفى والصلاة على المصطفى و أهله ومن وفى

الحمد الله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد و النجاح بفضله تعالى

المهداة إلى من ساندتني في صلاتها و دعائها إلى من علمتني الحروف و أول من اعطاني القلم

إلى بسمة الحياة و سر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي و حنانها بسلم جراحي

الى ثمرة الخير و التضحية و العطاء **أمي أطال الله في عمرها**

إلى من وهبني الحياة و الأمل و النشأة على الاطلاع و المعرفة ومن علمني ان ارتقي سلم الحياة بالحكمة و الصبر برا و احسانا الى من ابصر به طريق حياتي و استمد منه قوتي و اعتز فخرا بذاتي الى الكفاح الذي لا يتوقف **أبي العزيز أدامه الله و رعاه .لتكون منارة دائمة في حياتي.**

إلى من أرى التفاءل يعينهم و السعادة في ضحكتهم إلى شعلة النور و الأمل التي وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي العقد المتين **إخوتي و إخواني** .

الى روح جدتي الطاهرة "**خيرة"رحمها الله**

الى ذروة العطف و الحنان جدتي "**أم الخير "حفظها الله و رعاها**

إلى كل عائلتي ،أعمامي ،عماتي ،أخوالي, خالاتي الذين لا دنيا تقارن بيهم ولا وطن يغني عنهم .

إلى من برفقتهم شمس لا تتوقف عن الاشراق صديقاتي ، أصدقائي، أحبتي

إلى كل من ساهم و له الفضل بمساعدتي منذ نعومي أظافري ، شكرا

أجميلة ميساء

فهـرس المحتويات

العنوان	الصفحة
الشكر والعرفان	
الإهداء	
فهرس المحتويات	VI
فهرس الجداول	VIII
فهرس الأشكال	IX
فهرس الملاحق	X
المقدمة العامة	**أ–د**
الفصـــل الأول: الإطار النظري للتمكين الاداري	27-1
تمهيد	1
المبـــــحث الأول: ماهية التمكين الاداري	7-2
المطلب الأول: مفهوم التمكين الاداري وعلاقته ببعض المفاهيم الإدارية	4-2
المطلب الثاني: أهمية وأسباب اللجوء التمكين الاداري	6-4
المطلب الثالث: نظريات التمكين الاداري	7-6
المبـــــحث الثاني: منهجية التمكين الاداري	14-8
المطلب الأول: مراحل التمكين الاداري	8
المطلب الثاني: نماذج وتقنيات التمكين الاداري	12-8
المطلب الثالث: مقومات ومعيقات التمكين الاداري	14-12
المبـــــحث الثالث: أبعاد التمكين الاداري	26-15
المطلب الأول: التدريب	19-15
المطلب الثاني: فِرق العمل	22-19
المطلب الثالث: تفويض السلطة	26-22
خلاصة الفصل الاول	27
الفصل الثاني: الإطار النظري للتحفيز	44-29
تمهيد	29
المبـــــحث الأول: ماهية االتحفيز	33-30
المطلب الأول: مفهوم التحفيز.	31-30
المطلب الثاني:. خصائص التحفيز، .	32-31
المطلب الثالث: أدوات التحفيز	33-32
المبـــــحث الثاني: أهمية التحفيز و أهدافه	36-33

المطلب الأول: أهمية التحفيز	35-33
المطلب الثاني: أهداف التحفيز	36
المبـــــحث الثالث: مبادئ التحفيز و مراحله، أنواع التحفيز	43-37
المطلب الأول: مبادئ التحفيز	38-37
المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام الحوافز	39-38
المطلب الثالث: أنواع التحفيز	43-39
خلاصة	44
الفصل الثالث: دراسة حالة اتصالات الجزائر تندوف	71-45
تمهيد	46
المبـــــحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر	56-47
المطلب الأول: التعريف بمؤسسة لمؤسسة اتصالات الجزائر(الام)	52-47
المطلب الثاني: المديرية العملية لاتصالات الجزائر " بتندوف"	56-53
المبـــــحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة	59-57
المطلب الأول: تقديم الإستبيان ، والأساليب الإحصائية المستخدمة	57
المطلب الثاني: منهجية، مجتمع وعينة الدراسة	57
المطلب الثالث: تصميم أداة الدراسة(الإستبيان) واختبارها	59-58
المبـــــحث الثالث: تحليل النتائج واختبار صحة الفرضيات	70-59
المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة	64-59
المطلب الثاني: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة	68-64
المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة	70-68
خلاصة	71
خاتمة	73-72
قائمة المراجع	79-74
الملاحق	92-80
الملخص	93

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
(1-1)	فوائد التمكين	5
(2-1)	أنواع التدريب	17
(3-1)	أهداف التدريب	19
(4-1)	خصائص الفريق الفعال	22
(1-3)	توزيع عبارات	58
(2-3)	إجابات الأسئلة	58
(3-3)	معاملات الثبات و الصـــدق.	59
(4-3)	توزيع أفـــراد مجتمع الدراسة حسب الجنس.	59
(5-3)	توزيع أفـــراد مجتمع الدراسة حسب السن	60
(6-3)	توزيع أفـــراد مجتمع الدراسة حسب الحالة العائلية	61
(7-3)	توزيع أفـــراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	62
(8-3)	توزيع أفـــراد مجتمع الدراسة حسب الاقدمية	63
(9-3)	تحليل عبارات تفويض السلطة	65-64
(10-3)	تحليل عبا ا رت فرق العمل	65
(11-3)	تحليل عبارات التدريب	66
(12-3)	تحليل عبارات التحفيز	67
(13-3)	نتائج اختبار الفرضية الفرعية 1	68
(14-3)	نتائج اختبار الفرضية الفرعية2	69
(15-3)	نتائج اختبار الفرضية الفرعية3	69
(16-3)	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	70

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(1-1)	أهمية التدريب.	16
(1-2)	عملية التحفيز عند العاملين	31
(2-2)	عملية التحفيز عند الافراد.	35
(3-2)	انواع الحوافز	43
(1-3)	توزيع أفـــراد العينة حسب متغير الجنس	60
(2-3)	توزيع أفـــراد العينة حسب متغير السن	61
(3-3)	توزيع أفـــراد العينة حسب متغير الحالة العائلية	62
(4-3)	توزيع أفـــراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	63
(5-3)	توزيع أفـــراد العينة حسب متغير الأقدمية	64

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
1	إستمارة إستبيان الدراسة	82-80

مقدمة

تمهيد.:

نظرًا للوضع العالمي المتشابك ، في عصر العولمة ، فإننا نعيش في عصر يشهد تغييرات جذرية في معظم مجالات الحياة ، وتكمن مساهمة التطورات التكنولوجية في زيادة الوعي وتطوير مطالب هذا التغيير ، الآن وفي المستقبل لمواكبة تطور جميع الحضارات ، مع ظهور المنافسة الدولية ، لم تعد البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة مستقرة وثابتة ، مما يجعلها تسعى إلى صياغة حلول لمواجهة هذه المشاكل و مواجهة التحديات الجديدة ، وبالتالي استخدام وزيادة أهمية الحفاظ على الموارد ؛ للسماح للعامل أن يكون مبدعًا ، مما يسمح له بالتكيف مع محيطه والتفاعل بشكل إيجابي ، مما يجعل المؤسسة عالية الكفاءة والفعالية.

كنقطة انطلاق لجودة الموارد البشرية ، يركز التمكين الإداري على منح الأفراد مزيدًا من السلطة ، والمشاركة في صنع القرار والترخيص ، وتحمل المزيد من المسؤوليات ، ومنحهم الثقة ، وإنشاء شبكات شخصية على جميع المستويات ، وتحفيزهم أكثر ، وتطوير مهاراتهم والمعرفة لتحسين سلوكهم ومساعدتهم على تحقيق الأهداف المؤسسية ، بما في ذلك العديد المفاهيم المتعلقة بالسياسة الجديدة للموارد البشرية. التمكين الإداري ، إلى جانب الأبعاد التحفيزية والنفسية ، أكثر ارتباطًا بزيادة الدافع الشخصي ، وإلى جانب تنمية الإبداع ، هناك أبعاد مهمة تتعلق بالأبعاد المعرفية والمهارية الشخصية للتفكير بها. وبالتالي ، فإن التمكين التنفيذي يتطلب التعلم والالتزام ، بالإضافة إلى تحديد المكانة كثقافة يجب غرسها في المنظمة بسبب تأثيرها الإيجابي على الأداء الفردي. علاوة على ذلك ، فإن القدرة على حشد الأفراد وتمكينهم بشكل أكبر يمكن أن توفر للمنظمات ميزة تنافسية كبيرة وتؤثر بشكل إيجابي على أداء المؤسسة. يصبح أفضل حل متاح للاستفادة الكاملة من هذه التغييرات والتطورات العالمية.

فالمؤسسات الجزائرية في أمس الحاجة إلى إدراك أهمية كل من التمكين والتحفيز وضرورة تبنيهم في المنظمة، حيث تنطلق أهمية كل منهما من علاقتهما بالعنصر البشري وكيفية تفعيل كل الطاقات من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وبما من مظاهر التحفيز هو منح العاملين حرية التصرف وتحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات، فهو بذلك يحقق فرصة لإعمال العقل فالتحفيز والثقة والسماح بتدفق المعلومات وزيادة فرص الحوار والتفاهم يسهم إلى حد كبير في إيجاد بيئة تنظيمية تبرز ملامح السلوك الإبداعي. ومن هذه المنطلقات؛ يأتي هذا البحث ليسلط الضوء على مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية، وأثر ذلك في تحفيز العاملين فيها، من خلال تطبيق عدد من مبادرات التمكين الإداري: تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرار، إدارة عمل الفريق، إيجاد الثقافة الداعمة للعاملين، تدريب العاملين، إثراء العمل.

1-إشكالية البحث

في سياق ما سبق ، يمكننا صياغة إشكالية الأساسية التالية :

ما مدى تأثير التمكين الاداري على تحفيز العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر تندوف ؟

من هذا يتم إشتقاق الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف يؤثر تفويض السلطة على تحفيز العاملين داخل مؤسسة اتصالات الجزائر تندوف ؟
- ما نسبة تأثير فرق العمل على تحفيز العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر تندوف؟
- هل يوجد تاثير بين التدريب و التحفيز داخل المؤسسة ؟

2- فرضيات البحث:

للإجابة على السؤال الرئيسي، قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية التالية:

- يؤثر التمكين الإداري بشكل عالي على تحفيز العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر تندوف .

وللإجابة على هذه الفرضية نطرح الفرضيات الآتية :

- يوجد أثر لبعد تفويض السلطة على تحفيز العاملين.
- يوجد تأثير لبعد فرق العمل على تحفيز عمال مؤسسة إتصالات الجزائر
- يوجد أثر لبعد التدريب على تحفيز العاملين في المؤسسة ذاتها.

ثالثا :أهمية البحث

تكمن أهمية بحثنا الحالي كونه من الموضوعات الهامة في التفكر الإداري الحديث، إذ يتناول مفهوما مهما، وهو التمكين وارتباطه بأحد الجوانب التي تسعى بعض المؤسسات لتهيئة المناخ الملائم لتوفرها لدى العاملين و تهيئة موارد بشرية ذات كفاءة من خلال تحفيز العاملين

رابعا: أهداف البحث

تهدف دراستنا لتحقيق مجموعة من الأهداف الآتية:

-تناول المفاهيم النظرية المتصلة بمفهومي التمكين و و تحفيز العاملين ؛

-التعرف على مستوى التمكين و تحفيز العاملين بشركة اتصالات الجزائر تندوف ؛

-تقديم مجموعة من الاقتراحات للإسهام في خلق بيئة مناسبة لتحفيز العاملين بالتركيز على أبعاد التمكين.

-توعية المسؤولين القائمين على هذا القطاع الحساس بأهمية تبني مفهومي التمكين وتطبيقه كونه يساهم في تحفيز العاملين .

خامسا :حدود البحث

-الحدود المكانية :شركة اتصالات الجزائر تندوف.

-الحدود الزمانية :امتدت الدراسة التطبيقية للبحث من 10افريل2023 الى10من شهر ماي 2023.

سادسا :منهج وأدوات البحث

من اجل القيام باي دراسة علمية للوصول إلى حقيقة أو البرهنة على حقيقة، يجب إتباع منهج واضح يساعد على دراسة الإشكالية وتشخيصها، فمن أجل الوصول إلى حقائق حول الظاهرة موضوع بحثنا، اعتمدنا المنهج الوصفي في عرض الجانب النظري للدراسة ،اما الجانب التطبيقي اعتمدنا دراسة حالة بالأسلوب التتبعي باعتماد على اداة الاستبيان .

سابعا :الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى:

دراسة سامي إبراهيم الخليل شبابحة، نور الدين جياب ،وهي مذكرة قدمت لنيل شهادة الماستر بعنوان" أثر التمكين الإداري على إبداع العاملين في المؤسسات الاقتصادية"

قدمت بجامعة محمد بوضياف –المسيلة . 2021/2020

وهدفت الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري على إبداع العاملين في المؤسسة algal plus تحت الإشكالية التالية :ما هي العلاقة بين التمكين الإداري وإبداع العاملين في -ALGAL Plusالمسيلة؟. ولتحقيق الهدف تم تصميم استبانه ووزعت على عينة عشوائية مكونة من30عامل، من مجتمع يضم جميع العمال والإداريين في مؤسسة ألقال algal plus والبالغ عددهم 180عامل، وقد توصلت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على إبداع العاملين في المؤسسة كما بينت النتائج أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين نحو الإبداع الإداري. وفي ضوء هذه النتائج ء تم صياغة جملة التوصيات لتعزيز مسار التمكين الإداري وابداع العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .

الدراسة الثانية :

". دراسة يوسفي كمال، أثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية– دراسة حالة مجموعة بن حمادي ببرج بوعريريج–، دراسة بـ: مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الوادي .الجزائر، ع ،02العدد 01 –جوان– 2018

وتمثلت إشكالية هذه الدراسة في :**ما أثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في مؤسسات مجموعة بن حمادي؟**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في مؤسسات مجموعة بن حمادي ببرج بوعريريج– الجزائر، ولتحقيق الهدف تم تصميم استبانة وزعت على عينة عشوائية مكونة من 83عامل، من مجتمع يضم جميع العمال والإداريين المتواجدين في مختلف مديريات ودوائر مؤسسات مجموعة بن حمادي والبالغ عددهم 257 عامل قد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين، كما بينت النتائج أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين نحو السلوك الإبداعي، والتي يمكن أن تعزى إلى المتغيرات الوظيفية مدة الخدمة والمسمى الوظيفي؛ وفي ضوء هذه النتائج تم صياغة جملة من التوصيات لتعزيز مسار التمكين الإداري والسلوك الإبداعي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية.

الدراسة الثالثة :

دراسة فاطمة تدرانت، أثر التمكين على تحقيق الإبداع الإداري، دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة، BATICIMوحدة أم البواقي– مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2015–2014.

تمثلت إشكالية الدراسة في السؤال الآتي :ما هو أثر التمكين على تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIMعند مستوى دلالة 0.05؟

اكتسبت الدراسة أهمية بالغة، ذلك أنها تعالج موضوع غاية في الحساسية داخل منظمات الأعمال بدء من القيادة)أسلوب التمكين(وصولاً إلى الإبداع، معتمدةً في ذلك على أهم ركيزة فيها ألا وهي العنصر البشري.

وقد توصلت الدراسة إلى أن : هناك أثر للتمكين على تحقيق الإبداع الإداري عند مستوى دلالة 0.05لدى موظفي في مؤسسة BATICIMوحدة أم البواقي؛

–هناك أثر للتدريب على تحقيق الإبداع الإداري عند مستوى دلالة 0.05لدى موظفي في مؤسسة BATICIMوحدة أم البواقي؛

–هناك أثرِ لفرق العمل على تحقيق الإبداع الإداري عند مستوى دلالة 0.05لدى موظفي في مؤسسة BATICIMوحدة أم البواقي؛

–هناك أثر لتفويض السلطة على تحقيق الإبداع الإداري عند مستوى دلالة 0.05لدى موظفي في مؤسسة BATICIMوحدة أم البواقي .

دلالات الدراسة السابقة :

بعد أن تم إدراج بعض الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع دراستنا ، سنحاول معرفة دلالات هذه الدراسات مما ملاحظ من الدراسات السابقة هو انها أوفت العرض النظري لكل ما يخص التمكين الاداري و قد توافقت هذه الدراسات على أن التمكين يعتبر من الاتجاهات الإدارية الحديثة و أكدت على أهميته بالنسبة للمنظمات خاصة و أن التمكين مرتبط بالمورد البشري الذي يعد ركيزة من ركائز المنظمة ومواردها الاستراتيجي .

فالمنظمة التي تملك موارد بشرية مؤهلة وذات كفاية عالية في الخبرات والمهارات يتوفر لديها الضمانات الحيوية لاستمرارها وبقائها في الطليعة. أما بالنسبة للتحفيز فقد أكدت جميع الدراسات على أهميته و حاجة المنظمات اليوم في عصر نشهد فيه اشتداد المنافسة و التغيرات المستمرة الحاصلة في بيئة الاعمال و المنظمات إذا ما أرادت أن تحافظ على مكانتها فعليها أن تهتم بالتحفيز من خلال توفير لهم كل السبل لتطوير أنفسهم و المحافظة عليهم و الحد من المعيقات التي تحد من ابداعاتهم.

وقد نادت مجمل هذه الدراسات إلى ضرورة تشجيع المنظمات على تقبل فكرة تمكينهم للموظفين و كذلك العمل على اشراكهم في اتخاذ القرارات و العمل بروح الفريق و تصميم نظام عادل للحوافز مع توفير أنظمة اتصال تساهم بانسياب المعلومات على كافة المستويات الإدارية ، كما أوصت على ضرورة إدارة حاضنة للإبداع أو إنشاء ما يسمى ببنك الأفكار تكون مسئولة عن دعم وتشجيع المتميزي . و أشارات جميع الدراسات إلى وضوح العلاقة بين التمكين الإداري وأثـــــر التمكين الإداري على التحفيز و قد خلصت إلى وجود علاقة طردية موجبة بين التمكين و أبعاده المختلفة مع تحفيز العاملين ، حيث انه كلما ارتفع مستوى تقديم المزيد من الصلاحيات للموظفين في المنظمة و العمل بشكل تشاركي و جماعي وتقديم حوافز عادلة من شأنه أن يعزز من قدرة الموظفين و تحفيزهم اكثر و ابتكار أساليب جديدة في حل المشكلات

ثامنا: تقسيم البحث

تم تقسيم بحثنا ثلاثة فصول ، فصلين نظريين وفصل تطبيقي.

يتناول الفصل الأول، ثلاث مباحث، تقسم كالآتي: المبحث الأول بعنوان التمكين الإداري، ويقسم إلى3 مطالب المطلب الأول يتناول مفهوم التمكين الاداري وعلاقته ببعض المفاهيم الإدارية ، والمطلب الثاني يتناول أهمية وأسباب اللجوء التمكين الاداري والمطلب الثالث نظريات التمكين الاداري ؛ أما المبحث الثاني فيتناول منهجية التمكين الاداري ، ويقسم إلى ثلاث مطالب، المطلب الأول يتناول خطوات التمكين الاداري ، المطلب الثاني يتناول أدوات وتقنيات التمكين الاداري ، أما المطلب الثالث فيتناول مقومات ومعوقات التمكين الاداري ؛ أما المبحث الثالث فيتناول أبعاد التمكين الاداري ، ويتم تقسيمه إلى ثلاث مطالب أيضا، المطلب الأول يتناول التدريب ، والمطلب الثاني يتناول فرق العمل والمطلب الثالث يتناول دور تفويض السلطة . اما الفصل الثاني وهو الفصل التطبيقي يتناول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وكذا الهيكل التنظيمي وعرض النتائج وتحليلها ومناقشتها ، لنختم دراستنا هذه بخاتمة عامة تتضمن نتائج الدراسة متبوعة مقترحات وآفاق لدراسات مستقبلية.

الفصـــــل الأول:

الإطار النظري للتمكين الاداري

تمهيد

باتت معظم المؤسسات اليوم في صراع تنافسي شديد سببه الجوهري العنصر البشري فلجأت العديد منها إلى به كثر فاكثر، التي أصبحت ترى الحاجة للتغيير في أساليب العمل الإداري أكثر إلحاحا خاصة مع بداية الألفية الجديدة ، هذه الضرورة في التغيير، ناتجة عن التطور المتسارع في التكنولوجيا و الانفجار المعرفي ، والتأكيد المتزايد على الجودة والمرونة في السلع و الخدمات ، فالمنظمات الحديثة ، أصبحت تسعى هي الأخرى إلى إحداثها التغييرات في إدارتها لمواردها البشرية عن طريق تبني العديد من الاستراتيجيات و الأساليب، التي تهتم بالموارد البشرية التي ظهرت طيلة تطور الفكر الإداري وذلك بما يتوافق مع هذه التغيرات والهدف من ذلك هو كسب ولاء وانتماء الأفراد لتحقيق أهداف ونجد من أهم وأحدث هذه الاستراتيجيات التمكين الإداري ، الذي يركز على الموارد البشرية باعتبارها أهم مكون لأية منظمة ومن خلال دورها الهام في بلوغ المنظمات لأهدافها

لذلك سنسعى في هذا الفصل إبراز التعاريف المختلفة للتمكين الإداري وعلاقته ببعض المفاهيم ،أهميته و كذلك أبعاده و مبادئه ، و عرض أهمية التمكين والأسباب التي دفعت بنا إلى تبنيه واللجوء إليه.إ ضافة إلى معرفة أهم النظريات في التمكين، معرجين على خطوات التمكين و العقبات والتحديات التي تواجهه.

المبـــــحث الأول: ماهية التمكين الاداري

يعتبر التمكين بما يحمله من مقومات ودعائم ومرتكزات من أكثر المفاهيم تداولا وشيوعا، حيث تجاذبه الباحثون من تخصصات واتجاهات مختلفة ومتداخلة، وذلك انطلاقا من سبعينات القرن العشرين وصولا إلى مطلع القرن الواحد والعشرين، وتقوم فكرة التمكين على قيام الإدارة العليا بمنح السلطة والثقة للعاملين لأداء مهامهم بحرية، الأمر الذي يمثل دافعاً مهماً للإبداع والابتكار وزيادة الإنتاجية، وذلك باعتبارهم جزءً أساسياً من النظام الإداري بالمنظمة

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التمكين الاداري وعلاقته ببعض المفاهيم الإدارية

أولا: مفهـــــوم التمكين الإداري.

و لقد تم تطوير مفهوم التمكين من خلال المفهوم الياباني KAIZEN" "والذي يتضمن التطوير والتحسين المستمر في مختلف المجالات العملية، وتعددت تعريفات التمكين في الفكر الإداري بتعدد الباحثين والكتاب الذين حاولوا تعريفه واختلفت تعريفاتهم له باختلاف وجهات النظر التي ينظرون إليه من خلالها وكذلك باختلاف المدارس الفكري التي ينتمون إليها، وبناءا على ذلك فيما يلي أهم التعريفات التي تطرقت إلى مفهوم التمكين :

تعريف (Goestsck & Stanly)هو تزويد العاملين بالسلطة والمعرفة والموارد اللازمة لتحقيق اهداف المنظمة [1] .

وجاء تعريف(Murrell & Meredeth)انه تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات وسلطات اكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي[2] .

حيث أشار Eccles إلى أن التمكين يعني منح العاملين ما يكفي من السلطة والقوة والموارد وحرية العمل لتجعل منهم أفراد قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية[3]

كما عرفه كل من (Brown & Harvey)بأنه إستراتيجية حديثة تهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة للأفراد في المنظمة، ومشاركتهم بتحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة، وذلك لأن نجاح المنظمة يعتمد على كيفية تكامل حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة و أهدافها[4].

ويرى (Bennis &Towesnd)أن التمكين هو تفويض كل الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين ومنحهم الحري الكاملة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير الموارد المناسب و بيئة العمل الملائمة لهم و تأهيلهم سلوكيا وفنيا ومهاريا لأداء العمل و الثقة فيهم [5].

عرفه أفندي بأنه " عملية لإعطاء الأفراد سلطات أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية ،وفي استخدام قدراتهم، وذلك من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرار .[6]

---

[1] Goetsch, david and Stanley, Davis, 2000, "**Quality Managen"t : Introduction to Total Quality Management for processing and services**, 13ed, prentice Hall, New Jersey

[2] Murrell, K.L. and Meredith, M.,2000**, Empowering Employee**, New York: Mc Graw-Hill.

[3] مؤيد الساعدي "**السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية**"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010ص.167.

[4] أحمد عريقات وآخرون "**قضايا إداري معاصرة** "، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى،2011 ص183.

[5] أيمن أحمد العمري وفداء مصطفى كمال "**درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين العاملين وعلاقته بولء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة**" ، مجلة دراسات (العلوم التربوية)، المجلد ،22الأردن،2008 ص96.

[6] أفندي عطية حسين ،تمكين العاملين "**مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية" للتنمية الإدارية**، القاهرة ، 2002ص10.

ويشـــير كل من (Murrell & Meredith) إلى التمكين بأنه رفع قدرات أي فرد عند اضطلاعه بمسؤوليات وصلاحيات اكبر في المنظمة التي يعمل بها من خلال التدريب والثقة والدعم [1].

وعرفه كل من(Conger & Kanungo) بأنه إجراء يؤدي إلى توطيد إيمان الشخص بمقدرته الذاتية وهو شعور بالتزام وظيفي لصيق ناتج عن إحساس الموظف بالمقدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية[2].

بينما يعرف (Goetsh & Davis,2010) التمكين الإداري على أنه إشراك العاملين بأفكارهم الخاصة في عمليات التخطيط المتعلقة بالمنظمة، ومنحهم ملكية وظائفهم دون تخلي المديرين عن سلطتهم[3].

من خلال ما سبق من التعاريف السابقة والتي كان مجملها يصب في أن مفهوم التمكين اسلوب تغيير يمثل رؤية جديدة للموارد البشرية وأهميتها داخل المؤسسات،هدفه هو إطلاق قدرات ومهارات العناصر البشرية التي صارت اليوم تسمى رأس المال البشري والاستثمار فيها، وعليه يمكن النظر إلى التمكين الإداري على أنه: إستراتيجية إدارية تسهم في تعزيز الدور الفعال للموارد البشرية في المنظمة من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات والتحفيز والابداع وتحمل المسؤولية اذ ينتج عنه أداء ناجح وفعال .

ثانيا :المفاهيم المرتبطة بالتمكين:

يشوب مفهوم التمكين شيئ من الغموض والخلط مع بعض المفاهيم الإدارية الأخرى مثل التفويض، والمشاركة، والإندماج والإبداع، فعندما تفوض السلطة أو تكون هناك مشاركة أو إندماج فإنه يطلق على ذلك تمكين، رغم أنَ هناك فرقاً كبيراً بين التمكين وتلك المفاهيم وعليه يجب بيان الفروق التالية:

2-1التمكين وتفويض السلطة

يسود إعتقاد كبير أن تفويض السلطة مرادف للتمكين وفي الواقع هو مختلف تماماعنه لأن تفويض السلطة يعني "تخويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ

والوصول إلى الأهداف التنظيمية ، فالتفويض لايلغي مسؤولية المفوِض عن النتيجة النهائية للعمل، كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بإنتهاء المهمة التي تم التفويض لها،

أما في التمكين فإن الأفراد الذين تم تمكينهم وإعطاؤهم سلطة اتخاذ القرارات هم المسؤولون عن النتيجة النهائية[4].

2-2التمكين والمشار كة

أما المشاركة فيرى Schermerhorn أنها السماح للموظف بالتعبير عن وجهة نظره للمدير في القضايا التي تهمه، أو القرارات التي يتاثر بها، بغض النظر عن مدى أخذ الرئيس، أو المدير بذلك عند اتخاذ القرار النهائي[5] .

---

[1] محفوظ احمد جودة: "**إدارة الموارد البشرية**"، ط ، 2دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2014 ص 319.

[2] أيمن أحمد العمري وفداء مصطفى كمال ،مرجع السابق ،ص469.

[3] David L.Goetsh, Stanly B.Davis, **Qaulity Management For Organizational Exellence**: **Introduction to Total Quality**, Sixth Edition, Prentice Hall, New Jersy, 2010, p.160.

[4]عدي عطا الله حمادي، **القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية**، دار البداية ،عمان، .2013ص206.

[5] مطر بن عبد المحسن الجميلي،**الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين**،رسالة ماجيستير، جامعة نايف العربية، الرياض، السعودية،.2008 ص 37.

2-3التمكين والإندماج

الإندماج مع الجماعة هو عملية دعوة العاملين في مجموعات، و على جميع المستويات في المنظمة، لإجتماعات التفكير جماعياً، وليس فردياً، للتوصل إلى قرارات ذات نوعية أفضل تحظى بقبول الجميع [1].

2-4التمكين والإبداع

يشار إلى وجود إرتباط قوي بين التمكين والإبداع، فالمنظمات الناجحة تشجع روح الإبداع من خلال التمكين . وذلك لا يتم إلا بدفع مقومات الإستقلالية، والريادية إلى مجمل الهرم التنظيمي، وتوفير هذه المقومات لدى الموظف المباشر الذي يعمل على خطوط العمل الأمامية، أو يواجه العملاء ، وجهاً لوجه، ويحاول حل مشاكلهم، وكما يقول بيترزوترومان في كتابهما "البحث عن التميز"، يكمن سر الإبداع في تفجير طاقات البشر وتمكينهم من الأداء بحرية وشفافية[2] .

المطلب الثاني: أهمية وأسباب اللجوء التمكين الاداري

أولا: أهمية التمكين الإداري:

تؤكد العديد من الدراسات والبحوث أن تمكين العاملين يؤدي إلى زيادة الإنتماء الداخلي بالنسبة للموظف، كما يسهم في زيادة انتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي له، فزيادة الإنتماء هي محصلة لرغبته في العمل مما يؤدي إلى تناقص معدل دوران العمل ،ضف إلى ذلك فالتمكين يـؤدي إلى تـطوير مستوى أداء المـوظف، ورفع مستوى الرضا لديه،[3]إلى جانب أنه يمكن من خلاله الإستفادة من الطاقات الكامنة الموجودة لدى العاملين، والتي تظهر على شكل ابتكارات جديدة وإبداعات، مايساعد في تأهيل الصف الأول مستقبلاً[4].

ويمكن الحديث عن أهمية التمكين من عدة جوانب منها [5]:

-ارتباط التمكين بمجموعة قضايا مهمة تتعلق بنجاح المؤسسة وتفوقها و قدرتها على تحقيق الأهداف والسياسات العامة لها مثل: اللامركزية، إعادة هندسة العمليات، وعمل الفريق، المؤسسة المتعلمة،... ولكي تحقق المنظمة أهدافها فعلى المديرين والرؤساء إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، فالمنظمة تحتاج إلى معلوماتهم وخبراتهم وجهودهم، لتحقيق الأهداف استخدام نظم وسياسات إدارية حديثة، لتتناسب مع المتغيرات والتحديات العالمية المعاصرة، فالتمكين هو أداة أساسية لجعل المؤسسة قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية.

-ارتباط التمكين بالمورد البشري، الذي يعد ركيزة من ركائز المنظمة ومواردها الاستراتيجي فالمنظمة التي تملك موارد بشرية مؤهلة وذات كفاية عالية في الخبرات والمهارات يتوفر لديها الضمانات الحيوية لاستمرارها وبقائها في الطليعة

.

-ارتباط التمكين بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفي ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة، أصبح من الأهمية إعادة هيكلة

---

[1] نفس المرجع السابق ،نفس الصفحة.

[2] المرجع نفسه،ص 38.

[3] أحمد المعاني وأحمد العريقات، **قضايا إدارية معاصرة**، دار وائل،عمان ،الأردن،.211 ص186.

[4] مطر بن عبد المحسن الجميلي،**الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين**،رسالة ماجيستير، جامعة نايف العربية، الرياض، السعودية،. 39.

[5] محمد بن إبراهيم محمد الأصقه **التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض**، رسالة ماجستير(غير منشورة(، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية،2010 ص 16.

المنظمات، واطلاق الطاقات البشرية الكامنة، بتوفير القيادة ذات الرؤى الثاقبة، والبيئة المساندة، وتدريب وتأهيل القادة والموارد البشرية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في أداء المهام والواجبات وفق أحدث الوسائل والأساليب.

-التمكين من الضمانات الحيوية لاستمرار المؤسسة من خلال خلق الصف الثاني المؤهل للقيادة واتخاذ القرارات اللازمة، وعلى العكس فإن امتناع المنظمة على تمكين العاملين يؤدي إلى عدة نتائج سلبية، ومن أهمها حلول مديرين لم يحظوا بالقدر الكافي من التأهيل وانخفاض مستوى الرضا عن العمل من قبل أولئك الذين حجبت عنهم الفرص وانخفاض جودة القرارات وكفاية الأداء

الجدول :(1-1):فوائد التمكين

أن التمكيّنْ يفيّد كلاً من المنظمة والفرد على النحو التالِي	
(بالنسبة للمنظمة يحقق المزايا التالية)	(بالنسبة فرد يحقق المزايا التالية)
ارتفاع الإنتاجّية	إشباع حاجات الفرد من تقديّر وإثبات الذات
انخفاض نسبة ودوران العمل	ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل
تحسّين جودة الإنتاج أو الخدمات	إرتفاع ولاء الفرد للمنظمة
تحقيق مكانة متميّزة	إحساس الفرد بالرضا عن وظّفته ورؤسائه
زّيادة القدرة التنافسّية	ارتفاع الدفاعّية الذاتّية للفرد
زّيادة التعاون على حل المشكلات	تنميّة الشعور بالمسؤولّية
ارتفاع القدرات الابتكارّية	

المصدر :من اعداد الطالبتين بالاعتماد على السويعي، عمر سلطان، "التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية "في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير(غير منشورة)، جامعة مؤته، الأردن، 2010،ص.10

ثانيا : أسباب اللجوء التمكين الاداري

أفندي مجموعة من الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل التمكين ، في الآتي[1]

-حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.

-تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.

-تركيز اهتمام الإدارة العليا على القضايا الإستراتيجية.

-الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخاصة البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.

-أهمية سرعة اتخاذ القرارات.

[1] أفندي عطية حسين ، مرجع سابق ، ص17.

-إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة.

-توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء التنظيمي.

-خفض تكاليف التشغيل بتقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد

وأكد أبو أمجاد أن أسباب التمكين تتمحور حول[1]:

- توفير الخبرات العالية والمهارات الفنية؛

-استجابة لتكنولوجيا المعلومات؛

-رفع مستوى جودة العمليات المعلوماتية والإدارية؛

-تخفيض أعباء العمل للإدارة العليا؛

-زيادة معدلات الأداء كما ونوعا

المطلب الثالث: نظريات التمكين الاداري

هناك العديد من النظريات الإدارية التي تناولت مفهوم التمكين وأسهمت في بلورته ومن بين النظريات التي مست هذا الجانب مايلي:

(Douglas MC Gregor)لـ . Y و 1Xنظرية

لقد قدمDouglas MC Gregor إضافةً جديدة لحركة العلاقات الإنسانية من خلال كتاباته، وخاصة في كتابه"الوجه الإنساني من المشروعThe human Sid "of Enterprise " من خلال نظريةX و ، Yولكل من XوY افتراضات ففي حين يفترض المدير الذي يتبنى نظريةX أن العامل كسول ويفتقد لروح المبادرة وتحمل المسؤولية، فإن المدير الذي يتبنى نظريةY يحمل افتراضات مغايرة تماماً، فيرى في مرؤوسيه حب العمل وروح المبادرة والرقابة الداخلية والقدرات الخلاقة وحب التميز.

ما يميز نظريةMC Gregor أمر في غاية الأهمية، وهو السلوك بشكل يوافق توقعات الآخرين-Self" " Fulfilling prophecyأي أن الفرد قد يتأثر مع مرور الوقت بتوقعات الآخرين تجاهه، فتنسجم وتتوافق سلوكياته مع توقعاتهم. فالمديرون من أنصار نظريةX يتصرفون بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة والإشراف المباشر، بشكل لا يدع مجالاً من حرية التصرف أو الإستقلالية في العمل. وهذا النوع من القادة يخلق موظفين سلبيين واعتماديين ولا يعملون إلا بحسب ما يطلب منهم، أما المديرون من أصحاب نظريةY فيتصرفون بطريقة أكثر ديمقراطية، ويمنحون مجالاً أوسع للمشاركة وحرية التصرف مما يفتح المجال واسعاً أمام مرؤوسيهم نحو الإبداع والتفوق وتحقيق الذات، والشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم ومواهبهم في العمل، ويتصرف الموظفون مع الزمن بروح المبادرة والمشاركة الفاعلة وحرية التصرف والتمكين، انسجاماً مع توقعات مديريهم منهم، وهذا يشجع المديرين الذين يترددون في ممارسة أساليب مثل التمكين، أن لايشككوا بإنتماء مرؤوسيهم لأن ثقتهم بهم هي التي ستصنع ذلك الإنتماء وعدم الثقة سيصنع غير ذلك[2]

[1] فاطمة جاسم محمد. **أثر التمكين على التكامل المهني ما بين المحاسب والمدقق**، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 4 ،2017 ،ص39.

[2] محمود حسين الوادي، **التمكين الإداري في العصر الحديث**، دارالحامد، الأردن لوادي،،2012ص 37-38.

2- نظرية الشخصية البالغة ل(Chris Argyris-):

وجهArgyris انتقاداً شديداً للنظريات الكلاسيكة (البيروقراطية والإدارة العلمية) من خلال كتابه "المنظمة والشخصية " Personality and organization"لإعتقاده 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[1].

3- نظرية إدارة الجودة الشاملة :TQ

Philipe، Karo Ishikaw، Joseph Juren، Edward Deming :T.Q.M إدارة Grospمن اشهر رواد هذا النموذج الفكري والعملي، ومن أهم الأسس والمبادئ التي يقوم عليها هذا النموذج إتاحة الفرصة لجميع العاملين للمساهمة في تطوير أساليب وإجراءات العمل وابتكار الحلول والطرق والإجراءات المناسبة لحل المشكلات وكذلك أن يتم الاتصال بين الإدارات داخل المنظمة وفق حاجة العمل وليس على أساس الهيكل التنظيمي وتوفير نظام للحوافز يشجع على المشاركة في اتخاذ القرارات وفرص التعبير عن الذات وابداء الراي والاقتراحات والعمل بروح الفريق[2].

4- نظرية النظم:

هذه النظرية ساهمت في تغيير نظرة العاملين إلى المؤسسة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة. فبدلا من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة، أصبح الاهتمام نحو الأهداف العامة للمؤسسة من خلال رؤية المؤسسة ككل متكامل، من خلال وظائف مترابطة ومتعاونة ومنسجمة بعضها مع بعض، مما كرس مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة. فزادت أهمية عمل الفريق الذي يعتمد على العامل المتسلح بالمعرفة والقدرة على المبادرة والإبداع والتطور. لأن من أهم مقومات أعضاء الفريق المتجانس أن يكون لكل واحد منهم قدرة على تقديم قيمة إضافية ومساهمة نوعية للفريق والا فسيكون هذا العضو عبئا على الفريق ومعيقا لتحقيق أهدافه[3].

---

[1] مطر بن عبد المحسن الجميلي ، مرجع سابق،ص 43.

[2] شائع بن سعيد مبارك القحطاني**لتمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، السعودية، 2000ص ،.22.

[3] يحيى سليم ملحم **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية 2009، ص. 33.

المبحث الثاني:منهجية التمكين الاداري

المطلب الأول:مراحل التمكين الاداري

إن عملية التمكين لا تنفذ باتخاذ قرار إداري من قبل رأس الهرم فقط، ولكن هذه العملية تمر بعدة مراحل هي [1]:

1-المرحلة الأولى : تعزيز ثقافة التمكين

الخطوة الأولى في عملية التمكين تكمن في إدراك إدارة المنظمة أن هناك حاجة لتغيير ثقافة المنظمة فيما يتعلق بالتمكين واقناع المسؤولين فيها بضرورة التخلي عن جزء من صلاحياتهم.

2-المرحلة الثانية : تشجيع المديرين على تمكين المرؤوسين

يتم في المرحلة الثانية تشجيع المديرين للعمل على تفويض الصلاحيات لمرؤوسيهم وتمكينهم بحيث يستطيعوا أن يؤدوا أعمالهم بدون الرجوع إلى استشارة الإدارة.

.3-المرحلة الثالثة : اختيار الأفراد

يتم اختيار المرؤوسين الذين لديهم المهارات والمعارف اللازمة لأداء الأعمال الموكلة إليهم، وكذلك الذين لديهم المهارات المتعلقة بالاتصال والتعامل مع الآخرين ضمن فرق العمل التي يتم تشكيلها وان يكون لديهم نظرة شمولية لنشاطات المنظمة وعملياتها وكيفية تداخلها وتفاعلها مع بعضها.

4- المرحلة الرابعة :التدريب والتحفيز

في هذه المرحلة يتم تصميم وتنفيذ برامج تدريبية لتأهيل الموظفين مثل برامج مهارات الاتصال والعمل الجماعي بالإضافة إلى برامج التدريب الفنية المتعلقة بأداء العمل المناط بالموظف، كذلك فانه ينبغي أن يتم اعتماد نظام للحوافز مرتبط بعملية التحسين وبمستوى الأداء.

.5-المرحلة الخامسة :التغذية العكسية

من الضروري أن يتم توفير التغذية العكسية للموظفين عن مدى التقدم في أعمالهم ونسب
انجازاتهم أولا بأول، وهذا ما يساعدهم في معرفة وضعهم وتقدير الجهود اللازمة لانجاز العمل المكلفين به

المطلب الثاني: أدوات وتقنيات التمكين الاداري

أولا: نماذج التمكين الاداري

بلوغ أو الاقتراب من التمكين تحتاج كل منظمة أن تتفهم التمكين وفقا لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية، وتظهر مراجعة للأدبيات أمثلة لمختلف نماذج التمكين والتي يمكن أن تساعد على تحليل وفهم مفهوم التمكين، وسوف نعرض أهم النماذج التي تفسر التمكين ومنها:

نمـــوذج Conger & Kanungo

عرفConger & Kanungo التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية. وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين حيث تم تعريف التمكين "كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي

[1] محفوظ احمد ،**جودة إدارة الموارد البشرية**، ط ، 2دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن،2014 ص324،ص325.

تعزز الشعور الضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل غير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية[1].

وقد حددConger & Kanungoخمس مراحل لعملية التمكين تتضمن [2]:المرحلة الأولى وهي تحديد العوامل التنظيمية التي تسبب الشعور بفقدان القوة ين العاملين، المرحلة الثانية وهي استخدام أساليب إدارية مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلباته كتحديد الهدف، إثراء الوظيفة، والمكافآت المرتبطة بالأداء. لإزالة العوامل المسببة لشعور العاملين بالضعف والعجز، المرحلة الثالثة وهي تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وذلك باستخدام عدة مصادر: المكاسب الغير فعالة، التجارب المنجزة، الإقناع اللفظي، والاستثارة العاطفية، المرحلة الرابعة وهي ونتيجة لاستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشعر المرؤوسين بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول، وتوقعات الأداء، والاعتقاد بالفاعلية الذاتية، المرحلة الخامسة وهي التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادأة المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة .

ويوضحKanungo & Conger من هذا النموذج تركيزه على العوامل التي إذا تم التخلص منها، فسيتم تطبيق التمكين بشكل فعال وهي: عوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي وتشمل البيروقراطية، سوء الاتصال، المركزية العالية، التغيير التنظيمي، عوامل متعلقة بنظام المكافآت وتشمل ضعف نظام المكافآت، عوامل متعلقة بالإشراف وهي السيطرة العالية، التركيز على الأخطاء، عوامل متعلقة بتصميم الوظائف وتشمل عدم وضوح الدور، ضعف الاتصال بالإدارة العليان ضعف التدريب والدعم التكنولوجي، كثرة القواعد واللوائح، انخفاض التنوع في المهام، أهداف غير واقعية، انخفاض المشاركة في اتخاذ القرارات.

2-نمـوذج التمكين التدريجي لSpector .

يقوم هذا النموذج على أساس أن التمكين عملية تدريجية تستغرق وقتا زمنيا محددا، وفق خطوات متدرجة، فلا يمكن الانتقال الفجائي من المنظمة غير الممكنة إلى المنظمة الممكنة، حيث قدمSpector نموذجه من خلال قاعدة التولي والتخلي في تطبيق التمكين وذلك وفقا لما يلي [3]:قاعدة التولي وتعني أن تتولى الإدارة مسؤولياتها الاستراتيجية، ويتولى العاملون تحديد الأهداف المنوطة بهم، ومن خلال هذه القاعدة يكون هناك إحساس مشترك ورؤى واحدة للهدف.

وقاعدة التخلي أي أن تتخلى الإدارة عن الاهتمام بالتفصيلات من خلال إيلائها (منحها) خبراتهم، وتوفير الموارد والمعلومات والإمكانات اللازمة التي تمنحهم الشعور بالثقة والقدرة على الاعتماد على الذات. ومن خلال هذه القاعدة تتضح أهمية قيام الإدارة بالتمكين المهاري للعاملين مثل إكسابهم مهارات التوافق وحل النزاعات والقيادة وبناء الثقة، وكذلك قيامها بالتمكين الإداري من خلال دعم استراتيجية التمكين واتخاذ الإجراءات التي تضمن لفرق العمل حرية الحركة و فعالية الأداء.

---

[1] مؤيد أحمد صادق مسعود،**درجة التمكين الإداري و تطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية**"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين، ص23.

[2] محمد مانع علي القحطاني **التمكين وعلاقته باللوء التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات**، رسالة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية 2013، ص 36.

[3] محمد مانع علي القحطاني، المرجع السابق، ص 39.

3-نمـوذج الخطوات الثلاث لRandolphs

يشير هذا النموذج إلى سهولة تنفيذ أسلوب التمكين من خلال تحديد الخطوات الأساسية واقتصارها على ثلاث خطوات هي[1] :بناء الثقة بين الإدارة والعاملين من خلال إتاحة فرص المشاركة الفاعلة وتبادل المعلومات عن طريق القنوات المفتوحة، توفير فرص التدريب الفاعل والعمل على وضوح الأهداف، مشاركة فرق العمل في بناء الهيكل التنظيمي وفق أهداف المنظمة وتطلعاتها وحاجتها الفعلية.

غير أن الصعوبة تكمن في التنفيذ والتطبيق الفعلي للتمكين لأنها تتضمن العديد من الإجراءات للبدء في إتاحة فرص المشاركة في المعلومات، وتدعيم فريق العمل وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرارات ، وتقبل المزيد من الحرية لتي تفرضها طبيعة التمكين، فضلا عن المراحل الطويلة التي يستنفذها التمكين لتفويض القيادة المشتركة في اتخاذ القرارات، لذلك يعد التمكين عملية مستمرة متواصلة تحتاج إلى التدريب المستمر في تنفيذها. ويتميز هذا النموذج بتركيزه على اكتساب المعرفة والتعلم التنظيمي كأحد العوامل الأساسية لنجاح التمكين، فمنظمة التعلم هي تلك ساندت مصطلح التمكين وأكسبته أهمية حقيقية، فالتوجيه والتدريب لا يكفيان دون تعلم لوسائل وطرق العمل الجديدة وأساليب عملها ،وهذا يتطلب تمتع العاملين بخلفية علمية تدعم توجهاتهم وتساعدهم على استيعاب التدريب و تقبل التوجيه والاستفادة من الأخطاء لتصحيح الانحرافات.

4-نمـوذج Tom Petersلعملية التمكين.

لقد قدم **Tom Peters**نموذج لعملية التمكين، تقوم على عنصرين رئيسين هما: إشراك الأفراد في كل شيء(مشاركة العاملين)، استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة، وللمساعدة في تنمية المشاركة وزيادة فعالية فرق العمل، ينصح توم بيترز بتوفير العوامل المساعدة الآتية: حسن الاستماع الى الأفراد، تقدير جهود الأفراد، الاهتمام بعملية استقطاب الأفراد، الاهتمام بالتدريب واعادة التدريب، توفير نظم الأجور المحفزة. ويفترض هذا النموذج أن تكون الادارة راغبة في تطبيق عملية التمكين ومدركة لأهمية وضرورة أن يساهم الأفراد بآرائهم وأفكارهم في أعمال المنظمة، مع تهيئة المناخ الذي يساعد على ظهور الأفكار الجديدة، وتشجيع الأفراد على عدم الخوف من الفشل، وتهيئة المديرين للاستماع الى الأفراد، واعطائهم الوقت لشرح أفكارهم، والسماح بدرجة معقولة من حرية الرأي والتعبير للأفراد العامين، حتى ولو اختلفت آرائهم مع آراء المدير. وللنجاح في تحقيق التمكين واستمراريته ينصح بيترز بالتخلص من المعوقات الآتية: الهياكل التنظيمية الجامد والمعقدة، القواعد البيروقراطية والشروط المهنية، عدم وضوح دور الإدارة الوسطى [2].

5-نمـــوذجSpritzer

يعتمد نموذج **Spritzer**على أساس أن تحقيق التمكين يتطلب خطوتين أساسيتين هما التمكين النفسي ومن ثم التمكين الإداري. فالهدف من التمكين السيكولوجي هو جلب قناعات لدى الإدارة والعاملين بأهمية التمكين، وعندما

---

[1]محمد مانع علي القحطاني،المرجع السابق، ص 40.

[2] مطر بن عبد المحسن الجميلي **الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى"**، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية2008، ص55.

تترسخ هذه القناعات بدرجة كافية يتم تطبيق التمكين الإداري بهدف توفير البيئة الملائمة للتمكين، ومن هذا المنطلق يحدد النموذج نوعين من العوامل التي تسهم بدرجات متباينة في تمكين العاملين هما[1]:

عوامل شخصية وهي العوامل الخاصة بالفرد ذاته، بمعنى تحديد مركز التحكم في تفكير الفرد اعتمادا على مجموعة عوامل متداخلة. وعوامل وظيفية وتتمثل في مرونة التنظيم في تزويد العاملين بالمعلومات ونظم الحوافز المطبقة، وتتضافر هذه العوامل فيما بينها بشكل إيجابي لتنتهي إلى تمكين العاملين، ومن ثم يؤدي التمكين إلى الكفاءة والإبداع بشرط توفر الرغبة لدى العاملين في تحقيق التفوق، وهذا يتطلب تمتع المنظمة بقدر من الاستقرار كعنصر أساسي يدعم التمكين بجانب رغبة العاملين و إصرارهم على تحقيق أهداف المنظمة. وقد اهتم هذا النموذج بإبراز أهمية التمكين كوسيلة فاعلة لجذب انتباه العاملين إليه، ومن ثم اقتناعهم به بهدف ترسيخ قناعات لديهم بأهمية التمكين وأنه وسيلة مهمة نحو تطوير المنظمات ورقيها وزيادة قدرتها على المنافسة والبقاء، لكنه أغفل جدلية الامتياز في سبيل التطور، فإعداد العاملين نفسيا وحده ليس كافيا لتحقيق التمكين دون رفع قدراتهم وتنمية مهاراتهم الفردية، وتزويدهم بالخلفية العلمية والعملية اللازمة لتطوير وتحسين مستويات الأداء ومن ثم زيادة قدرتهم على مواجهة المشكلات والتغلب عليها.

6-نموذج Bayerlien and Harris

قدم كل Bayerlien and Harrisهذا النموذج، والذي يقوم على ثلاث مكونات لابد من توافرها حتى تتحقق عملية التمكين، وتتمثل هذه المكونات في السلطة والمسائلة والقدرة و يقصد بها في النموذج ما يلي [2]:

القدرة وهي امتلاك المعلومات والمها ا رت والمعرفة الضرورية لاتخاذ القررات لفعل وانجاز المهمات، المساءلة وهي تحمل أفراد وجماعات العمل المسؤولية لإنجاز المهمات الواجبة، السلطة وهي إعطاء التابعين القوة و الحرية لإدارة و إنجاز المهمات وصنع القرارات ذات العلاقة .

ثانيا: تقنيات التمكين الاداري:

تحتاج عملية التمكين إلى اتباع آليات وأساليب، من شأنها أن تخلق بيئة مناسبة.

1-أسلوب القيادة الذاتية

يقصد بالقيادة الذاتية العملية التي من خلالها يسعى الموظفين للتأثير على أنفسهم لتحقيق التوجه والتحفيز الذاتي الضروري للأداء. في ظل هذا الأسلوب يقوم القادة بمنح أعضاء الفريق مجالاً واسعاً في الخطيط والتنفيذ والتقييم لآدائهم، كما يتم التخلي عن نمط الرقابة المعمول به سلفاً[3].

2-أسلوب تمكين الفرد

يتعين على الموظف تحمل المسؤولية مقابل الصلاحيات الممنوحة له، ولا يتحقق هذا إلا بشعوره بأن لهذه العملية (التمكين) قيمة بالنسبة له، وهذا مايطلق عليه بـ:"تمكين الذات"، الأمر الذي يساعد في الإحساس بالسيطرة وقدرة

---

[1] محمد بن مسفر الشمراني **المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين (دراسة مسحية مقارنة على منسوبي المديرية العامة للدفاع المدني ووكالة وزارة الداخلية للأحوال المدنية(**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية،2014 ص102.

[2] محمد بن مسفر الشمراني **المرجع السابق**، ص. 105 .

[3] نور الدين صراب، **مستويات التمكين وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية، رسالة ماجيستير**، كلية العلوم الإقتصادية، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر،2012ص44.

التحكم في وظيفته وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية[1].

3-أسلوب الفريق (تمكين المجموعة)

ينصب هذا الصنف من التمكين على تطوير قدرات الموظفين للعمل والتعاون سوية، واستثمار هذه المشاركة لتمكين الموظفين أنفسهم، ومن الأمثلة في هذا المجال حلقات الجودة التي ظهرت في السبعينات من القرن الماضي[2].

4-الأسوب الهيكلي أو التمكين الهيكلي

إن المنظمة المتمكنة يكون لها هيكل واضح ومناسب مع عدد أقل من المستويات الإدارية، وذلك مايسهل عملية إنسياب وتدفق للمعلومات في إتجاهين[3].وينصب تمكين العاملين هنا على إجراء التغيرات في الهيكل والعمليات الخاصة بالمنظمة وينسب هذا الإتجاه إلى رواد الجودة الشاملة وفي مقدمتهم ،**Edward Deming**الذي يرى أن هذا التوجه في التمكين له ثلاثة عناصر مهمة هي[4]:

- ✓الوضوح والتناسق في الأهداف الخاصة بالإنتاج وبالتطوير وتوجيه كل مستويات النظم والإدارة والموظفين إتجاه تلك الأهداف.
- ✓التقسيم والتطوير المستمر للإحتياجات المهنية للموظفين مع تعظيم إحساسهم بالملكية وتحمل المسؤولية.
- ✓ضمان التوافق بين أهداف الإدارة وأهداف الموظفين.

5-أسلوب متعدد الأبعاد في التمكين

هذا الأسلوب يقوم على أن منهج أو أسلوب واحد من أساليب التمكين قد لا يكون كافياً لجعل التمكين فعالاً، ولذا يرفض هذا الأسلوب ما يعرف بالبعد أحادي الجانب لتفسير مبدأ تمكين العاملين وحتى تكون عملية تمكين الموظفين فعالة وناجحة لابد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة، فالتعليم، القيادة الناجحة، الدعم والتشجيع المستمر، الهيكلة المناسبة، والتفاعل بين هذه المقومات جميعاً[5].

المطلب الثالث: مقومات ومعيقات التمكين الاداري

أولا: مقومات التمكين الاداري

على المنظمة قبل أن تشرع في عملية التمكين أن تخلق وتوطد بعض المقومات الأساسية داخلها. وهي كالتالي:

1-1العلم والمعرفة والمهار ة

يمثل العلم المعرفة والمهارة أهمية كبيرة، باعتبار كل منهما مقوماً أساسياً من مقومات تمكين العاملين، ومن خلال المعرفة يمكن منح العاملين حرية التصرف ثم المشاركة، ثم التمكين، إذ أنه كلما زادت خبرة

---

[1] نور الدين صراب مرجع سابق ،ص44.

[2] نفس المرجع ،ص45.

[3] رامي جمال اندوراس وعادل سالم معايعة، **الإدارة بالثقة والتمكين**، عالم الكتب الحديثة،الأردن،2008.ص120.

[4] نور الدين صراب مرجع سابق ،ص120.

[5] نور الدين صراب، مرجع سابق ،ص46.

الفرد، زادت مهارته ومكتسباته المعرفية وزادت قدرته
على تأدية مهام عمله بكفاءة واقتدار[1].

1-2 الإتصال وتدفق المعلومات:

تعد المعلومة سلاحاً هاماً يعتمد عليه الموظف في عملية اتخاذ القرار وفي حل مشاكل العمل ومشاكل المستهلكين، فدون المعلومة الصحيحة أو المعلومة المتجددة ،لا يمكن للعامل التصرف بحرية واقتداء،لأنه ببساطة يفتقر للمعلومة التي تمنحه ثقة بالتصرف الصحيح دون خوف أو تردد من أن تصرفه قد يكون خطأ[2].

فحتى تصبح المنظمة مُمَكِنَة، ينبغي أن توفر معلومات أكثر، إلى أشخاص أكثر وفي مستوياتٍ أكثر، ومن خلال وسائل أكثر[3].

1-3الـثقـة

وهي مقوم جوهري من مقومات التمكين، والتي تعني استعداد الفرد التعامل مع الآخرين معتقداً بكفاءتهم أو أمانتهم أو صدقهم واهتمامهم بمصلحته وعدم توقع إساءتهم[4]

1-4الحوافز المادية والمعنوية

يعد التمكين حافز يُسهم في رفع معنويات العاملين وشعورهم بمعنى أرقى أسمى لحياتهم المهنية، غير أنه ليس بمنحةٍ مجانية فكما فيه مشاركة في المنافع ففيه أيضاً مشاركة في المخاطر ومحاسبة على النتائج وتحمل للمسؤولية بشكل يساوي التفويض المعطى للموظف.

لهذه الأسباب يتوجب الإعتماد على نظام حوافز من شأنه تشجيع العاملين على تحمل المسؤولية بشكل صحيح، وهذه الحوافز تكون مرتبطة بشكل مباشر بأداء المِمَكَن من العاملين، أي أن كل من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أداء متفوقة يحصل على حوافز أكبر.الأمر الذي يؤدي بالمِمَكنِين إلى المنافسة نحو تحمل أفضل للمسؤولية وتحقيق الكفاءة والإبداع والتفكير الخلاق[5].

ثانيا: معوقات التمكين الاداري

تواجه المنظمات عدد من الصعوبات او المعوقات لتطبيق ونشر مفهوم التمكين الاداري من ابرزها[786]:

---

[1] مطر بن عبد المحسن الجميلي، **الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين**، رسالة ماجيستير، جامعة نايف العربية، الرياض، السعودية2008،.ص49.

[2]حمود حسين الوادي، **التمكين الإداري في العصر الحديث**، دارالحامد،الأردن، .2012ص72.

[3] جواد محسن راضي، **التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين**،مجلة العلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد ،12العدد الأول، كلية الإدارة و الإقتصاد، جامعة القاديسية .2010.ص25.

[4] حمود حسين ،مرجع سابق 2012ص85.

[5]2012ص72. .حمود حسين الوادي، **التمكين الإداري في العصر الحديث**، دارالحامد،الأردن2012 113-113،

[6] حريم، حسين، ،السلوك التنظيمي ،ط،1دار زهران للنشر ،عمان،الاردن 2004 ص50

[7] جواد، شوقي ناجي ، ، **سلوك تنظيمي** ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ،الاردن2000 ص 64.

[8] Greasley,k., Bryman, A.,Dainty, A.,price, A.,soetanto, R., king N.,2005,Employee Perceptions of Empowerment Employee Relations, 27(4):354-368.

-1عدم قناعة الادارة العليا بأهمية التمكين الاداري.

-2 حرص المديرين على مراكزهم ومناصبهم الوظيفية.

-3 ضعف مهارات العاملين وعجزهم عن تحمل المسؤولية.

-4 رتابة الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته الادارية.

-5المناخ التنظيمي غير الصحي، مما ينعكس سلباً على معنويات العاملين ومستوى أدائهم.

-7عدم عدالة نظام الحوافز

وايضا نجاح أو فشل برنامج التمكين يخضع بشكل أساسي إلى مدى توافر المتطلبات الجوهرية في البيئة التنظيمية التي قد تساعد أحيانا أو تعيق أحيانا أخرى الوصول إلى تحقيق النتائج المرجوة، لذلك قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي قد يحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين، ومن تلك المعوقات ايضا ما يلي[1]:

1-الهيكل التنظيمي الهرمي.

2-المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.

3-خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.

4-عدم الرغبة في التغيير.

5-خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها والسلطة.

6-خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية.

7-الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.

8-السرية في تبادل المعلومات.

9-ضعف نظام التحفيز.

10-تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.

11-ضعف التدريب والتطوير الذاتي.

12-عدم الثقة الإدارية.

13-عدم ملائمة نظام المكافآت

[1] سعد بن مرزوق العتبي **تمكين العاملين كإستراتيجية للتطوير الإداري**، الاجتماع الإقليمي الثاني عشر لشبكة الإدارة وتنمية الموارد البشرية، عمان، الأردن، 13-11 ديسمبر 2004 ،ص33.

المبحث الثالث: أبعاد التمكين الاداري

المطلب الأول:التدريب

إن احتياج المنظمة إلى التحول من مفهوم المراقبة والتحكم إلى مفهوم التمكين لكي يمكن للعاملين المساهمة وإنجاز العمل بشكل أفضل، وهذا يتطلب من المديرين تأكيد مهارات جديدة لتعظيم جهود العاملين من خلال الوقوف على ممارسات إدارية تعد مرتكزات هامة وضرورية لنجاح عملية التمكين، كالتدريب وتكوين فرق العمل، وكذا تفويض السلطة، والتحفيز، الإتصال،...

للتدريب أهمية كبيرة في المنظمات، فكل ما ينفق عليه يعتبر استثماراً في المورد البشري، خاصة في ظل التغيرات الإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية التي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف هذه المنظمات.

1مفهوم التدريب :

من بين التعاريف التي قدمت للتدريب مايلي:

هو الجهود الهادفة إلى تزويد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ولمعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءته الحالية والمستقبلية، فالمنظمة المعاصرة اليوم تعّد منظمة يتم تعلم تتصف بوجود جهود مستمرة فيها من أجل تعليم مواردها البشرية وعلى نحٍو دائم أشياء جديدة، وكيف تطبيق ما تعلموه في واقع عملهم، وذلك بهدف تحسين جودة ما تقدمه من سلع أو خدمات وتحقيق رضا مستخدميها، فنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يعود إلى أنها تتيح لعامليها كافة سبل التعلم من خلال التدريب والتجريب والتعلم الجماعي و إدارة المعرفة[1].

وهناك أيضاً من يعرفه على أنه النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والإتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما[2] وهناك من اعتبره على أنه:منهج علمي وعملي يسعى لتحقيق الأهداف التنظيمية[3].

ويرتبط التدريب بالتمكين عندما تكون عملية التدريب موجهة لتعزيز ثقة الفرد في نفسه، وتنمية قدراته ومهاراته على صنع واتخاذ القرارات و تحمل مسؤولية نتائج قراراته وأعماله.[4]

ومن خلال التعاريف السابق نستخلص بأن التدريب هو نشاط مستمر يهدف إلى تحسين أداء الفرد الحالي والمستقبلي.

أهمية التدريب:

يعتبر التدريب من المواضيع الهامة التي احتلت موقعا محور ،u1له أهميةQ لغة سوآءا للفرد والمؤسسة:

1-أهمية التدريبL لنسبة للأفراد العاملين: له أهمية كبيرة عالية للعاملين فيها [5]:

---

[1] أيمن عوده المعاني وعبد الحكيم عقلة أخو رشيدة **التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعات الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ،25العدد ،20الأردن،2009 ص240.

[2] عمارين عيشي،**اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد**، دار أسامة، الأردن2012،ص78.

[3] خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، **إدارة الموارد البشرية**، دار المسيرة، عمان، الطبعة الثانية، 2009ص. 125

[4] محمد مانع علي القحطاني **التمكين وعلاقته بالولء التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات**، رسالة ماجستير (غيرمنشورة) في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية ، 201 ص 26.

[5] حامد كريم الحدراوي, "**تدريب الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة الثقافية المستدامة** ", مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ،العراق، العدد 20 ،2015، ص59.

-يساعد الأفراد في تحسين وتطوير قرارام وحل مشاكلهم في العمل.

-يساهم التدريب في تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.

-يسمح التدريب لتقليل من نقاط الضعف لدى الأفراد يوفر لهم الغرض للترقية والتطوير.

-يسمح التدريب بتخفيض معدل حوادث العمل ورفع درجة الروح المعنوية لدى العاملين داخل المؤسسات.

2-أهمية التدريبL لنسبة للمؤسسة [1]:

المهام الموكلة إليهم لكافة وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.

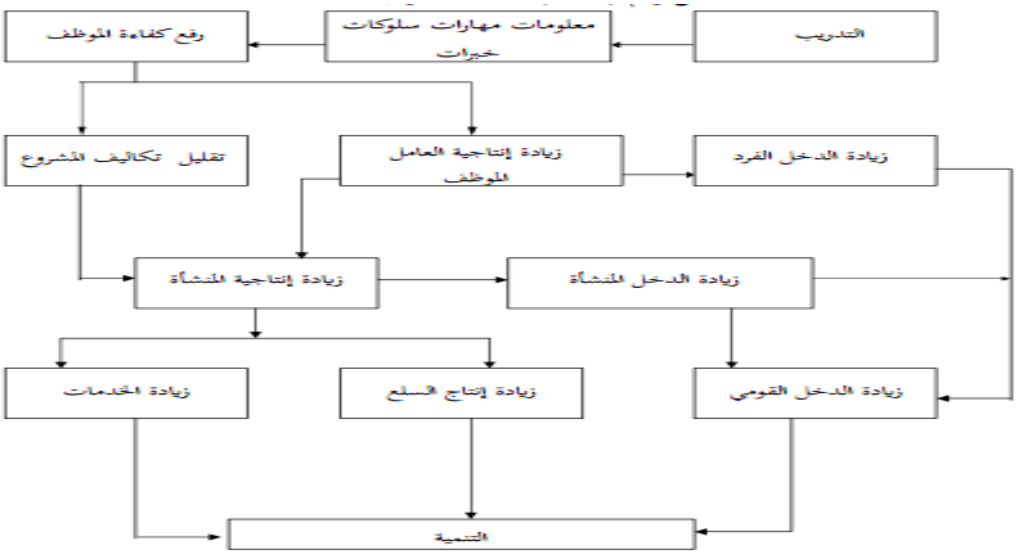
-يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو العمل والمؤسسة.

-يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تزيد المؤسسة من أهداف.

-يؤدي إلى ترشيد معرفتهم القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس مهارات القيادة الإدارية.

-يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين بينهم وبين الإدارة

الشكل (1-1) :أهمية التدريب.



المصدر : قاسي أسماء , أهمية تدريب الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة , مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم الإجتماع تنظيم وعمل, جامعة أكلي محند أو الحاج – البويرة، الجزائر ، , 2011/2012ص .59

2-أنواع التدريب

للتدريب عدة أنواع و هي تصنف حسب عدة معايير،فوفق معيار الوظائف نجد هنا كلا ثلاثة أنواع هي [2] :

[1] هالة مويسي," **دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسة**", مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم تسير تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية، جامعة أكلي محند أو الحاج – البويرة، الجزائر ، 2014 / 2015 ,ص 13..:

[2] لربيع بوعريوة، **تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة**، رسالة ماجيستير، كلية العلوم الإقتصادية، تخصص تسيير المنظمات جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر،.2007،ص 11-12.

✓التدريب المهني والفني: يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية، كأعمال الكهرباء و الميكانيك...إلخ

✓التدريب التخصصي: يطلق على هذا النوع بالتخصصي نظراً لكون الفرد العامل يتخصص في نشاط أو مهنة معينة نتيجة لإكتسابه خبرات ومهارات متخصصة ويشمل

هذا النوع العمال الجدد والقدامى.

✓ التدريب الإداري: ، والذي يتضمن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة، واتخاذ قرارات وتوجيه وقيادة وتحفيز وإدارة جماعات العمل والتنسيق والإتصال.

الجدول (1-2)أنواع التدريب

مرحلة التوظيف	نوع الوظائف	المكان
توجيه الموظف الجديد -التدريب أثناء العمل -التدريب بغرض تجديد المعرفة و المهارة -التدريب بغرض الترقية و النقل -التدريب للتهيئة على التقاعد	التدريب المهني أو الفني -التدريب التخصصي -التدريب الاداري	-التدريب داخل المنظمة -التدريب خارج المنظمة

المصدر : أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية- القاهرة- مصر ، 2004 .ص. 323

3-مبادئ التدريب :

تخضع العملية التدريبية إلى عدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية وهي[1]:

●**الشرعية:** يجب أن يتم التدريب وفقاً للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها داخل المنظمة

●**المنطقية:**يجب أن يتم التدريب بناءً على فهم منطقي وواقعي ودقيق للإحتياجات التدريبية؛

●**الهادفية:**يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وموضوعية قابلة للتطبيق ومحددة

تحديداً دقيقاً من الزمان والمكان والكم والكيف والتكلفة؛

●**الشمولية:**بمعنى أن يوجه إلى كل المستويات الإدارية في المنظمة ليشمل جميع فئاتالعاملين فيها؛

●**التدريجية:**يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة ومنظمة إلى الأكثر تعقيداً؛

●**الإستمرارية:**التدريب يبدأ مع بداية الحياة الوظيفية للفرد، ويستمر معه خطوة بعد أخرى لتطويره، وتنميته حتى يساعد

[1] بلال خلف السكارنة، **اتجاهات حديثة في التدريب**، دار المسيرة، عمان، .2011ص 31.

العاملين على التكيف مع التطورات المستمرة ؛

●**المرونة**:يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته لمواكبة التطور والتزود بالوسائل والأدوات والأساليب اللازمة لإشباع الإحتياجات التدريبية للعاملين بما يتناسب

ومستوياتهم الوظيفية.

4-أهداف التدريب

للتدريب أهداف عامة أساسية نذكر منها مايلي[1]:

✓الإسهام في إعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة، فإذا حدث فائض في العمالة في تخصص أوقطاع معين، يمكن من خلال التدريب التحويلي تأهيلهم لتخصص أو تخصصات أخرى حيث يسد بهم العجز فيها؛

✓إيجاد صف ثانٍ مؤهل يمكن الإعتماد عليه في تفويض السلطة وتحقيق لامركزية الأداء، وفي الحلول محل القيادة التي تتقاعد أو تنتقل لمواقع أخرى؛

✓تنمية الوعي لدى المتدربين بالحاجة إلى تقبل التغيير والإستعداد له؛

✓تعريف المتدربين بأدوارهم المختلفة وتزويدهم بالمعارف والمهارات التي تمكنهم من أداء تلك الأدوار بفاعلية وكفاءة؛

✓تعديل اتجاهات ودوافع العاملين في تنمية رغباتهم للأداء الأحسن وتنمية روح الفريق

بينهم وتعميق الإحساس بمفهوم خدمة العملاء؛[2].

✓تحقيق الذات للموظفين الذين يمتلكون عنصر الطموح[3].

✓تكييف الموارد البشرية مع تغييرات البيئة التي تضطر المنظمة إلى إدخالها على مجالات العمل فيها[4]؛

✓الزيادة في الإنتاج، وهي الزيادة في كميته وتحسين نوعيته من خلال تدريب العاملين على كيفية إتقانهم للعمل ومن ثم زيادة قابليتهم الإنتاجية[5].

---

[1] هاشم حمدي رضا،**التدريب الإداري**، دار الراية، 2013،ص29.

[2] عمار بن عيشي، **دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب**، رسالة ماجيستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر2005،ص67.

[3] رياض بن صوشة، **تنمية الموارد البشرية –مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية**، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، الجزائر،.2007،ص45.

[4] محمد جاسم الشعبان ومحمد صالح الأبعج، **إدارة الموارد البشرية**،دار الرضوان، عمان 2014.ص221.

[5] منير نوري، **تسيير الموارد البشرية**،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،الطبعة الثانية،2014 ،ص 243.

جدول (1-3) : يوضح أهداف التدريب

العلاقات الانسانية	الأفراد	المؤسسة
تحسن وسائل الاتصال	زيادة فعالية القرارات	تحسين الربحية
تقديم معلومات عن السياسات و الانظمة	يساعد على الثقة بالنفس	تحسين الروح المعنوية
ينمي الاحساس بأهمية العمل الجماعي	يساعد الافراد علىكيفية التعامل مع الضغوط	تحسين سمعة المؤسسة و صورتها
يعمق الشعور بحب العمل ومكان العمل	تقديم معلومات جديدة	يساعد على التطوير التنظيمي
يرفع معنويات العامل	يفتح المجال امام الترقية	تخفيض تكاليف الانتاج

المصدر : رجم خالد وآخرون ,مطبوعة مقياس الموارد البشرية ,جامعة قاصدي مرباح – ورقلة – الجزائر ,, 7552-7552ص. 46

المطلب الثاني: فِرق العمل

لابد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم، يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والشركة ككل وهذا ما يسمى بفريق العمل .

1-مفهوم فرق العمل:

يشير مفهوم الفريق إلى ذلك العدد القليل من الأفراد من ذوي المهارات المكملة لبعضهم البعض والذين يتصفون بولائهم لغرض معين وأهداف أداء محددة وعلى النحو الذي يجعلهم يتحملون مسؤولية مشتركة.[1]

ويعرف فريق العمل بأنه "بمجموعة صغيرة من العاملين يمتلكون مهارات متكاملة ويعملون مع بعضهم لتحقيق أهداف يكونون مسؤولين عن تحقيقها".[2]

وتهدف المنظمات من خلال اعتماد هذا الأسلوب إلى:

-العمل على خلق مناخ تنظيمي مناسب وبيئة صحية؛

-الشعور بالمسؤولية المشتركة والرقابة الذاتية؛

-مواكبة التغيرات في البيئة المحيطة؛

-ممارسة عملية التفويض بطريقة أكثر فعالية؛

-الالتزام بتحقيق الأهداف؛

-التخطيط المشترك لمواجهة المشكلات قبل حصولها؛

-اتخاذ القرارات أكثر فعالية؛

---

[1] حسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ،2011ص .342

[2] كرمية توفيق، تمكين العاملين دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلانSC SEG- -مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة أعمال(غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر .،2007-2008ص 84.

- اعتماد نظام اتصالات جيد
- تطوير مهارات وقدرات الأفراد.

وتستمد فرق العمل أهميتها في المنظمات من خلال تكاملية سماتها، بوصفها قوة أدائية وحركة تطويرية مستمرة في البيئة التنظيمية، تسهم في دفع المنظمة نحو استيعاب التغيرات والتعامل مع التقنية وتطوير أساليب الأداء، والتخلص من العوائق التي تتخلل أنشطة عملياتها، وتتيح لها التحول إلى المنظور الاستراتيجي في التخطط والتنفيذ وتبني طرائق الجودة في الأداء على صعيد النوع قبل الكم، إذ أن فرق العمل الفاعلة تؤدي إلى تقوية المنظمة، وبالتالي فإن عملية تطوير فرق العمل تظل مطلبا حقيقيا لتلك المنظمات في سعيها إلى النجاح والتميز.[1]

2-أسباب استخدام فريق العمل

هناك عدة أسباب و دوافع تؤدي المنظمة الى تكوين فارق عمال و مابينهما[2] :

- ✓وجود مهام ذات طبيعة خاصة تستدعي وجود فريق بخبرات متعددة ؛
- ✓وجود مشكلات يعجز الفرد الواحد أو التنظيم الإداري عن حلها ؛
- ✓وجود فرص جديدة يمكن اقتناصها ؛
- ✓احتياج المنظمة إلى أفكار جديدة ؛
- ✓وجود تحديات ومخاطر تواجه المنظمة ؛
- ✓الشعور المتبادل بالفخر والإنجاز، بما يؤدي إلى تقوية المنظمة وتماسكها؛
- ✓تشجيع الإبتكار والحصول على أفكار وبدائل جديدة لحل المشكلات واتخاذ القرارات.

3- أنواع فريق العمل :

تتعدد أنواع فرق العمل بتعدد تصنيفاتها تبعاً لأهدافها التي يجب تحقيقها ونذكر منها مايلي:

فرق العمل المدارة ذاتيا Self-manged teams

وهي فِرق مكونة من أفراد يتميزون بمستوى عالٍ ومتنوع من التخصصات والمهارات مع درجة عالية من القدرة على اتخاذ القرارات على مستوى التخطيط والرقابة والمتابعة، حيث يوكل إليها غالباً تقييم الآداء والرقابة على مستوى الجودة، مع التمكين في وضع الجداول الخاصة ببرامج العمل وتخصيص الموارد ومجال التدريب وتنمية السلوك الإبتكاري في المنظمة[3]؛

الفرق المتعددة الوظائف Cross-functional teams

تعمل الفرق المتعددة الوظائف في جميع المواقف والحالات، فأعضاء الفريق يعتمد احدهم على الآخر لإنجاز العمل، إذ يساهم كال عضو بخبرته في أداء مهمة معينة وتتكون فِرق العمل متعددة الوظائف من افراد في مختلف المجالات الوظيفية في

---

[1] رامز يدير عزمي، محمد فارس جودت، وحسن مروانة عفانة . التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل"في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة ".مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ،2015 ص310.

[2] علي الخطاب، **استراتيجية التخطيط للمشاريع الصغيرة**، دارأسامة، الأردن2010ص،120-123.

[3] حسين التهامي، **التفكيرالإبداعي**، دار الكتاب، الجزائر،.،2013ص131.

المنظمة كالتسويق ، والمالية ، و الموارد البشرية ، و العمليات غالبا ما يستعمل هذا النوع من الفرق لراية الابداع و السرعة و التركيز على الاستجابة لحاجات الزبون ، اذ من الممكن ان تقوم فرق العمل متعددة الوظائف بتصميم وتقديم برامج تحسين الجودة و التكنولوجيا الجديدة ،و الاجتماع بالزبائن و الموردين لتحسين المدخلات و المخرجات[1].

فرق حل المشكلات Problem-Solving teams

تعمل على مساعدة الإدارة في مواجهة المشكلات التي تواجهها،إذ تقوم هذه الفِرق

بتحديد طبيعة المشكلات في مختلف أنواع المنظمات، يتكون فريق حل المشكلات

المثالي من [5ـ [12عضو يعملون وبشكل دؤوب على مناقشة طرائق تحسين الجودة في جميع المراحل التنظيمية، وجعل العمليات التنظيمية أكثر كفاءة، إضافة إلى العمل على تحسين بيئة العمل بصورة عامة[2].

الفرق الافتراضية Virtual teams

لقد أصبحت الفِرق الإفتراضية استجابة حتمية لعدة أسباب كازدياد ظاهرة العولمة وتوسعها، مرونة الهيئات التنظيمية والتغيير المتزايد صوب الأعمال المعرفية والحاجة

إلى جلب المواهب والخبرات المتنوعة في المشاريع التي تتصف بالتعقيد وإيجاد الحلول

المناسبة لمقابلة طلبات السوق [3]؛

4- خصائص الفريق الفعال

.حيث تتمثل خصائص الفريق الفعال في الجوانب التالية:[4]

✓**الجوانب الفنية**: وتتمثل في مايلي

التعريف الجيد لمهام الفريق؛

تحديد الأهداف الكبيرة والمرحلية؛

تعريف المشكلات وأنواعها؛

توافر الإمكانات اللازمة.

✓**الجوانب الإدارية /التنظيمية**:ومن أهمها

الإعداد الجيد والتخطيط المسبق؛

تحديد معايير تقويم الأداء وأساليب المتابعة ؛

القيادة الجيدة للفريق؛

اتخاذ القرارت بالإتفاق وليس بالتصويت أو تحكم الأقلية.

✓**الجوانب السلوكية الإجتماعية**

---

[1] حسان دهش جلاب وكمال كاظم طاهر الحسيني، **إدارة التمكين والإندماج**، دار صفاء ،عمان 2013ص،39.

[2] حسان دهش جلاب وكمال كاظم طاهر الحسيني مرجع سابق ،40

[3] سامح عبد المطلب عامر وعلاء محمد قنديل، **التطوير التنظيمي**، دار الفكر، عمان،.2010ص242

[4] أحمد الخطيب وعادل سالم معايعة، **الإدارة الحديثة**، دار جدارا، الأردن،2009ص141

:ومن بينهامشاركة جميع الأعضاء في مناقشة المشكلات وبدائل حلها؛ قبول المهام المناطة بالأعضاء والإستعداد للقيام بها على خير وجه؛ الاتصالات بين الآخرين بعناية ووعي وفهم ؛ وعي الأعضاء وإلمامهم بـ:المشكلات الموجودة، أساليب حلها، إجراءات التنفيذ.والجدول الموالي يلخص أهم خصائص الفريق الفعال:

الجدول (1–4): خصائص الفريق الفعال

سيرورة الفريق	المشاركة الفردية	التركيبة التنظيمية
التنسيق		هدف واضح
الاتصال	معرفة الذات	ثقافة مناسبة عمل محدد
الانسجام	الثقة	أدوار محددة
التأثير في القرار	الالتزام	قيادة مناسبة
إدارة الصراعات	المرونة	أعضاء ذوي كفاءة
العلاقات الاجتماعية		موارد كافية

Source:(Lisha ,2010,p5

المطلب الثالث: تفويض السلطة

قد نال موضوع تفويض السلطة قسطا كبيرا من الاهتمام من طرف الباحثين من خلال دراسة المشاركة في اتخاد القرارات، على أساس أن تفويض السلطة شكل من أشكال المشاركة في وضع القرارات في المنظمة.

اولا: تعريف تفويض السلطة

تعريف السلطة:

لابد من معرفة مفهوم السلطة قبل التطرق لمفهوم تفويض السلطة، حيث يعني مفهوم السلطة الحق القانوني في اتخاذ القرارات واعطاء الأوامر للآخرين ووجوب من توجه لهم الأوامر بالطاعة تحت طائلة المسؤولية.

ويعرفها سيمونSimon,1961 على أنها " القوة على اتخاذ القرارات التي تهدي تصرفات طرف أخر" ،كما يمكن أن تعرف السلطة بأنها 9الحق في التصرف أو في توجيه تصرفات الآخرين لتحقيق أهداف التنظيم وتحتوي على ثلاثة مقومات الحق، التصرف، القوة [1]

[1] إبراهيم عفيف إبراهيم مهنا، **العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظرأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية**، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية–فلسطين 9كلية الدراسات العليا،2006ص23.

السلطة تعرف بأنها عملية تتعلق بحق الرئيس في التصرف أو في توجيه تصرفات الآخرين لتحقيق الأهداف التنظيمية، ونظرا لأن تحديد السلطة عملية تنظيمية لا بد وأن تتكافء مع إسناد الرئيس من المسؤولية وتعرف بأنها الحق في اتخاذ قرارات تنفيذية تحكم تصرفات المرؤوسين وأفعالهم [1]

تعريف تفويض السلطة

ينظر "غاري ديسلر" إلى التفويض : على أنه تنازل الرئيس عن بعض سلطاته إلى المرؤوسين، كما عرفه "دينس أمستوت " بأنه السماح للمرؤوسين باتخاذ قرارات عن طريق تحويل جزء من سلطات الرئيس لهم واعطائهم حرية اتخاد القرارات بأنفسهم[2].

ويعتبر التفويض أحد أساليب الإدارة الحديثة إذ يحول أن يعهد الرؤساء الإداريون بتفويض جانب من اختصاصاتهم إلى مرؤوسيهم، ويؤدي ذلك إلى بناء صف ثان من القيادات الإدارية تمرسوا على القيام بأعمال واتخاذ قرارات مما يؤهلهم في المستقبل لتحمل مسؤوليته القيادة الإدارية في الأجهزة التي ينتمون إليها[3]

ومنه فان تفويض السلطة délégationهو نقل الرئيس الإداري، لجانب من اختصاصاته على بعض مرؤوسيه ليمارسوها دون الرجوع إليه،مع بقاء مسؤوليته عن هذه اختصاصات أمام رئيسه الأعلى.

وقد عرف" **براون** "و"**موبيرق** "تفويض السلطة "بأنه درجة من المشاركة يتم بمقتضاه منح الرئيس مرؤوسيه اتخاد قرارات محددة "كما عرفه مساعده "بأنه عمل قانوني يقوم بموجبه الأصيل بتخويل المفوض إليه صلاحياته لقيام بعمل أو أعمال محددة لم يكن من صلاحيات الأخير القيام بها مع عدم إعفاء الأصل من مسؤوليته وسلطته وعدم تجريده من اختصاصاته "[4]

يعرف تفويض السلطة على أنه عملية إعطاء الرئيس للمرؤوسين الحق في القيام بوظيفة ما.وإنجازها خلال فترة ما.[5]

مبادئ تفويض السلطة

يمكن تلخيص المبادئ الخاصة بالتفويض كمايلي[6]:

– تحديد الواجبات التي يفوضها الرئيس لمرؤوسيه المباشرين أو تعيينها بشكل واضح ومتناسب .

–أن يكون نطاق التفويض بحدود حجم المسؤوليات.

---

[1] ماهر مرزوق أحمد، **تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقته بفعالية الإدارة من وجهة نظر معلميهم** رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجيستير، قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية،غزة، ،2009-2010ص10

[2] محمد علي العضايلة، **تفويض السلطة في المؤسسات العامة الأردنية دراسة ميدانية المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد**، جامعة قطر، ،7999ص03 .

[3] عبد الرحمان سعد العرمان، **أثر تفويض الاختصاص على الإصلاح الإداري**، أطروحة دكتوراه جامعة عمان العربية، الأردن 9كلية الدراسات القانونية العليا، قسم القانون العام، ،2006 ،ص05.

[4] تومي نور الدين ، بلقاسمي عبد الله ،**اثر التفويض السلطة على اداء العاملين** مذكرة ماستر علوم سياسية ، جامعة ادرار الجزائر 2021ص16ص17.

[5] سامح عبد المطلب عامر وعلاء محمد قنديل، **مرجع سابق**،ص150.

[6] فيصل محمود الشواورة،**مبادئ إدارة الأعمال**، دارالمناهج،الأردن،.2013 ص164-165.

-اختيار من يتم تفويض السلطة له بأعلى درجات الدقة والموضوعية؛

-أن يكون التفويض كتابياً وليس شفوياً

-أن يقوم المرؤوس بالتنسيق المستمر مع الرئيس.

أهمية تفويض السلطة:

يحقق أسلوب التفويض الإداري أهمية بالغة من حيث تحقيق عبء العمل الإداري على المستوى المركزي وتطوير أساليب الإدارة وترقية خدماتها عن طريق السرعة والمرونة في انجاز الوظيفة الإدارية تتمثل اهميته في نقطتين مهمتين هما[1]:

1_التحقيق من وحدة التركيز الإداري :

_يعتبر التفويض الإداري طريقة أو وسيلة من وسائل عدم التركيز الإداري لأنه يهدف إلى التخفيف من تركيز الوظيفة الإدارية حيث تنتقل سلطة البث في بعض الاختصاصات إلى المرؤوسين نتيجة للاعتبارات العلمية اللازمة لتنفيذ الوظيفة الإدارية.

_إضافة إلى ذلك يقوم أسلوب التفويض بتخفيف العبء عن الرئيس الإداري من أجل تفرغه للمهام الرئيسية والعمل على تحقيق السرعة والمرونة في مباشرة الأعمال الإدارية على أحسن وجه كما يساهم بتخفيف ما يسمى بالإدارة الديمقراطية التي تعد مطلب كل النظم الإدارية الحديثة من حيث ممارسة الهيئات المركزية ومشاركة المرؤوسين في القيام بالمهام أو الاختصاص المفوضة إليهم من طرف رؤسائهم مما يترتب عنه التقليل من استبدادهم والسعي إلى تقريب الإدارة من المواطن

2_تحقيق الإصلاح الإداري

يعد تفويض السلطة وسيلة من وسائل تحقيق الإصلاح الإداري حيث أنه أصبح أمر ضروري لتحسين سير وتنظيم العمل الإداري واعادة التنظيم في الهيكل الإداري للوحدات الإدارية من خلال توزيع السلطات والاختصاصات وتحديد المسؤوليات بين الرؤساء والمرؤوسين فهو يعتبر من بين الأساليب الأكثر مرونة ويسرا لتحقيق العمل الإداري. كما يتميز التفويض الإداري للسلطة بميزة البث في المسائل الإدارية والقضاء على مشاكل الإدارة ومن بين التعقيدات الإدارة أو ما تسمى بالبيروقراطية التي تعرقل سير العمل الإداري والإخفاق في تحقيق المصلحة العامة، كما يهدف إلى تبسيط وتسهيل الإجراءات الإدارية، كإجراء التظلم الإداري الرئاسي و على سبيل المثال في حالة صدور قرار من مدير أحد مصالح الخارجية بتفويض من الوزير يمنح الموظف الحق في التظلم الإداري الولائي أولا أمام المدير ثم يتظلم رئاسيا أمام الوزير المختص.

أهداف تفويض السلطة:

السلطة كعمل إداري له عمل كبير على الأداء الوظيفي والإنجاز، ففي حالة تفويض المسؤوليات تفويضا مستوفيا لمقداره وشروطه للموظفين المؤهلين والمتحمسين فإن معطيات التفويض ستأتي بآثار إيجابية وفوائد تتمثل في تحقيق الأهداف التالية :[2]

---

[1] خليفي محمد، **النظام القانوني للتفويض الإداري في الجزائر**، مذكرة ماجستير جامعة أبي بكر بلقا يد، تلمسان، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، قانون عام2007-2008ص38.

[2] ماهر صبري درويش، إبراهيم راشد الشمري، **تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي)دراسة لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الأسمدة للمنطقة الوسطى الكوفة)** ، العدد ،82مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، ماي ،2010،ص18-19.

_1إعطاء الفرصة الكاملة لرئيس الأعلى للقيام بمهامه الأساسية 9إن تفويض الرئيس الأعلى لجزء من السلطة الممنوحة له إلى المرؤوسين الأكفاء يساعدها على مراقبة ورصد كل ما يدور من أنشطة وعمليات تنظيمية,

2-إتاحة الفرصة للإبداع والابتكار :يؤدي تفويض الصلاحيات لبعض المرؤوسين إلى تنمية مهارات وقدرات الأفراد الإبداعية، واكتشاف هذه القدرات وتنميتها وتطويرها، فمن خلال ممارستهم لبعض الأعمال والوظائف الإدارية وخاصة التخطيط، التنظيم، التنسيق، والرقابة

_3تنمية الشعور بالثقة لدى المرؤوسين واعدادهم لتحمل المسؤولية :إن عملية تفويض السلطة للمرؤوسين، من خلال مشاركتهم في اتخاذ ورسم السياسات اللازمة لاستمرارية نشاط التنظيم كمن شأنه أن يخلق الشعور بالرضا والحماس، ومن ثم الولاء والانتماء للتنظيم.

_4تخفيض التكاليف :تساهم عملية التفويض في اتخاذ القرارات في تخفيض التكاليف المادية وتساعد على الإسراع في الإنجاز في الأعمال.

_5تقوية العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم :إن التفويض يعني الثقة في قدرة المرؤوسين على تحمل المسؤولية والقيام بالواجبات، وهو يغني تعبير عن حاجة يسعى الأفراد إلى إشباعها عن طريق اعتراف الآخرين بقدراتهم وقبولهم لها الأمر الذي ينعكس على هؤلاء الأفراد بصورة إيجابية تتمثل في زيادة الأداء والانتماء للتنظيم، وبالتالي فإنه سيقدم كل الاحترام والتقدير لرئيسه الأعلى ولإراداته، ويسود بذلك روح الفريق والولاء والاعتزاز بالانتماء لمثل ذلك التنظيم

أنواع تفويض السلطة:

أ_ تفويض الاختصاص وتفويض التوقيع:

تفويض الاختصاص هو التفويض العادي الذي سبق الكلام عنه يختلف عن تفويض التوقيع في نقاط ثلاث:

_1تفويض الاختصاص يؤدي إلى نقل الاختصاص إلى المفوض إليه، بما يمنع الأصيل المفوض من ممارسة اختصاصه أثناء سريان التفويض.

2-أما تفويض التوقيع فلا يتضمن نقل الاختصاص فلا يمنع الرئيس المفوض من ممارسة ذات الاختصاص رغم التفويض

3- تفويض الاختصاص يوجه إلى الموظف بصفته لا بشخصه هذا بينما أن تفويض التوقيع يراعي فيه الاعتبار الشخصي في المفوض إليه فهو ينطوي غلى ثقة خاصة في المفوض إليه ومن ثم فهو ينتهي إذا تغير المفوض أو المفوض إليه.

4-في تفويض الاختصاص تكون القرارات المفوض إليه في نطاق التفويض منسوبة إلى المفوض إليه، وتأخذ مرتبة درجته الوظيفية، أما في التفويض بالتوقيع في القرارات الصادرة من المفوض إليه لا تسند إليه وانما تكون منسوبة إلى الرئيس المفوض وتأخذ مرتبة قراراته[1]

تفويض الاختصاص والحلول فيه:

يتمثل الحلول في الاختصاص بقيام موظف معين بممارسة اختصاص محدد بدلا من صاحب الاختصاص لأسباب وظروف يحددها القانون. ويتحقق الحلول عند غياب الأصيل لفترة زمنية معينة، فيحل محله شخص يتم تحديده مسبقا بحكم القانون ويشترط في الحلول عدم قدرة صاحب الاختصاص عن ممارسة صلاحياته فقد تكون عدم القدرة مادية أو قانونية مما يؤدي إلى شغور منصبه وأن يستند إلى نص قانوني يشير إليه صراحة بشرط أن تكون مرتبة هذا الأخير نفس مرتبة

[1] محمد رفعت عبد الوهاب، **مبادئ وأحكام القانون الإداري**، بيروت، منشورات الحلبي الحقوقية، ،2005ص122.

النص المحدد لاختصاصات الأصيل كقاعدة عامة وأن يتم فيه تحديد الظروف المنشئة له وتعيين الحال والاختصاصات التي يمارسها بشكل مسبق.

وتنص المادة 99من قانون البلدية على أنه "يمكن للوالي أن يحل محل رؤساء المجالس الشعبية البلدية المعنيين بموجب قرار معلل لممارسة السلطات المقررة بهذا الصدد عندما يهدد النظام العام في بلديتين أوعدة بلديات متجاورة " أما بالنسبة لحلول السلطة الوصية محل الهيئة اللامركزية فلقد قيده المشروع بنصوص قانونية لأن فيه مساس باستقلالية هذه الأخيرة ويتحقق الحلول في حالة عدم قيام الهيئة اللامركزية بأداء مهامها وفقا لما يتطلبه القانون وعلى سبيل المثال نص المادة 97من قانون البلدية الفقرة الأولى على أنه يمكن للوالي أن يتخذ كل الإجراءات الخاصة بالحفاظ على الأمن والسلامة العموميين بالنسبة لجميع بلديات الولاية أو جزء منها عند ما لا تقوم السلطات البلدية بذلك [1] :

تفويض الاختصاص والإنابة في الاختصاص:

الإنابة تفترض مثل الحلول أن الموظف صاحب الاختصاص الأصيل غائب ولكن يتعذر تطبيق الحلول إما لأن القانون لم يحدد سلفا من يحل محله الأصيل واما لأن الأصيل ليس نائب يحل محله طبقا لما نص عليه القانون ففي مثل هذه الحالة تتفق الإنابة في الاختصاص بأن يعهد الرئيس الإداري الأعلى إلى موظف آخر يختار بكافة اختصاصات الأصيل الغائب [2] و يقصد بالتفويض في الاختصاص أن يعهد صاحب الاختصاص الأصلي إلى غيره، سواء كان في نفس مستواه الوظيفي أو أدنى منه، بمباشرة جزء من اختصاصه فيكون مفوضا والأخر مفوضا اليه، وذلك بموجب نص قانوني يجيز له ذلك.

وبناء عليه فإن التفويض الإداري يختلف عن التفويض التشريعي، ذلك أن التفويض التشريعي يعني أن يعهد ببعض اختصاصات السلطة التشريعية إلى السلطة التنفيذية، في حين أن التفويض الإداري يتم داخل نطاق السلطة التنفيذية وفي إطار السلم الإداري فيها وقد عرفه الدكتور سليمان الطماوي بأنه " أن يعهد صاحب الاختصاص بممارسة جانب من اختصاصه سوآءا في مسألة معينة أو نوع معين من المسائل إلى فرد آخر بناء على نص قانوني يجيز له ذلك [3]

---

[1] خليفي محمد مرجع سابق ص4-5.

[2] أحمد رفعت **عبد الوهاب، مرجع سابق** ، ص123.

[3] أحمد فرج الصادق دبوب، **عيب عدم الاختصاص في القرار الإداري دراسة مقارنة ما بين القانون الأردني والليبي**، رسالة ماجيستير في القانون العام، قسم القانون العام، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ،2016 ص32-33.

خلاصة الفصل الأول

من خلال هذا الفصل يتضح لنا أن التمكين مفهوم ذو أهمية بالغة، نظراً لتمحوره حوالعنصر البشري الذي يعتبر من أعقد الموارد إدارةً كما أنه مفهوم متشعب ذو عدة أوصال ،يحتاج إلى الإلمام بجملة من الركائز الإدارية من مشاركة واندماج للعاملين وتحفيزهم وتزويدهم بالمعلومات وكذا تدريبهم ثم تفويض السلطة لهم وإن نجاح برامج التمكين يتطلب بالدرجة الأولى اقتناع المؤسسة والإدارة بفلسفة التمكين والتزامها بتطبيق هذه الفلسفة ودعمها، وعلى عاتقها تقع مسؤولية منح المسؤولين السيطرة على نشاطاتهم وأفعالهم والحرية في اتخاذ القرارات المهمة. وإشراك الموظف أو العامل وتمكينه يعتبر التزاما طويل المدى وطريقة جديدة في تسيير العمل وتغييرا أساسيا في سياسات و الإستراتيجيات ولهذا يستوجب على الإدارة إعطاء الوقت الكافي لتحقيق الهدف المرجو من هذا البرنامج.

الفصل الثاني

الإطار النظري للتحفيز

تمهيد :

يهتم العديد من العلماء والباحثين بالدوافع ، سواء كانوا اقتصاديين أو علماء نفس أو أخصائيين اجتماعيين هذا لأنه مهم جدًا لأن الدافع هو ممارسة التأثير على العمال من خلال تحفيز الدوافع والرغبات والاحتياجات ، بهدف إرضائهم وجعلهم أكثر استعدادًا لأداء أفضل ما لديهم من أجل تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المنظمة ، الدافع هو القوة التي تؤثر على السلوك الفردي بطريقة وطريقة ووسيلة معينة ، والتي يمكن أن تكون مادية أو معنوية ، مع الأهداف من جهة إشباع حاجات الإنسان ورغباته وتحقيق هذا الهدف المنشود ومن جهة أخرى وعي هذه القوى تصبح ضرورية لجعل الدافع فعالا في المنظمة. الدافع هو أساس مهم لضمان تحقيق الأهداف والتطلعات .عندما يكون الأفراد في العمل ، يعتبر حاليًا جوهر أنشطة المنظمات الناجحة والفعالة للتنافس للعثور على أفضل مزيج الحوافز وقدرتها على زيادة الدافع الفردي ، وذلك من خلال نظام حوافز مناسب يتناسب مع طبيعة الوظيفة والعاملين كأفراد وجماعات ، والاعتراف بالحاجة إلى إدارة ناجحة لاحتياجات الإنسان واحترام الفرد ومجموعات كل حسب قدراته وقدراته ومهاراته.

المبـــــحث الأول: ماهية التحفيز.

يعتبر التحفيز أساسا مهما لضمان تحقيق الأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها، إذ لا يكفي أن يتم تعيين أفضل الأشخاص من حيث الكفاءات والقدرات بل لا بد وأن تتوفر الرغبة في العمل، ولا يتم ذلك إلا من خلال إتباع وسائل عديدة لتحفيزهم، فالتحفيز يختلف من فرد لآخر ومن مستوى لآخر في المنظمة.

المطلب الأول: مفهوم التحفيز.

ينظر إلى الحوافز على أنها مجموعة من العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته، وينظر إليها كذلك على أنها تشمل كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر، و بالتالي فإن الحوافز[1]: "كل الوسائل والعوامل التي يكون من شأنها حث الموظفين والعمال على أداء واجباتهم بجد وإخلاص، وتشجيع العاملين على بذل أكبر جهد زائد عن المعدل، في مجال الإنتاج والحوافز و قد أورد الباحثون الكثير من التعريفات للحوافز ، و منها تعريف السلمي و الذي قال بأنها " مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية للإنسان، و التي تؤثر على سلوكه و تصرفاته".

عرفها(الهيتي)بأنها "مجموعة العوامل و المؤثرات الخارجية التي تثير الفرد و تدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته و رغباته المادية و المعنوية"

ويعرف(العلاقي)التحفيز بأنه الشعور الداخلي لدى الفرد الذي يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه إلى تحقيق أهداف معينة"

كما يعرفه اميل وآخرون على أنه "مجموعة من القوى التي تحرك الافراد لان يتصرفوا بطرق أو باتجاهات معينة، وهذه القوة تحرك سلوك العاملين نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة.[2]– " ويضيف الصريفي بانه "المجهود الذي تبذله الادارة تحث العاملين على زيادة إنتاجهم، وذلك من خلال إشباع [3]حاجاتهم ، وخلق حاجات جديدة لديهم، والسعي نحو إشباع تلك الحاجات".

–ويرى الهيتي بان التحفيز هو "القدرة على إدراك واستقبال للمؤثرات الخارجية وتوجيهها نحو عملية الدفع الإيجابي أو السلبي اعتمادا على طبيعة الإدراك والفهم لطبيعة المؤثر الخارجي من ناحية الفرد، وإنها عملية تنظيمية قيادية تستهدف استثمار المؤثر الخارجي السلبي بالدفع حنو تغيري السلوك غير المرغوب فيه إلى الأفضل[4]".

يمكننا القول إن التحفيز هو دفع العمال وتشجيعهم من أجل القيام بعملهم بشكل أفضل
من خلال زيادة قدرات العمال وجهدهم المبذول ورغبتهم في تحسين أدائهم وتطويره باستمرار
من أجل إشباع حاجات ورغبات المادية والمعنوية للعمال.

يُعتبر التحفيز العامل الأساسي الذي يُحرك الشخص من أجل الاستجابة، والقيام بسلوك مُحدد من أجل تحقيق هدف مُعين، ومُساعدة المؤسسة على إنجاز أمر مُعين، وهو يختلف عن الدوافع التي تُعرف بالرغبات، والحاجات التي تُوجه السلوك الإنساني

---

[1] عمر وصفي عقيلي ، **إدارة الموارد البشرية ، بعد استراتيجي** ، دار وائل للنشر ، الأردن، 2009 ص12.

[2] michel ameil et francis bonnet et joseph jacobs, **management de l administration**, 2eme edition, bruxelles, de boeck, lacier sa 1998, p 61

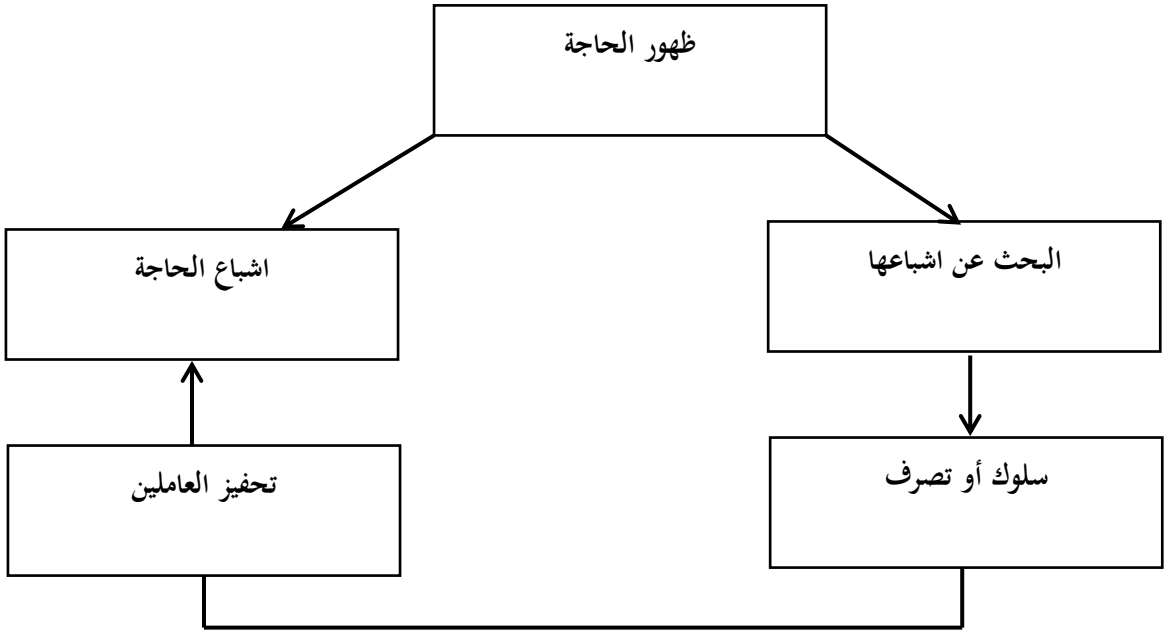
[3] سليمان الفارس، **أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسة العامة**، جملة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية (المجلد 02 ،العدد 10 ،)2010ص20

[4] خالد عبد الرحيم، **إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر**، عمان، الأردن، 2008ص822.

اتجاه أهداف مُحددة، فالدافع للعمل شيء ينبع من نفس الفرد، ويُثير الرغبة بداخله في العمل، أيّ هو قوّة داخلية تدفع الإنسان للبحث عن شيء مُعيّن الأمر الذي يؤدّي إلى توجيه سلوكه، وتصرّفاته اتجاه ذاك الشيء.

من خلال التعارف السابقة، يمكن أن نعرف عملية التحفيز على أهنا مجموعة من الجهود التي تقوم بها الادارة، والتي تمنحها للعامل سواء كانت ايجابية أو سلبية، لإشباع حاجاته وخلق الدافعية لديه بهدف تنشيطه وتحريكه وتوجيه سلوكه من أجل تأدية عمله بشكل أحسن، وبجودة عالية، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

الشكل (2-1) :عملية التحفيز عند العاملين



المصدر: علاء خليل محمد العطش، نظام الحوافز والمكافئات وأثره في تحسين الأداء في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة غزة، فلسطين، 2007،

المطلب الثاني: خصائص التحفيز، وأدواته.

التحفيز او الدافع هو محرك داخلي للسلوك الانساني، وينبع من ذات الفرد لإشباع حاجة محددة، بينما الحوافز هي المحركات والمؤثرات الخارجية التي تستخدمها المؤسسة لإثارة دوافع الانجاز لدى الافراد العاملين، له جملة من الخصائص والادوات هي كالاتي:

تتميز الحوافز بعدة خصائص لتجعلها أكثر كفاءة في اشباع حاجات ورغبات الفرد، وتختلف الحوافز من ثلاثة نواحي[1] :

1.الاتجاه:

يقصد به اتجاه الحافز وطبيعته سالبا أو موجبا، ماديا أو معنويا، وطرق توجيهه، ومدى مناسبته.

2.**القوة:**

قد يكون الحافز قواي أو ضعيفا، ويقصد به مدى الأثر الذي تركه الحافز أو المردود المتوقع منها.

[1] michel ameil et francis bonnet et joseph jacobs, management de l administration, 2eme edition, bruxelles, de boeck, lacier sa 1998, p 61.

3.**الاستمرار**:

استمرارية أثر الحافز لفترة طويلة أو قصرية، وهل حقق الهدف المطلوب منه.

المطلب الثالث : ادوات التحفيز.

إن سلوك الإنسان لا ينشأ من العدم، بل هناك عوامل عديدة تحدده وتوجهه وبما أن الفرد لا يعيش بمعزل عن الآخرين، فإن فهم هذه المحددات يعد أمرا ضروريا لتوجيه سلوكه حنو الهدف المرغوب، وعموما يتحدد سلوك الفرد وفق عاملني مها الحوافز و الدوافع . غالبا ما يستخدم مفهوم الحوافز والدوافع على أنهما شيء واحد، غير أنهما في واقع الأمر وعلى الرغم من ارتباطهما يوجد اختلاف شديد بينهما، حيث يمكن التفريق بين المفهومين من خلال التعريفات التالية:

ا. **تعريف الدافع**

لقد حاز موضوع الدوافع اهتمام العديد من الباحثين في مجالات عدة كعلم النفس والإدارة، على اعتباره القاعدة المتينة لإرساء نظم سليمة للحوافز، وبالتالي معرفة دوافع الأفراد وفقا لمختلف المؤثرات، ولقد أورد الباحثين العديد من التعاريف حول الدافع .

1.يرى foucger & benabou على أهنا "قوة موجهة حنو هدف محدد، وعند تحقيق هذا الأخير، يتم خفض مستوى الضغط الناجم عن الحاجة [1]. "

2.ويعرفها حسن محمد خير الدين وآخرون أبنه "قوة أو عامل أو استعداد أو حالة داخلية، دائمة أو مثقبة، تثري السلوك الظاهر أو الباطن في ظروف معينة، وتواصله حيث ينتهي إلى غاية أو غايات معينة".[2]

وعلى ظل التعريفين، يمكن أن نعرف الدافع على أنه القوة الداخلية التي تثري الإنسان لان يقوم التصرف والسلوك الموجه، نحو إنجاز المهام بكفاءة، للحصول على الأهداف التي يطمح إليها.

ب. **تعريف الحوافز** .

هي عبارة عن الوسائل المتعددة التي تستخدم من قبل المؤسسة لتوجيه سلوك العامل لتحقيق أهداف معينة، وعلى هذا الأساس تعتبر أدوات عملية التحفيز، ولقد أورد الباحثين العديد من التعاريف نذكر منها :

1.يعرفها السلمي على أنها "مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة تلك القوة الحركية للإنسان، والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته [3]."

بينما يرى اهليتي على أهنا "مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية، التي تثري العامل وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على أحسن وجه، عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية [4]. "

أما عبد الحميد الفتاح المغربي وعبد العزيز بن سلطان العنقري يعرفانها على أنها "مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المؤسسة لتوفريها للعاملين، سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، إيجابية[5]. أو سلبيه، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية، وتحقيق الفاعلية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة ."

---

[1] blanger benabou et bergeron foucger, **petit gestion strategique des resources humaines**, geatan morin, canada, 1998, p 94.

[2] محمد أبو النصر مدحت، **الموارد البشرية (الاتجاهات المعاصرة)، الطبعة الأولى**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2007 ،ص443

[3] على السلمي، **إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية**، مكتبة غريب، القاهرة، 1985،ص21

[4] محمد أبو النصر مدحت، مرجع السابق ص 338

[5] على السلمي مرجع سابق ص 240.

وعليه يمكن تعريف الحوافز على أنها مجموعة من المؤثرات الخارجية تعمل على إشباع حاجات الأفراد، وهي تمثل مختلف الوسائل التشجيعية، سواء كانت المادية منها ، كالأجور، المكافآت، الخدمات الاجتماعية وغريها، أو المعنوية كالترقية والتدريب والمشاركة في اتخاذ القرار وغريها، وأتخذ عدة أشكال فردية وجماعية أو سلبية أو إيجابية، التي تمنح للعاملين في المؤسسة.

على ظل التعاريف السابقة نميز الفرق بين الحوافز والدافع :

الدافع هو محرك داخلي للسلوك الإنساني، وينبع من ذات الفرد لإشباع حاجة محددة، بينما الحوافز هي المحركات والمؤثرات الخارجية التي تستخدمها المؤسسة الإثارة دوافع الانجاز لدى الأفراد العاملين، وبناء عليه يمكن القول إن الدافع هو مؤثر داخلي ينبع من داخل الفرد في حين الحوافز مؤثر خارجي تثري دوافع الفرد، وإن هذين المفهومين يشكلان عملية التحفيز[1]

المبحث الثاني : أهمية التحفيز وأهدافه

موضوع التحفيز ساد الوسط ونالا قسطا كبيرا من الاهتمام لازدياد دراسات حوله، على أساس أنها عامل قوي يساهم في تقوية ورفع مستوى الخدمة وما ينبثق عن العمال في المنظمة.

المطلب الاول : اهمية التحفيز.

يُعتبر التحفيز العامل الأساسي الذي يُحرك الشخص من أجل الاستجابة، والقيام بسلوك مُحدد من أجل تحقيق هدف مُعين، ومُساعدة المؤسسة على إنجاز أمر مُعين، وهو يختلف عن الدوافع التي تُعرف بالرغبات، والحاجات التي تُوجه السلوك الإنساني اتجاه أهداف مُحددة، فالدافع للعمل شيء ينبع من نفس الفرد، ويُثير الرغبة بداخله في العمل، أيّ هو قوّة داخلية تدفع الإنسان للبحث عن شيء مُعيّن الأمر الذي يؤدّي إلى توجيه سلوكه، وتصرّفاته اتجاه ذاك الشيء، أمّا الحافز على العمل فهو شيء خارجي يوجد في المجتمع، أو البيئة المحيطة بالشخص يجذب الفرد عليه باعتباره طريقة لإشباع حاجاته التي يشعر بها، فإنّ الفرد الذي يشعر بحاجته إلى النقود يدفعه ذلك الشعور إلى البحث عن عمل، بحيث يكون تفضيله لعمل عن آخر هو قدر زيادة الأجر، وعلى الإدارة بكافّة مستوياتها أن تقوم بالتحفيز المعنوي، والمادي لأفراد مؤسساتها من أجل قيادتهم نحو تحقيق أهداف مُنظمة، وزيادة الإنتاج، إذ يحتاج الفرد إلى هذا التحفيز، فليس من يقوده إلى التطوير، والنجاح دوافعه الداخلية فقط. [2]

*إن عملية التحفيز ذات أهمية مزدوجة، فهي تسعى من جهة إلى تحقيق أهداف المؤسسة، ومن جهة أخرى تهدف إلى إشباع حاجات العمال المختلفة، ويمكن تلخيص هذه الأهمية في ما يلي [3] :

- زيادة كمية الإنتاج وسرعته .
- خفض التكاليف وزيادة كمية المبيعات .
- الحافظة على جودة الإنتاج أو تحسينه .
- وضع أساس متين للتحكم في الإنتاج والعمالة .
- مراقبة العمال وذلك من خلال قياس كفاءتهم الإنتاجية في أوقات محددة.
- ربط الأجر إبالتنا وتحفيز العمال حسب جهدهم .

---

[1] أمحد بن عبد الرحمان الهمشري و آخرون، **مبادئ إدارة الأعمال الأساسيات والاتجاهات الحديثة**، الطبعة الثانية عشر، دار العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008 ،ص11

[2] علي سليمان ، **إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية** ، دار المعادن ، مصر ، 1970 ص10.

[3] غازي حسن عودة الجلابية، **أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في إدارة العمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2014 ،ص132.

- المحافظة على ألالت وصيانتها .
- تحقيق رضا العمال وإشباع حاجاتهم الضرورية والنفسية والاجتماعية.
- تتمركز أهمية التحفيز بصفة بالغة كالتالي ;

1.الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجته للتفكير:

طالما أن العمل السيئ سريعا ما ينال صاحبه الجزاء والعقاب والتوبيخ والخصم والفصل أحيانا، لذا يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد وأتقن الأداء وأخلص في العمل بتشجيعه وحثه على الاستمرار كما يمكنه من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو.

2.أداة للتغذية المرتدة:

يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج أفعالهم ورد فعل الغير تجاهها استجابة لرغبتهم

في معرفة المعلومات والبيانات عن أدائهم، وإشباعا لغرائزهم في حب الاستطلاع.

3.الدعم المالي:

يمثل أهمية كبيرة لمعظم الأفراد فالتعويض المالي يحتل مكانة كبيرة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية.

4.تحمل المسؤولية:

يعد تحمل المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية، والأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية والدور الفعال والإحساس بالفخر وكلها متغيرات لا تبدو واضحة دون تحمل المسؤولية بالإضافة إلى كل هذا، فهنالك أهمية الحوافز على مستوى الجماعات وعلى مستوى المنظمة.

- **أهمية التحفيز على مستوى الجماعات:**

وتكمن هذه الأهمية فيما يلي:

-إثارة حماس الجماعات وتشجيع روح المبادرة والمنافسة بين أفراد الجماعة:

يحب الأفراد إثبات ذاتهم ومن هنا يحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي.

-تنمية روح المشاركة والتعاون:

بمعنى تنمية روح الفريق الجماعي وتكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها، وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بآرائهم ووجهات نظرهم.

-تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة:

تشجع الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

*** أهمية التحفيز على مستوى المنظمة :**

يمكن إبراز أهمية التحفيز على مستوى المنظمة ككل من خلال ما يأتي[1] :

-التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية:

تسهم الحوافز في الاستجابة السريعة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق

والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها، وهذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.

[1] عمر محمود غبيان، **القيادة الفاعلة والقائد الفعال**، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 168

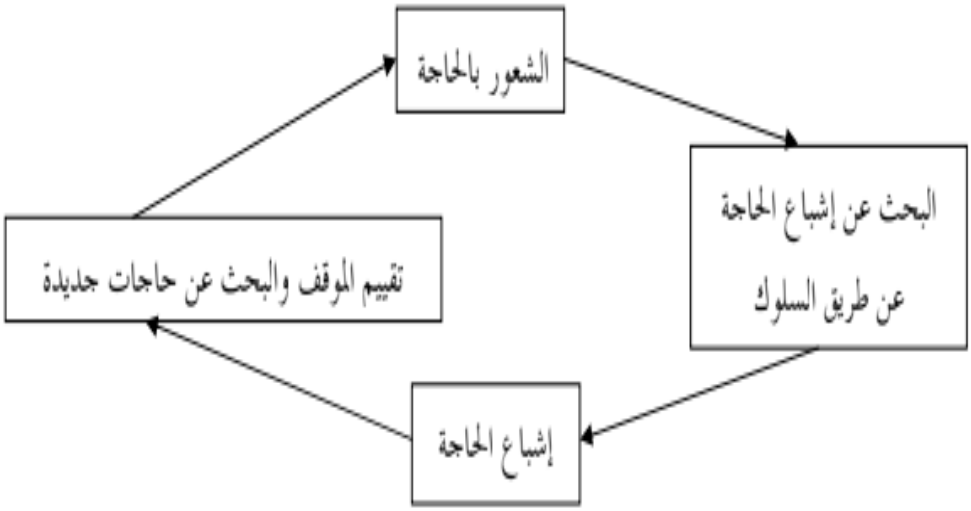
ا – لتكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة:

ومنها تخطيط الموارد البشرية، وتحليل الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتنمية وتقييم الأداء والأجور والمنافع والخدمات والترقيات وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة للمنظمة

–بيئة المناخ التنظيمي المناسب:

تساهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.

الشكل (2–2) :عملية التحفيز عند الافراد.



المصدر : عمر محمود غبيان، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ،2009 ص 170

بحيث يبين هذا الشكل بأن نقطة البداية في تحفيز الأفراد تبدأ بالشعور بالحاجة أو الشعور بالنقص وهذا الشعور يعطي الإشارة إلى بداية البحث عن طريقة الإشباع للحاجة وهذا البحث قد ينتهي بإشباعها وتكتمل دورة الحفز بتقييم الموقف والبحث عن حاجات أخرى والعمل على إشباعها، إن الحاجات غير المشبعة تؤدي إلى الضغط والتوتر للفرد، وهذا يدفعه إلى البحث عن السلوك الملائم لإشباع هذه الحاجة وتجدر الإشارة إلى أنه ليس بالضرورة القول بأن كل سلوك يقوم به الفرد ينتهي بإشباع الحاجة، كما أنه ليس بالضرورة أن يكون هناك إشباع كلي وتام للحاجات، فقد يكون هناك إشباع جزئي أو شبه كلي وهذا يبرر للفرد أو يدفعه للانتقال للبحث عن حاجات أخرى وإشباعها.

المطلب الثاني : اهداف التحفيز.

–إن عملية التحفيز في أي منظمة لها أهداف عديدة ومن بين هذه الاهداف ما يلي[1]:

- انخفاض معدل دوران العمل بين المنظمات.
- نسبة تغيب العاملين في المنظمة وتأخره عن العمل.
- إكساب العاملين سلوكا إيجابيا أفضل.
- تحقي الاهداف التي خطط لها العاملين أو رئيسه.
- الطاقة والجودة في الإنتاج أي مقاربة مخرجات العمل اليومي إلى مدخلاتها قدر الإمكان.
- تشجيع المنافسة بين الأفراد.
- إبراز أنشطة المؤسسة.
- رفع الروح المعنوية للعاملين.
- الاحتفاظ بالعاملين الممتازين.
- مكافأة الأداء المتميز.
- تشجيع الإبداع والابتكار الجديد.
- حفز ذوي الأداء المتوسط إلى التقدم والارتقاء.
- تقديم المقابل المناسب للجهد العمل المناسب.

[1]إيهاب صبيح رزيف " **العلاقات الصناعية و تحفيز الموظفي**ن" دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع 2001 ص.38

المبـــــحث الثالث: مبادئ التحفيز و مراحله، أنواع التحفيز

مع بداية القرن الثامن عشر عندما برزت حركة الإدارة العلمية بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم و دراساتهم بموضوع الحوافز و التحفيز بكل أنواعه ومبادئه وهذا ما نتطرق له في هذا المبحث .

المطلب الأول: مبادئ التحفيز

يتضمن موضوع التحفيز جملة من المبادئ و مر بمراحل هي كالاتي :

اولا: مبادئ التحفيز.

يتركز الحوافز على عدة مبادئ للأداء والسلوك ومؤشرات لإنجاز الأهداف المطلوبة ومن أهمها: [2]

- **معيار الأداء :**

➢ يعتبر من أهم المعايير في حساب الحوافز ويتم تحليل الأداء ومن ثم وضع معايير محددة قابلة لقياسه بالنسبة لكل وظيفة مثل كمية العمل، جودة العمل.....الخ

- **معيار المجهود:**

➢ يستعمل هذا المعيار في قياس ناتج العمل، لكنه أقل موضوعية من المعيار الأول، حيث لا يؤدي المجهود المبذول من العامل دائما إلى إنجاز العمل بفعالية.

- **الأقدمية :**

➢ وهو معيار شائع الاستعمال ويأخذ المدة بعين الاعتبار التي قضاها العامل في المنظمة والتي تشير إلى الولاء والانتماء.

- **تحقيق الأهداف:**

➢ وهو معيار كثيرا ما يستخدم في المؤسسات الحديثة التي تشجع عمالها على إنجاز الأهداف المسطرة والمحددة سابقا.

*يمكن عرض أهم المبادئ الأساسية التي تساهم بصورة فعالة، في تصميم سياسة التحفيز وهي :

- **الوعي:**

يجب أن يكون الأفراد العاملين على دراية ومعرفة بالسلوكيات التي سيتم مكافأتهم عليها، سواء من قبل المؤسسة أو المشرف المباشر .

- **التوقيت:**

يتحدد سلوك الأفراد أثناء العمل عموما بفترات قصيرة فالحوافز تتبع السلوك بسرعة، وإذا أتجل أو أتخر تقدميها فإن الرابطة بني السلوك والحافز تتلاشى، لذا البد من اقرارها أو صرفها في فترات متقاربة .

- **الثبات :**

يجب أن تكون سياسة التحفيز اثبته عبر الزمن وبين الأفراد العاملين، فعلى المشرف مثال أن يكافئ كل المرؤوسين لنفس الشيء، وأن تقدم المكافآت على نفس الأشياء، لذا البد من توحيد المعيار الحافزين، الأمر الذي يبعث الثقة والطمأنينة في نفوس الأفراد بسب العدالة المحققة من الثبات .

- **الاعتمادية:**

- يشير هذا المبدأ إلى ضرورة أن يكون الحافز اتبعا، أي معتمدا على السلوك المرغوب فيه

[2] كامل المغربي، **أساسيات الإدارة** ، دار الفكر للطباعة والتوزيع، الطبعة الأولى، 1995،ص13.

- **الحجم:**

يوازي حجم الحافز المجهود والإنجاز المبذول نسبيا، وفقا لتباين الظروف المحيطة كنوع وحجم الجهد وطبيعة الأفراد والموقع الجغرافي للمؤسسة وهيكلها الوظيفي وغريها.

- **السيطرة:**

وتعني سيطرة كاملة من الأفراد العاملين على المهام التي ينجزونها، ومدى تحكمهم في مكونات ظروف أدائهم وظروف حياتهم، حيت يتم إرجاع النتائج إلى أدائهم ومن ثم يمكن مكافأتهم.

المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام التحفيز.

لكي تتمكن الإدارة من تصميم سياسة التحفيز، يجب إتباع الخطوات، والتي بإمكان الإدارة أن تعدل في هذه الخطوات بالشكل الذي تراه مناسبا وهذه الخطوات أو المراحل تكون كما يلي[3]

1.**مرحلة الدراسة والإعداد:**

حيث تقوم الإدارة البشرية بإجراء دراسة تفصيلية مجموعة من العوامل الإنسانية والإدارية والاقتصادية، والقانونية التي طرأت عليها خلال الفترة السابقة واتجاهاتها، وكذلك المعدلات الحالية للأداء وسياسة التحفيز السابقة والقانونية والتعليمات المؤسسة لها، إلى جانب دراسة سياسات الأفراد الأخرى، كما يستلزم الوقوف عند القيم الأساسية السائدة في مجتمع المؤسسة وتوقعات الأفراد ونظرتهم إلى الحوافز ومفهوم الحقوق والواجبات وهكذا.

2. **مرحلة وضع الخطة:**

تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف وتبويب وتحليل البيانات التي تجمعت لديها في المرحلة الأولى بقصد استيعاب دلالتها وأبعادها، ثم تبدأ بوضع الخطة الخلاصة بسياسة التحفيز التي يجب أن تسري حسب الخطوات التالية :

تحديد الهدف من سياسة التحفيز ونشره بين جميع العاملين؛

تحديد الحد الأدنى لأجر الوظيفة في ضوء سلم الرواتب والأجور المعمول به في المؤسسة؛ تحديد معدلات الأداء للوظيفة على أساس فردي أو جماعي[1]؛

تحديد معدلات الحوافز في ضوء طبيعة العمل في المؤسسة؛

تحديد إطار لعملية تغيير الحوافز بما يتماشى وتطورات المؤسسة.

3.**مرحلة تجريب الخطة:**

قبل وضع الخطة موضع التنفيذ لابد أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتهيئة المناخ المناسب لتطبيقها، كأن تعقد لقاءات عديدة مع العاملين من أجل شرح الخطة هلم ومدى أمهيتها وموضعيتها، ويفضل تجريب الخطة في هذه المرحلة على نطاق ضيق في 'قسم معني، أو مجموعة صغرية من الموظفين'، للتأكد من سلامتها وملائمتها للتطبيق في المؤسسة .

---

[3] طاهر محمود الكلالة، **الاتجاهات الحديثة في الإدارة الموارد البشرية** ،د ط ، الأردن: دار اليازوري العملية للنشر،2011، ص 112.

[1] غين دحام تناي الزبيدي و حسني وليد حسني عباس، **إدارة الموهبة مدخل معاصر إدارة الموارد البشرية**، دار و مكتبة الحامد، عمان، الأردن، 2015 ،ص350

4.مرحلة التنفيذ والمتابعة:

وعلى ضوء المعلومات التي مم الحصول عليها في المراحل السابقة، تقوم الإدارة إجراء التعديلات اللازمة على الخطة أو على باقي السياسات الأخرى، بما يضمن جناح الخطة

وتنفيذها بشكل شامل، وجيب أن تتابع الإدارة عملية تنفيذ سياسة التحفيز للوقوف على مدى جناحها أو تعثرها وأسباب ذلك، لكي تتمكن من اتخاذ العامل المناسب لتضمن سالمتها واستمرار جناحها مستقبلا.

هناك العديد من الشروط الأساسية البد من أخذها بعني الاعتبار لضمان الاستفادة من سياسة التحفيز في تحسين الأداء، ولنجاح هذه العوامل يجب ان تتوفر جملة من الشروط و هي كالاتي [1]:

- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا .
- إيجاد صلة وثيقة بين الحافز والهدف الذي يدفع الإنسان لتحقيق رغباته .
- الاختيار الملائم الاستخدام الحوافز، وخاصة الحوافز المادية منها .
- ضمان استمرارية الحوافز وإيجاد شعور الطمأنينة لدى الفرد بتوقع انتظام تلقي الحوافز .
- أن تصنف السياسة التي تنظم العدالة والمساواة والكفاءة .
- أن تنمي الحوافز في ذهن العامل العالقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على الحوافز.
- أن يكون الحافز متناسبا مع أداء الفرد .
- إدراك ومعرفة الأفراد للسياسة التي بموجبها تنظم وتمنح الحوافز.

المطلب الثالث: أنواع التحفيز.

تنوعت الحوافز وخاصة في الفترة الأخيرة من هذا العصر وأصبحت الجهات المشغلة مطالبة بتقديم العديد من الحوافز والتي تناسب طبيعتها وإمكانياتها بحيث تشكل مزيجاً يعزز بعضه بعضاً، ويعمل بصورة متكاملة من أجل دفع الأفراد واستنهاض عزائمهم نحو بذل المزيد من الجهد وإحراز الأفضل من العطاء والإنتاج، وهناك عدة اتجاهات في تقسيم الحوافز إلا أن أكثر الاتجاهات شيوعا في تقسيم الحوافز ركزت على تقسيمها إلى نوعين:

1. الحوافز المادية:

وهي الحوافز ذات الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي كالأجر والراتب والعلاوات والقروض والإعلانات والتعويضات والمكافآت و المعاشات التقاعدية، و يشمل الحافز المادي كل من الأجر وملحقاته وكل ما يحصل عليه العاملون من مزايا وحقوق، كما تتصف الحوافز المادية بعدة مزايا أهمها:

- السرعة والفورية في التأثير المباشر الذي يلمسه الفرد لجهده والذي يزيد بزيادة إنتاجه بمعنى ارتباطه بالأداء الجيد وكمية الإنتاج.
- تحسين الأداء بشكل دوري ومنظم على عكس الترقية والعلاوات الدورية التي تفقد أثرها سريعاً.
- يشتمل على عدة معاني نفسية واجتماعية نتيجة ما للفرد من قدرة شرائية له ولأسرته.

يعتمد هدا النوع من التحفيز على جعل العامل يبذل مجهودا مضاعفا، و حسب رواد المدرسة الكلاسيكية وعلى رأسهم فدريك فإن المحرك الأساسي لسلوك العاملين يتمثل بالأساس في العائد المادي.

[1] أمني عزري، **أثر الحوافز المادية على رضا العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الأبيار**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة قاصدي مرابح، ورقلة، 2003ص142

ويمكن تقسيم أهم الحوافز المادية كما يلي: [1]

- **الراتب :**

وهو المبلغ المالي الذي يتقاضاه الموظف أو العامل شهريا وبصفة منتظمة مند التحاقه بعمله مقابل القيام بأعبائه ومهامها، ويتميز بمجموعة من الخصائص نذكر منها: وقد اختلفت الآراء بين علماء الإدارة في تحديد أهمية الرواتب ودورها المستمر في التحفيز على رفع الكفاءة الإنتاجية، وبالرغم من هذا الاختلاف تبقى الرواتب أحد أهم الحوافز الخاصة بالعمل

- **ظروف العمل المادية:**

ونعني بها مختلف العوامل المادية المحيطة بعمل الفرد من آلات وتجهيزات ،مكان العمل، تصميم المكاتب، الرطوبة إلى غير دلك من الأمور المحفزة والتي من شأنها أن تسهل عليه أداء عمله باحترافية أكبر.

- **الخدمات والمزايا العينية:**

وهي عبارة عن محفزات تحمل قيمة مادية تقدمها الإدارة لعمالها من أجل إشباع حاجاتهم المتنوعة في ميادين الصحة، السكن، النقل، توفير الخدمات في مجال التعليم للأبناء، خاصة و أن الإعتبارات الإنسانية تحتم على الإدارة أن توفر لعمالها الرعاية اللازمة من أجل العمل على استمرارية مرد ودية موظفيها والعمل على الرفع منها وتطويرها.

فيما ينعكس اثر عدم تقديم مثل هذه الخدمات الاجتماعية إلى تدهور في الحالة الصحية للمستخدم أو لعامل التي سوف تنعكس سلبا على أدائه لعمله، فترتفع نسب الغياب مما يفضي إلى انخفاض وتدني في أدائه الوظيفي.

أما فيما يخص السكن والذي يعد من أهم المجالات التي يجب على الإدارة الاهتمام بها نظرة لما تعرفه بلادنا من أزمات في ميدان السكن، سواء تعلق الأمر بارتفاع آثمان العقار أو على مستوى ارتفاع تكلفة الكراء، لذلك يعد تأمين السكن أهم دعامة للاستقرار.

وهناك ميدان أخر لا يقل أهمية عن الصحة والسكن ألا وهو مجال الترفيه، وذلك عم طريق تقديم مجموعة من الخدمات التربوية، كتنظيم المخيمات الصيفية أو الخارجات لفائدة الموظفين والعاملين وأبنائهم، أو منح مزايا متعددة كبطاقات السفر وغيرها من الخدمات التي تساعد على تحمل ضغوط العمل اليومية ومواجهة متطلبات الحياة. [1]

1. **الحوافز المعنوية:**

ونعني بذلك تحسين الأجواء المحيطة بالموظف أو العامل، حتى يمكن توفير الإشباع لحاجات الأفراد الاجتماعية والذاتية وقد بدأ الاهتمام بالحوافز المعنوية في الفكر الإداري الحديث منذ ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية وتروجيها للمفاهيم النفسية والاجتماعية في الإدارة، ومن أهم الحوافز المعنوية نجد:

- ✓ **إشراك الموظفين في الإدارة :**

يعتبر إشراك العاملين في الإدارة حافزاً معنوياً إيجابياً حيث يتيح الفرصة للعاملين بالمشاركة بآرائهم وأفكارهم في التخطيط لتطوير المنتج مما يشعرهم بالرضا والانتماء للمنظمة.

[1] بن سهل ليندة، "الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي، **دراسة ميدانية مطبقة على عينة من أعوان الحماية المدنية ببسكرة"** (مذكرة لنيل شهادة الماستر، بسكرة: جامعة محمد خيضر، تخصص علم ، النفس علم التنظيم)،2014ص6.

[1] بوخناف هشام "**وظيفة العلاقات العامة وانعكاساتها على الأداء المؤسسة العمومية الجزائرية**"(رسالة ماجستير، عنابة: جامعة باجي مختار، كلية الأدب والعلوم الإنسانية والاجتماعية ،قسم علم الاجتماع)،2010 ص9.

- ✓ **الوظيفة المناسبة :**

يعتبر إسناد العمل المناسب للشخص المناسب هو البداية السليمة للحوافز وذلك لإحداث توافق بين العمل الذي يؤديه الفرد مع قدراته ومهاراته ورغباته وميوله ومستويات طموحه.

- ✓ **الإثراء الوظيفي**: يعتبر هير زبرج هو الذي طبق الإثراء الوظيفي في مجال العمل والذي يعني " زيادة السلطات الوظيفية، وهو يعمل على تنويع واجبات الوظيفة ومسئولياتها والتجديد في أعبائها، مما يعطي لشاغل الوظيفة أن يجدد قدراته ويطور مهاراته ويمارس الإبداع والابتكار الذي يوجد عنده" [2]

- ✓ **المشاركة في اتخاذ القرارات :**

وهي من الحوافز المعنوية والتي تعطي فرصة للموظفين بإبداء آرائهم ومقترحاتهم عند اتخاذ القرارات وخاصة في الأمور التي تعنيهم أو تتعلق بمصالحهم ويراد بذلك تحقيق فائدة للعمل.

- ✓ **الترقية :**

تعتبر الترقية حافزاً مادياً ومعنوياً في نفس الوقت، الصفة المادية للترقية توجد إذا تضمنت الترقية زيادة في الراتب، أما الصفة المعنوية فهي أكثر أهمية بالنسبة للأفراد وخاصة أولئك الذي يقوى عندهم دافع احترام النفس وتأكيد الذات فالترقية تعني التقدم والنمو وتحمل مسئوليات أكثر ضخامة وأهمية وهي تعد حافزاً للأفراد للإجادة في أعمالهم والسعي لتطوير معلوماتهم وصقل قدراتهم أو تزداد أهمية حافز الترقية بالنسبة للعاملين في المستويات العليا.

- ✓ **نظم الاقتراحات:**

يعتبر نظم الاقتراحات حافزاً يشبع حاجة التعبير عن النفس، وتقدير الآخرين، على شرط أن تكون مقترحات الموظفين وآراؤهم محل اهتمام من جانب الإدارة ورؤسائهم المباشرين فيدرسونها وينقلونها للمعنيين ويناقشون العاملين فيها ويقدمون الجزاء المناسب في مقابلها سواء كان مادياً أو معنوية وإعلام الإدارة العليا به.

- ✓ **الشعور بالاستقرار:**

وهو يعتبر من الحوافز المعنية المهمة التي يجب على الإدارة الاهتمام بها وتوافر لما له من تأثير مباشر على أداء العاملين.

- ✓ **الدورات التدريبية :**

يستمد التدريب أهميته التحفيزية من المفهوم الحديث الشامل، فالتدريب يتناول الفرد في مجموعه، ويعالج معلوماته وقدراته وسلوكه واتجاهاته.

- ✓ **التوافق الاجتماعي وحب الزملاء:**

إن الشعور بالحب والترابط بين الموظفين بعضهم ببعض يؤدي إلى التعاون وتحقيق إنتاجية مرتفعة والشعور بالرضا وبالتالي العمل بروح الفريق.

- ✓ **ظروف العمل:**

تؤثر ظروف العمل على أداء الفرد من ناحية الحرارة والرطوبة والإضاءة كما يؤثر تصميم مكان العمل ونظافته ومدى توافر فترات الراحة على أداء الفرد. [1]

---

[2] عمر وصفي عقيلي مرجع سابق ص 35.

[1] الجساسي محمد عبد االله، "**أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين** في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان"(رسالة ماجستير، عمان: الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي) ،2011 ص20.

✓ **القيادة كحافز:**

القيادة هي مفتاح الحوافز فقد أجريت دراسات عديدة للأنماط القيادية للمديرين، لما لها من تأثير بالغ على الإنتاجية والعلاقات، فنمط (الرئيس المباشر) هو النمط الذي يوجه الدرجة القصوى من اهتمامه لكل من مصلحة العمل ومصلحة الموظفين.

ويعتبر من أنسب الأنماط القيادية لتحفيز العاملين، لأنه يشعر المرؤوسين بجدية القائد وحرصه على بلوغ أهداف العمل وتأكيده للأداء الممتاز ويشعرون في نفس الوقت بعنايته بمصالحهم وحرصه على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم.

فالقائد له دور إيجابي وحيوي في حفز مرؤوسيه وتشجيعهم للأداء المتميز وإظهار طاقات مرؤوسيه وتوجيهها التوجيه الذي يخدم مصالح العمل فإشعارهم بأهمية العمل الذي يقومون به، وكذلك شعورهم بالأمن الوظيفي له دور إيجابي في تحفيزهم.

لذا للإدارة دور كبير يجب عليها أن تتحرى الدقة والموضوعية في وضع نظام الحوافز لديها وذلك لتحقيق الهدف من ورائه وهو تنمية مهارات العاملين وكذلك لتحقيق الغايات الرئيسية من العمل الذي يقومون به.

-كما تتنوع الحوافز على عدة مستويات :

- **من حيث المستفيدين :**

تنقسم إلى حوافز فردية وجماعية[1]:

أ- الحوافز الفردية:

حيث تقدم هذه الحوافز لفرد بعينه نتيجة قيامه بعمل معني يكون قد أنجزه أو تخطي الهدف المحدد مسبقا، و قد تكون مادية أو معنوية .

ب-الحوافز الجماعية:

توجه مثل هذه الحوافز مجموعة من العاملين في التنظيم، يعملون بشكل جماعي في قسم إنتاجي محدد، وتساعد الحوافز الجماعية في هذه الحالة على التفاف العاملين ابجتاه تحقيق الهدف من أجل رفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية، وتزيد من الرقابة الذاتية لدى العاملين وتتيح الفرصة هلم في تقديم اقتراحاتهم من أجل تحسين الأداء.

- **حسب تأثيرها :**

تنقسم إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية[2]:

أ- **الحوافز الإيجابية:**

وهي مجموعة من المؤثرات التي تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد العاملين عن طريق إشباع حاجات غري مشبعة لديهم، إضافة إلى الحاجات المشبعة لديهم بشكل فعلي، مثل إعطاء وعود للعاملين منحهم مكافآت نقدية أو عينية في حالة بلوغ مستويات معينة من الأداء .ب-**الحوافز السلبية:**

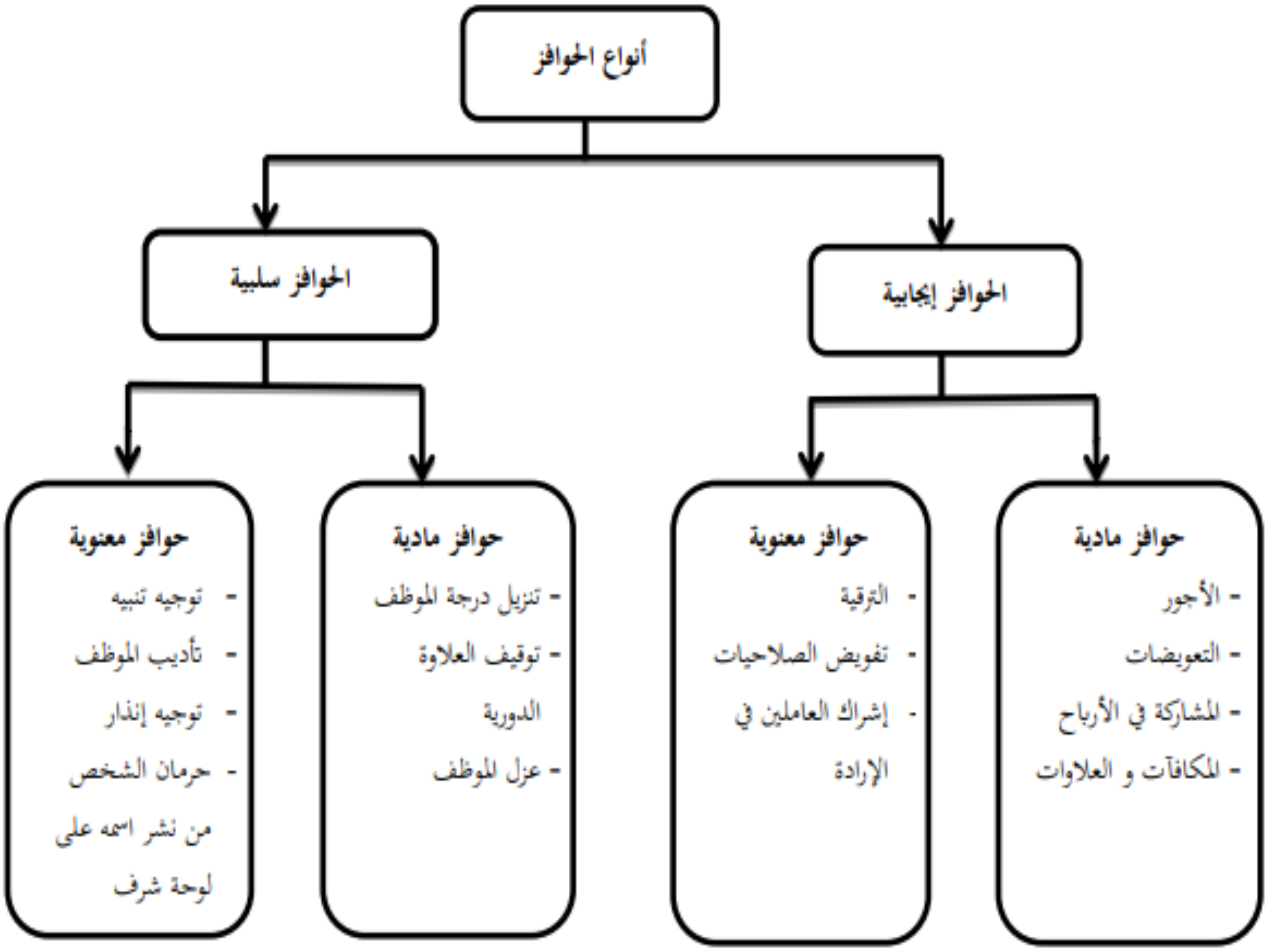
وهي مجموعة من المؤثرات التي تسعى إلى التأثري على سلوك الأفراد، من خلال تهديدهم حرمانهم من بعض الامتيازات التي يحصلون عليها، مثل التهديد استقطاع جزء من المرتب في حالة عدم انتظام الدوام، ويف حالة عدم تحقيق مستويات من الأداء المحدد أو التهديد بالفصل أو تنزيل الفرد درجة وظيفية.

---

[1] مري نوري، **تسيري الموارد البشرية**، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، شلف، 2010 ،ص823

[2] عبد الحميد عبد الفتاح الغربي و عبد العزيز بن سلطان العنقري، **إدارة الموارد البشرية لمواجهة التحدي وبناء استراتيجيات القرن الواحد والعشرين**، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2015ص216

الشكل (2–3) :انواع الحوافز.



المصدر: غازي حسن عودة الحلايبية مرجع سبق ذكره، ص15

خلاصة الفصل الثاني

من هذا الفصل قمنا بعرض شامل للمتغير التابع لدراستنا الا وهو التحفيز التي يعتبر من أهم عوامل نجاح أي منظمة ، وذلك باستخدام كل الوسائل الممكنة لحث العاملين على العمل الجيد، ، فهو المؤثر الخارجي الذي يعمل على تحريك الدافع الداخلي للعاملين إيجابيا، مهما كان نوعه والي بدونه لا يمكن لأي مؤسسة أن تفجر الطاقات الكامنة لعمالها، فهو الطريقة الي تعبر من خلالها المؤسسة للعاملين عن مدى اهتمامها وتثمينها لجهدهم، وهي من أحد الطرق الي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، . ولا يمكن لعملية التحفيز أن تحقق أهدافها بالمؤسسة، إلا بوجود سياسة تحفيز جيدة، مع توفر المصداقية والعدالة في تطبيق هذه السياسة داخل المنظمة ، ليتم منحها للعاملين، على أن يكون الحافز على قدر العمل لأن ذلك يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة كالعمل على الوصول الة مورد بشري متمكن اداريا .

التحفيز يثير دوافع الفرد وتوليد الرغبة والحماس لدبه في العمل والتحفيز متنوع منه المادي والمعنوي، فعملية التحفيز تحتاج إلى تخطيط وتنظيم ورقابة وشمولية ويجب أن تكون وفق أسس منصفة وعادلة وموضوعية لتحقيق التمكين الاداري.داخل منظمات الاعمال .

الفصل الثالث

دراسة حالة المديرية العملياتية لإتصالات الجزائر تندوف

تمهيد

أولت الدولة الجزائرية أهمية كبيرة لقطاعي البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية ، وكان من أولوياتها الاستفادة من خصائص المؤسسات القادرة على مواجهة الصعوبات والتطلعات ، وإسناد المهام التشغيلية لهذا القطاع إلى السلطة التنفيذية ، والتي بدورها سعت إلى تطوير وتطوير شبكات الاتصالات الهاتفية لتلبية الطلب المتزايد على هذه الخدمات وتحقيق الأهداف المعلنة من خلال استراتيجيات التنمية المختلفة والمتسلسلة. لمواردها البشرية

لذلك يعد جمع المعلومات حول التمكين في المنظمات والقيام بعرضها في الفصل الثاني، كان من الضروري من اسقاط هذا الكم المعرفي على أرض الواقع، واعطاء المادة العلمية روحا من خلال اختيار مجال للدراسة. وقد انصب اهتمامنا على شركة اتصالات الجزائر تندوف وذلك بغية الوقوف والاطلاع على مدى التطابق بين المعلومات التي حصلنا عليها والواقع لاسيما لشركة للاتصالات الجزائر جانب من التمكين واثره في تحفيز العاملين لذا قمنا بدراستنا من خلال:

اختيار المنهج المتبع في هذه الدراسة التطبيقية المنهج الوصفي التحليلي، تم تحديد مصادر جمع المادة " الاستبيان"، وتحديد اسلوب جمع البيانات، تحديد ميدان الدراسة " المجال الجغرافي، المجال البشري، والمجال الزماني " ثم نقوم بعرض نتائج وتحليل وتفسير البيانات والتعليق عليها ثم عرض اهم النتائج الميدانية للدراسة.

المبحث الأول.: عرض شركة اتصالات الجزائر (الأم)

يسعى قطاع البريد و الاتصالات السلكية واللاسكية، وهو أحد الوكالات الرائدة في هذا المجال ، إلى تطوير شبكات الاتصالات الهاتفية لتلبية الطلب المتزايد على هذه الخدمات ولتحقيق الأهداف المحددة من خلال استراتيجية تطوير القطاع المتحرر. سوق النقل ، مع فتح المجال أمام القطاع الخاص ورجال الأعمال للاستثمار في هذا القطاع..

المطلب الأول: تعريف المؤسسة نشأتها ، اطارها القانوني و هيكلها

سنتطرق من خلال هذا المطلب الى تقديم تعريف عن مؤسسة اتصالات الجزائر و لمحة عنها , اضافة الى تقديم اطارها القانوني و هيكلها التنظيمي

الفرع الاول : تعريف المؤسسة ، نشأتها

1 تعريف مؤسسة

هي مؤسسة عمومية جزائرية ذات أسهم برأس مال تأسست عام 2000 تنشط في مجال الهاتف الثابت والنقال (موبيليس) وخدمات الإنترنت (جواب) والاتصالات عبر الساتل (اتصالات الجزائر الفضائية). نشأت بموجب قانون فبراير 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات (المصدر الجريدة س) ، وبعد ثلاث سنوات و بتحديد في الأول من يناير سنة ألفان وثلاثة دخلت رسمياً في سوق العمل.(موقع إتصالات الجزائر أطلع عليه يوم 2002/01/25 على الساعة 10 صباحا حيث شهدت تطورا سريع وحققت أرباحا معتبرة ففي عام 2019 بلغ رأس مال جميع الشركات التابعة للمجموعة 220 مليار دينار جزائري 1.71 مليار دولار .

2: نشأة اتصالات الجزائر

شرعت الجزائر في إصلاحاتها على قطاع البريد و تكنولوجيا الإعلام و الاتصال منذ سنة 1999م و ذلك استجابة للتغيرات السريعة و المذهلة في عالم التكنولوجيا، والتي انتهت بميلاد قانون جديد في شهر أوت 2000م. و قد نص هذا القانون احتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات و كذا الفصل بين نشاطي التنظيم و استغلال و تسيير الشبكات، و لهذا تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا أحدهما يتكفل بتسيير قطاع البريد و نشاطاته و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة بريد الجزائر و ثانيها و المتمثلة في اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر.[1]

إذ و بعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أو كلت لها مهمة المراقبة، و قد كان على مؤسسة اتصالات الجزائر الانتظار حتى الفاتح من جافني ، 2003 لكي تبدأ في إتمام مشوارها التي باشرته منذ الاستقلال، لكن برؤية مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد و مجبرة على إثبات وجودها في سوق تميزه المنافسة الشرسة، البقاء فيه عل للأقوى و الأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات ى المنافسة ، ففي شهر جولية 2001م، فازت أوراشكم للاتصالات الجزائر OTAبثاني رخصة للهاتف النقال في الجزائر ثم تلتها شركبة الوطنية للاتصالات الجزائر WTA) (إذ حصلت على رخصة الثالثة لاستغلال الهاتف النقال، و هي فرع من شركة الوطنية لاتصالات الكويتية[2].

[1] سماحي منال ،" التسويق الالكتروني و شروط تفعيله في الجزائر ،رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة وهرا ن ،2015 ص 178,

[2] سماحي منال ، مرجع السابق ص 179.

الفرع الثاني :الإطار القانوني وهيكلها التنظيمي

1- الإطار القانوني

SPAاتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر.

تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات ، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية إقتصادية أطلق عليها إسم " إتصالات الجزائر". وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية إقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 المقدر ب 115.000.000.000,00 دج . تحت رقم 02 B 0018083[1]

قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات. بعد أزيد من عاميين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 200/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة، 2003 [2]

01جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر

كان على اتصالات الجزائر و إطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته مند الاستقلال. لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هدا التاريخ ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم ليرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

2- الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من اكبر المؤسسات الوطنية عبر تواجدها في كافة ارجاء الوطن، فهي تعتمد في هيكلها على إيصال خدماتها ومنتجاتها في كامل ربوع الوطن ويتكون من مديرية عامة مركزية مقرها الاجتماعي الطريق الوطني رقم ،1الديار الخمس، المحمدية 41433الجزائر العاصمة، و 18مديرية ولائية اضافة الى مديريتين بالعاصمة بمجموع 13مديرية، ووكالات تجارية موزعة على الدوائر التابعة للوحدات العملياتية بكل ولاية. وحيث تخلت مؤسسة اتصالات الجزائر عن المديريات الجهوية. ويتحدد الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر كالآتي: وكما يبين الشكل أدناه فإن الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر هرمي، ومقسم الى ثلاث

---

[1] من الموقع (،تم الاطلاع عليه يوم https://www.algerietelecom.dz/ar/page/le-groupe-p2 (2022/2/14

[2] الاطلاع عليه يوم 2022/2/14) (تمتمhttps://www.algerietelecom.dz/ar/page/le-groupe-p2

مستويات تتمثل في1:

4.**المديرية العامةDG**.:) ومقرها الجزائر العاصمة وتتولى تحديد السياسة العامة للمؤسسة

المديرية العملية الولائيةDOT.:)وهي المديريات التنفيذية التي تتولى مهمة تنفيذ سياسات المؤسسة عبر المستوى الولائي، ويقدر عددها بـ 13مديرية.

3.**الوكالات التجاريةACTEL**.:) تعبر عن تواجد المؤسسة في كافة أرجاء الوطن، أي تقريب المؤسسة من الزبائن لتقديم خدماتها من خلال دفع الفواتير ،ايداع الطلبات...وغيرها.

أما بالنسبة للمهام التي يبينها هذا الشكل فتتمثل في:

2.**الرئيس المدير العام PDG**.:)هو رئيس مجلس الادارة وهو المسؤول الأول عن الاعمال القائمة، حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف من قبل المصالح المختصة،مهامه:

-تطبيق السياسة العامة للمؤسسة؛

-الحفاظ على حصص المؤسسة السوقية وتطوير ثقافتها التنافسية؛

-السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها والتنسيق بين المصالح؛

المحافظة على السير الحسن والعادي للمؤسسة، مع النظر في المقترحات المقدمة؛

-مراقبة تسيير النشاطات من خلال مراجعة التقارير الواردة من مختلف المديريات والمصالح؛

-العمل على تطوير ونمو المؤسسة من خلال رفع مستوى التسويق العملي وابتكار الخدمة؛

2.**مدير المشروعIDT**.:) ويعرف بمدير التخطيط ومن بين مهامه كما يلي:

-التغطية الاعلامية العامة مع التنسيق بين مختلف المديريات الولائية عبر المعلوماتية؛

-تطبيق المهم الموكلة عند طلب رئيس المدير العام؛

-الاطلاع على كل ما يخص الفواتير من تخليص أو عدم تخليص أو تعطلات وغيرها؛

3.**المفتشية العامةIG**.:) وتكون تحت رقابة مباشرة للمدير وهي مكلف بـ:

-مراقبة قاعدة الأعمال السنوية، وتنسيق ومتابعة ومراقبة مصالح المفتشيات الولائية؛

-تنفيذ المهام المفاجئة بطلب من المدير العام شخصيا، والقيام ببعض التحقيقات؛

4.**المفتشية المركزية**: ومن مهامها ما يلي:

-رقابة الأهداف المسطرة واحترام مواعيدها؛

-تشخيص وتحليل أي خلل في المؤسسة ،مع تقييم نوعية الخدمة للزبائن.

3.**مديرية الوسائل العامة** : وهي مكلفة بـ:

-تحديد احتياجات المديريات والوكالات.

-تسيير المشاريع، التخطيط العملي، تأدية الخدمات؛

6.**مديرية تجهيزات الربط** :تختص بأجهزة الاتصال كالهواتف واجهزة الحاسوب ،الاسلاك.

7.**مديرية التراسل**:تقوم بحلقة الربط بين الاجهزة الخاصة بعمليات المراسلات بينها والزبائن.

.8**مديرية التسيير التقني لشبكة الاتصالات**: وتتمثل مهمتها في:

-المشاركة في انجاز عمليات الاتصال لتحقيق الاهداف المسطرة؛

-مراقبة وتحليل سير الخدمات المقدمة والبحث عن توسيع الشبكات؛

9.مديرية مشروع موارد الحاسوب :وهي مكلفة بـ:

-متابعة مخططات الاستثمارات؛

-تخطيط ،تصميم والمساعدة في الصيانة وتطوير الانظمة العامة للمؤسسة؛

-تحديد فرضيات تطوير شبكة الاتصالات؛

10**مديرية الطاقة والبيئة** :وهي تخص الطاقة المستعملة من طرف المؤسسة مع دراسة المحيط العام.

.**11مديرية الموارد البشرية** :ومن مهامها ما يلي:

-اعداد الدراسات والاحصائيات ومتابعة مخططات ومؤشرات التسيير ،وبرامج التكوين

-تقوم بتسيير شؤون المستخدمين (الاجور، التوظيف، التكوين، الترقيات.....)؛

-التنسيق بين الاقسام التابعة لها عبر المديريات الولائية؛

-تحدد استراتيجية الموارد البشرية انطلاقا من الاهداف العامة للمؤسسة؛

.**12مديرية الادارة العامة والامدادات** :وتقوم بـ:

-المحافظة على هياكل المؤسسة ومعالجة المسائل القضائية، وتهيئة وتسيير المراكز التابعة لها؛

-تسيير وحماية الذمم المالية، واعادة تسجيل عقود الملكية واعادة الملفات العقارية؛

13مديرية المالية والمحاسبة:

-تقوم بتسيير المحاسبي والمالي للمؤسسة؛

-تقوم بإعداد الميزانية والجباية.

.**14الثلاث الخطوط المباشرة** :وتتمثل في فروع مؤسسة اتصالات الجزائر وهي كما يلي1:

أ. **خط موبيليس** :وهو خط خاص بالهاتف النقال ،Mobilisوتعتبر مؤسسة موبيلس اهم فرع من فروع مؤسسة اتصالات الجزائر والمتعامل الأول خاص بخدمات الهاتف النقال في الجزائر بتغطية تتعدى ،18%وعدد الزبائن يفوق عشرون ( )23مليون مشترك.

ب. **خط اتصالات الجزائر للقمر الصناعي** :خط مختص في تكنولوجيا الساتل والاقمار الصناعية مع المحطة الفضائية.

ت. **خط جواب DJAWEB**.:)وهو خط مباشر خاص بتكنولوجيا الانترنت ويعتبر الفرع الأساس والذي مهمته في تطوير وتوفير التدفق للأنترنت، باعتبار أن اغلب قطاعات النشاطات الكبرى موصولة بشبكة الانترنت "جواب" مثل المحروقات، الصحة، التربية ،المالية.. ...وغيرها.

المطلب الثاني : مهامها ،اهدافها ،خدماتها,

نتناول في هذا المطلب مختلف المهام التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر بالإضافة الى أهدافها.

الفرع الاول : مهام و اهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

اولا : مهام مؤسسة اتصالات الجزائر

تتمثل مهام مؤسسة اتصالات الجزائر في[1]:

. تسويق خدمات المؤسسة الاي تمكنها من تقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة، والبيانات الرقمية، والاعلام السمعي والبصري؛

. تعمل على تطوير وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛

. العمل على رقمنة المجتمع والاقتصاد، من خلال تحقيق المزيد من التقدم والرقي؛

. تلبية احتياجات ومتطلبات الزبائن وإرضائهم؛ مع المساهمة في تحقيق رفاهيتهم وراحتهم؛

. الحرص على توفير الخدمة والمسؤولية لدى موظفي المؤسسة؛

. انشاء واستثمار وتسيير الاتصالات مع جميع مشغلي الشبكات، مع التغطية الجغرافية لربوع الوطن؛

ثانيا :اهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

وتلخص الى جملة من الاهداف التالية[2]:

. تحسين وتطوير جودة الخدمات المقدمة للزبون؛ وجعلها أكثر قدرة على المنافسة في مجال الخدمات؛ وزيادة العرض من الخدمات الهاتفية؛

. وضع الزبائن في محور قرارات وإجراءات المؤسسة؛

. توفير خدمات بأسعار تتماش ى وتطلعات الزبون قد تكون جد مغرية؛

. ارساء اقتصاد رقمي في الجزائر مع تهيئة حلقة ايجابية لإضفاء القيمة؛

. العمل على كسب سمعة حسنة والمحافظة عليها؛

الفرع الثاني : أنواع الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة :

1- الخدمات المنزلية

تستخدم الشركة بشكل رئيسي الخط الثابت التقليدي، جزء منه مجهز بـ ADSL، ويسوق تحت العلامات التجارية لشركة الاتصالات الجزائرية، والهاتفالثابت والإنترنت عالي السرعة (عن طريق المودم)، عالي السرعة) بواسطة (ADSL وعالي السرعة جدًا (بواسطة الألياف البصرية).ففي نهاية عام 2017، بلغ معدل اختراق الهاتف الثابت (عدد الخطوط لكل 100نسمة (9٪ .كان هذا المعدل 10.13٪ في نهاية عام 2016.[15]

في عام 2017، بلغ عدد مشتركي الإنترنت الثابت ADSL) والجيل الرابع ال تي أي الثابت / الوايماكس 3,168 (مليون مشترك، مقارنة بـ 2,860مليون مشترك في العام السابق، بزيادة 10.75٪.[15]

---

[1]وقع الالكتروني لمؤسسة اتصالات الجزائر ،انظر http://www. algerietelecom. d،: .2323/31/22

-[2]موقع الالكتروني لمؤسسة اتصالات الجزائر . مرجع نفسه.

2- الخدمـات للأفـراد

يستخدم بشكل أساسي شبكات الهاتف المحمول من الجيل 2 3 4 وتسوق تحت العلامة التجارية موبيليس الهاتف المحمول، الإنترنت عبر الهاتف المحمول، الوسائط المتعددة المحمولة.فاعتبارًا من 31 ديسمبر2015 ، كان لدى موبيليس أكثر من 14,3مليون GSM و3 Gفي ديسمبر 2019، حصلت موبيليس على ترخيص عالمي للاتصالات G2 ، 3G et 4G من أجل توظيفها في مالي.

3- الخدمات للشركات.

وهي مخصصة بشكل أكثر تحديدًا للأنشطة المهنية الهاتف الثابت والمحمول، نقلا لبيانات، الإنترنت.

4- **تغطية الشبكة**

تدعي شركة الاتصالات الجزائرية أن لديها 000 140كم من شبكة الألياف الضوئية في 2017، وفي نهاية عام 2017، أصبح 5,4مليون منزل ومبنى مهني مؤهلًا للحصول على الوصول إلى الإنترنت عالي السرعة باستخدام الألياف أو الكابلات.

المبحث الثاني :المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر " بتندوف"

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى تقديم المديرية العملية لاتصالات الجزائر بتندوف، في ما يخص نشأتها وهيكلها التنظيمي.

المطلب الاول : التعريف بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر " بتندوف"

الفرع الاول :بطاقة تعريف لوحدة الاتصالات والعمليات بتندوف:

اسم الشركة: اتصالات الجزائر (م.ع.إ.ش).

نوع الشركة: مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم EPE/SPA.

تاريخ النشأة: 2003/01/01.

مقر الشركة: تندوف لطفي –تندوف.

عدد العمال: 123 عامل.

بدأ نشاط المؤسسة رسميا بتاريخ 01 جانفي 2003، وتدخل عالم التكنولوجيا والاتصالات بثلاثة أهداف: المردودية، الفاعلية، جودة الخدمات.

الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي للمديرية:

الهيكل التنظيمي هو بيان ممثل في رسم بياني لهيكل المؤسسة وهو وسيلة إعلام وتحليل ويسمح بتفادي الأخطاء في التنظيمات ويعين توزيع المهام بين المصالح فهو يمكن تلخيص وحصر معنى الهيكل التنظيمي في انه إقامة ووضع ما يسمى بالمراكز الاستثمارية او الاستقلالية بكيفية تضمن اكبر درجة من التنسيق والارتباط فهو يضمن الترتيب السلمي والربط بين هذه المصالح لضمان خدمات عالية : فيقسم الهيكل التنظيمي كما يلي

المدير العملي :هو المسؤول الأول الذي يتربع على رأس هرم المديرية وله كل الصلاحيات التي خولها له القانون في اتخاذ القرارات الفعالة الخاصة بسير المديرية ومصالحها يعد المسؤول عن الأعمال القائمة حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة، يسهر على الحفاظ على الحصة في السوق وتطوير السوق العملي كما يعمل على المحافظة على السير العادي والجيد للمديرية.

2.خلية النظافة والأمن الداخلي :دورها توفير كل الشروط الحماية والأمن لمختلف هياكل المؤسسة التقنية التجارية والإدارية.

3.خلية الاتصال :دورها الاهتمام بكل شؤون الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة.

4.دائرة المالية والمحاسبة :هي الكلفة بمراقبة كل العمليات والتقارير المالية التي يتم تنفيذها وكذا تسجيلها المحاسبي في الجداول المالية مع احترام الميزانية المالية والخزينة للمديرية العملية

3دائرة الموارد البشرية :تقوم بالتنسيق بين مختلف نشاطات المستخدمين داخل المديرية العملية، بالإضافة إلى تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية التي خولها لها القانون الداخلي للمؤسسة، كما تعمل على القيام بالدراسات والتحليلات المتعلقة بتطوير العمالة وتنفيذها من خلال المكلفين على مستواها الذين يعملون على تطوير الموارد البشرية والتكوين، إدارة الأجور، والأداءات الاجتماعية بالإضافة إلى الشؤون الإجتماعية.

6.المديرية الفرعية التجارية :وتتكون من:

–دائرة المبيعات للجهور الكبير :تسعى إلى رعاية جيدة للزبون أو العميل (قبل البيع وعند البيع وبعد البيع) من خلال إشرافها على السير الحسن لخمسة05وكالات تجارية **Actel**وستة06نقاط بيع **Points de présence**التابعة لها بالإضافة الى 23نقطة بيع للخواص بموجب اتفاقية .

كما تعمل توطيد العلاقة مع العملاء ،المبيعات ونهج لترويجها وإدارة المخزون تتكون من:

●**تسيير الشبكة التجارية والعلاقة بالزبائن** :إنها مسألة ضمان رضا العملاء عن طريق تنشيط المعاملات التجارية، وحسن أداء الهياكل التجارية (البشرية والمادية) ومتابعة معالجة الشكاوى المقدمة من طرف الزبائن العاديين.

●**البيع والاقتناء** :ويشمل ذلك وضع النهج اللازم لترويج المبيعات واستكشاف عن عملاء جدد من أجل تحقيق الأهداف المحددة في خطة العمل السنوية

●**تسيير المخزون** :هذا لضمان توفير المنتجات التجارية للوكالات التجارية وتوقع الاحتياجات

_**دائرة الشركات**: تقوم هذه الإدارة بالتخطيط التنظيم وضمان متابعة تنفيذ نشاطات التعاون والتكفل بالزبائن المهنيين (الزبائن المهنيين نوعان: محترفون مثل المطاعم، الأطباء، مكاتب محاماة...الخ، والزبائن الإداريون والشركات الاقتصادية مثل البنوك سونلغاز صناديق التأمينات ...

الخ) . مهامها تقديم عروض خاصة لهذه الشريحة من الزبائن، معالجة طلباتهم، دراسة احتياجاتهم متابعة عملية الفوترة وتنسيق اقتناء التجهيزات مع المديرية الفرعية للدعم. وتتكون هذه الدائرة من رئيس الدائرة يساعده مكلف بالأعمال ورئيس المشاريع كما يشرف على المركز التقنيLET.

–**دائرة الدعم التجاري** :تقوم هذه الدائرة بالتشغيل السليم لأنظمة المعلومات وإعداد الفواتير على المستوى المحلي (مديرية العملية، ،ACTELنقاط الحضور، الخ) بالإضافة إلى المتابعة التصحيحية للعيوب التشغيلية لأنظمة المعلومات. كما أنها مسؤولة عن مراقبة عملية الفواتير والمدفوعات للسنة المالية الحالية. وتتكون هذه الدائرة من:

●**المسؤول عن متابعة الفواتير والمدفوعات والأداء** :وهو مسؤول عن إعداد وتحليل العروض التجارية (رقم الأعمال، والمبيعات، والمجموعات، وما إلى ذلك (.وأيضا عن متابعة عملية الفوترة و المدفوعات(للسنة المالية الحالية) وكذلك التعامل مع الفواتير وأخطاء المجودة عند الدفع.

●**الإسناد الوظيفي التجاري** :يدعم الوظيفية التجارية من أجل التشغيل السليم لأنظمة

المعلومات والفوترة ويتدخل لحل أي خلل يتم العثور عليه أو الإبلاغ عنه محلً يا. كما أنه مسؤول عن توفير كل الدعم اللازم للعاملين الذين يقومون بتشغيل هذه الأنظمة (تصحيح الحالات الشاذة، المعلومات، ورمز الوصول، والمواقف، وغير المدفوعات ،الخ.

–**دائرة التخطيط والمتابعة التجارية** :تقترح هذه الدائرة خطة العمل التجاري في نهاية السنة للسنة التالية ويضمن متابعة تنفيذ الإجراءات المصادق عليها على مدار العام نيابة عن إدارات "البيع للمواطنين" و"القاعدة تجارية ". وتقوم أيضا بمهمة التسويق الجغرافي على المستوى المحلي للشركة.

7.المديرية الفرعية التقنية :تتكون من :

–**دائرة شبكة النقل** :تتكون إدارة شبكة النقل لكل المديريات العملية من مكلف بشبكة الإذاعة ومكلف بتجهيزات النقل ومكلف بشبكة الخطوط أما مهامها فهي موزعة حسب محاور نشاطها.

–**دائرة شبكة الولوج** :تهتم أساسا بتطوير شبكة الولوج بالتعاون مع إدارة التخطيط والمتابعة، استغلال وصيانة شبكة الولوج(الإذاعة والثابت) وتسيير ومراقبة نوعية الخدمات المقدمة لزبائن.

–**دائرة التخطيط والمتابعة التقنية** :ومن مهامها تكوين قاعدة بيانات شبكة الاتصالات

وتخطيط للهياكل الضرورية التي تستجيب بفعالية لمطالب الزبائن من خلال إعداد المخطط، متابعة الوضع في الخدمة التقنية.

3.المديرية الفرعية للدعم الوظيفي: تتكون من:

–دائرة المشتريات والإمداد :تقوم باقتناء اللوازم المكتبية والعتاد باحترام الإجراءات والتنظيمات السارية المفعول مع السهر على تنفيذ الإلتزامات اتجاه المتعالين والرقابة على المواد المخزنة.

–دائرة الممتلكات والوسائل:إنجاز المشاريع وإعادة تأهيل المرافق وتسيير الممتلكات العقارية.

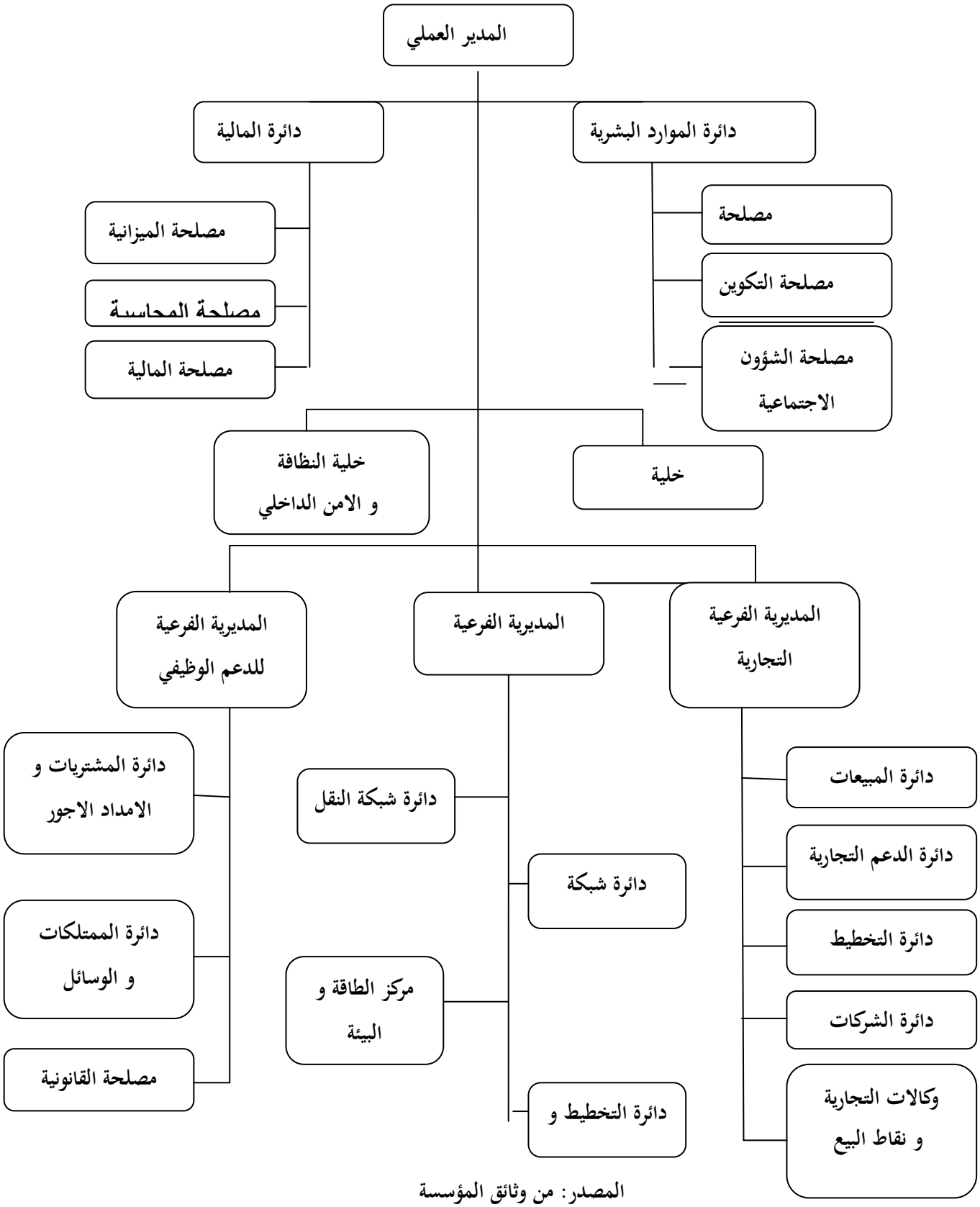
–المصلحة القانونية : تتجلى مهامها في إدارة الآراء القانونية للصفقات العمومية والاتفاقيات وادارة المنازعات

–مركز صيانة الشبكات : يدير مركز CRMA بهاتين الخليتين:

خلية الصيانة والإنتاج : تهتم بجانب الانتاج و التطوير ،وبها وحدة خاصة بالتعطلات التي قد تصيب كافة الات المؤسسة سواء خاصة بنشاط او الداعمة اضافة الى صيانة الدورية لشبكات الربط .

خلية الوصول الى وحدة الشبكة: يضمن هذا الموقف من المسؤولية إدارة البنية التحتية للشبكة وكذا وحدة الدعامة التقنية .

الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية لولاية تندوف



المصدر: من وثائق المؤسسة

المبـــــــحث الثاني:الإطار المنهجي للدراسة

من أجل معرفة تأثير التمكين الإداري في المنظمات الأعمال و أثره على تحفيز العاملين في المديرية العملياتية لإتصالات الجزائر تندوف محل الدراسة، تم الاستعانة بأسلوب الاستبيان من خلال طرح مجموعة من الأسئلة على العمال بالمؤسسة التي تتناسب مع أبعاد موضوعنا،وعن طريق استخدام برمجية"SPSS"واستخدام الأدوات الإحصائية اللازمة لتحليل نتائج الاستبيان

المطلب الأول: تقديم الاستبيان، والأساليب الإحصائية المستخدمة

1. تقديم الاستبيان:

الاستبيان هو أداة بحث تتضمن سلسلة من الأسئلة المستخدمة لجمع معلومات مفيدة من المستجيبين. تتضمن هذه الأدوات أسئلة مكتوبة أو شفهية وتشكل نمط المقابلة. قد تكون الاستبيانات نوعية أو كمية ويمكن إجراؤها عبر الإنترنت أو عبر الهاتف أو على الورق أو وجهًا لوجه، ولا يلزم بالضرورة طرح الأسئلة بحضور باحث.

2. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تفريغ وتحليل الاستبيان وذلك من خلال استخدام برنامج التحليل الإحصائي» SPSS" ومن الأدوات الإحصائية كالتالي:

- معرفة النسب المئوية والتكرارات.
- Alpha Crombach للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- اختبار فرضيات

المطلب الثاني: منهجية، مجتمع وعينة الدراسة

1. منهجية الدراسة:

تستند هذه الدراسة إلى منهجين هما:

- ✓ **المنهج الوصفي التحليلي** :هو طريقة يعتمد عليها الباحثون في الحصول على بيانات دقيقة والوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول المشكلة ولتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المتعلقة به،و يتضمن المصادر النظرية من الكتب والمجالات العلمية ، إضافةً إلى الملتقيات الدولية والندوات والمؤتمرات والرسائل الجامعية.
- ✓ **منهج دراسة الحالة**:الذي يسمح بإسقاط البحث العلمي على الواقع الميداني استخدمنا الاستبيان كأداة لجمع البيانات من الأفراد عينة الدراسة، حيث تم تفريغ هذه البيانات باستخدام برنامج EXEL،و الدوائر النسبية و حساب نسب و التكرارات.....اعتمدنا على برنامجspss .

2. مجتمع وعينة الدراسة

قمنا بتوزيع الاستمارة الاستبيان على عمال المؤسسة اتصالات تندوف محل الدراسة، ولقد تم اختيار عينة مكونة من 30 فردا من مجتمع الدراسة وهذا بصفة عشوائية، وبعد توزيع الإستبانات تم استرجاع 30 إستبانة ولم تستبعد أي إستبانة، وهي الإستبانات الخاضعة للتحليل.

المطلب الثالث:تصميم أداة الدراسة الاستبيان و اختبارها

1. تصميم أداة الدراسة الاستبيان

اعتمدنا في هذه الدراسة على أداة الاستبيان التي صممت خصيصا لجمع المعلومات وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أقسام:

- **القسم الأول:** ويشمل السمات الشخصية و خصائص عينة الدراسة التي تشمل على (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، الاقدمية)
- **القسم الثاني:** يتكون من (22) عبارات والتي تهدف لإبراز الجوانب تتكون من محوريين:

✓ **المحور الاول: التمكين الإداري**

جدول رقم 01:يبين توزيع عبارات

البعد	رقم العبارات
تفويض السلطة	04-01
فرص العمل	08-05
التدريب	12-09

المصدر : اعداد الطالبتين

✓ **المحور الثاني:التحفيز** يحتوي على 11 عبارات

اعتمدنا على سلم ليكارت الخماسي وهي موضح في الجدول التالي: نرمز غير موافق بشدة 1، غير موافق 2، محايد3، موافق4، موافق بشدة5

الجدول رقم (02) يبين إجابات الأسئلة

الإجابات	المتوسط الحسابي
موافق بشدة	5-4.2
موافق	4.19-3.40
محايد	3.39-2.60
غير موافق	2.59-1.80
غير موافق بشدة	1.79-1

المصدر: قدري أحمد معراج، أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي " دراسة ميدانية " بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك- بسكرة-،مذكرة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر – بسكرة،2014-2015،ص64

2. صدق وثبات الاستبيان

قصد بثبات الاستبانة أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط. ثبات الاستبيان بطريقة معامل Alpha Cronbach

الجـــدول03 :معاملات الثبات و الصـــدق

البيان	معامل Alpha Cronbach
تفويض السلطة	**0.915**
فرص العمل	**0.911**
التدريب	**0.906**
المحور الثاني	**0.904**
الاستبيان	**0.912**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS

نلاحظ ان المحو الاول و المحور الثاني لها نسب عالية، مما يعني أن الاستبيان لها معدلات ثبات عالية،. مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وبالتالي يمكن اعتمادها.

المبحث الثالث:تحليل النتائج واختبار صحة الفرضيات

يهدف هذا المبحث إلى عرض نتائج تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة المعتمدة واختبار الفرضيات، وفي هذا الصدد، قمنا أولا وصف البيانات الشخصية لعينة الدراسة، ثم أجرينا تحليلا وصفيا لإجابات موظفي حول متغيرات الدراسة، وبعد ذلك اختبرنا فرضيات الدراسة التي تم طرحها في المقدمة العامة.

المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة

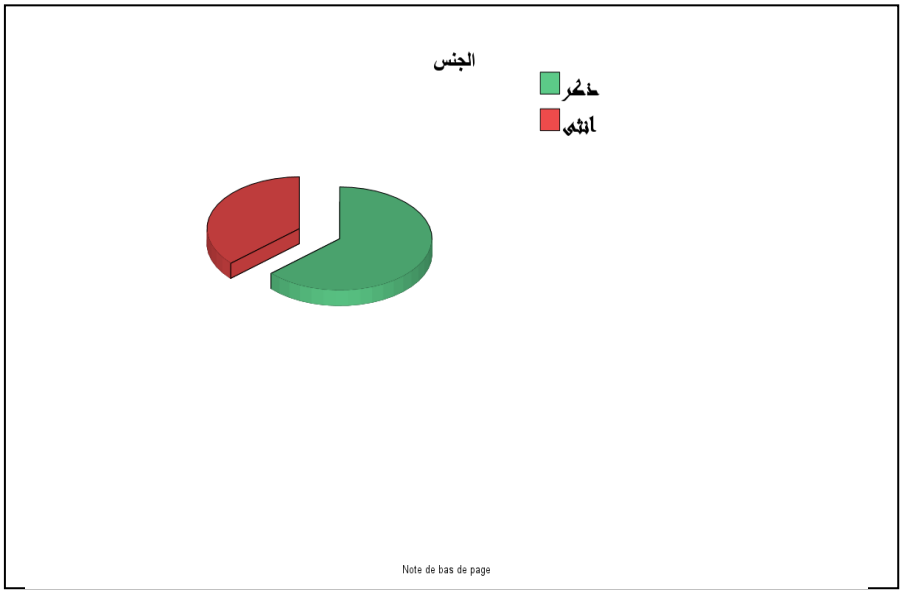
1. الجنس:

الجدول 04 :توزيع أفـــــراد مجتمع الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	19	%63.3
انثى	11	%36.7
المجموع	**30**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجاتSPSS

الشكل رقم (01) : توزيع أفـــــراد العينة حسب متغير الجنس.



المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجاتSPSS

من الجدول رقم (04) و لشكل رقم (01) نجد أن الذكور هم الجنس الغالب في هذه المؤسسة محل الدراسة بحيث بلغت نسبتهم 63.3 %من أفراد مجتمع الدراسة، بينما النسبة المتبقية و المقدرة ب36.7%من أفراد العينة هم من فئة الإناث و بالتالي فإن النسبة الأعظم من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور.

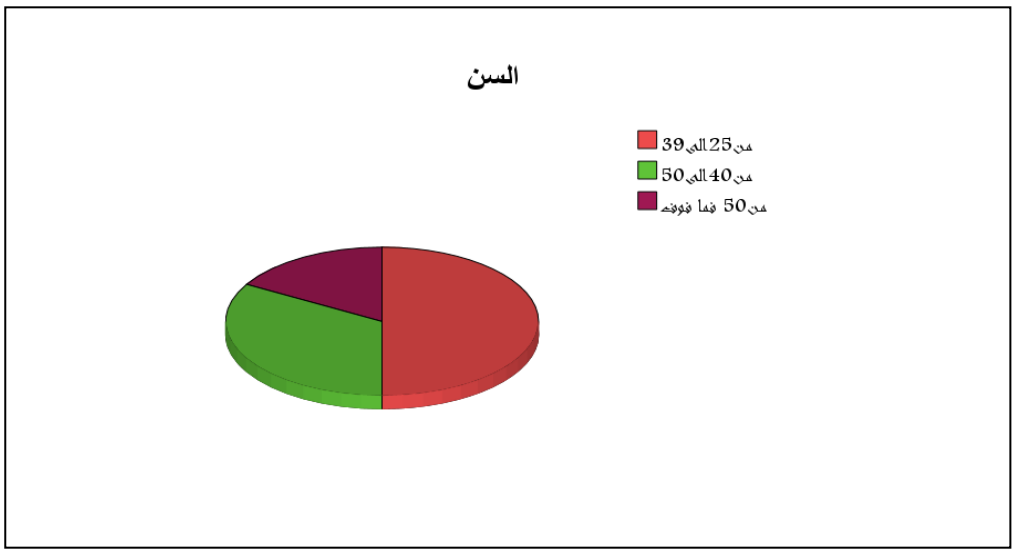
2. الفئة العمرية

الجدول05:توزيع أفـــــراد مجتمع الدراسة حسب السن

السن	التكرار	النسبة
من 25 الى 39	15	%50.0
من 40 الى 50	10	%33.3
من 50 فما فوق	5	%16.7
المجموع	**30**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجاتSPSS

الشكل رقم (02) : توزيع أفـــــراد العينة حسب متغير السن



المصـــدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائجspss

من الجدول رقم (05) و الشكل رقم (02) يتضح لدينا أن أفراد مجتمع الدراسة أغلبهم من الفئتين العمريتين من 25 إلى 30 سنة بنسبة 50.0% ، و نسبة الأفراد **من** 40 الى 50سنة هي 33.3%أما الأفراد الذين تزيد أعمارهم عن 50سنة فكانت نسبتهم 16.7 %.

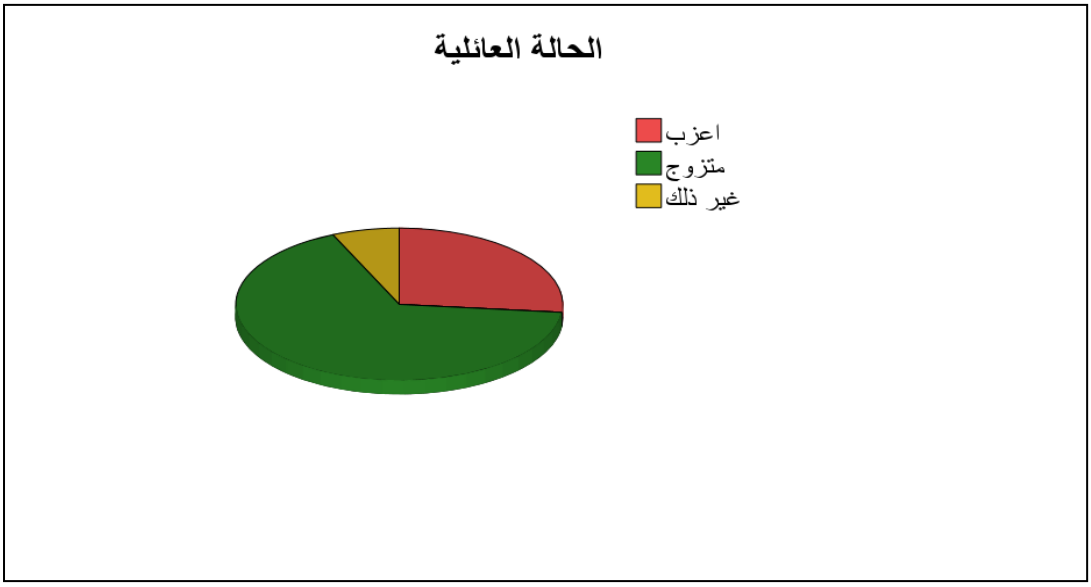
3. الحالة العائلية

الجدول06:توزيع أفـــــراد مجتمع الدراسة حسب الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرار	النسبة
أعزب	8	%26.7
متزوج	20	%66.7
غير ذلك	2	%6.7
المجموع	**30**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجاتSPSS

الشكل رقم (03) : توزيع أفـــــراد العينة حسب متغير الحالة العائلية



المصـــدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائجspss

من الجدول رقم (06) و الشكل رقم (03) يتضح لدينا أن أفراد مجتمع الدراسة أغلبهم متزوجين بنسبة 20%، و نسبة الأفراد عزاب هي 26.7% أما الأفراد الذين كانت إجابتهم غير ذلك فكانت نسبتهم 6.7%.

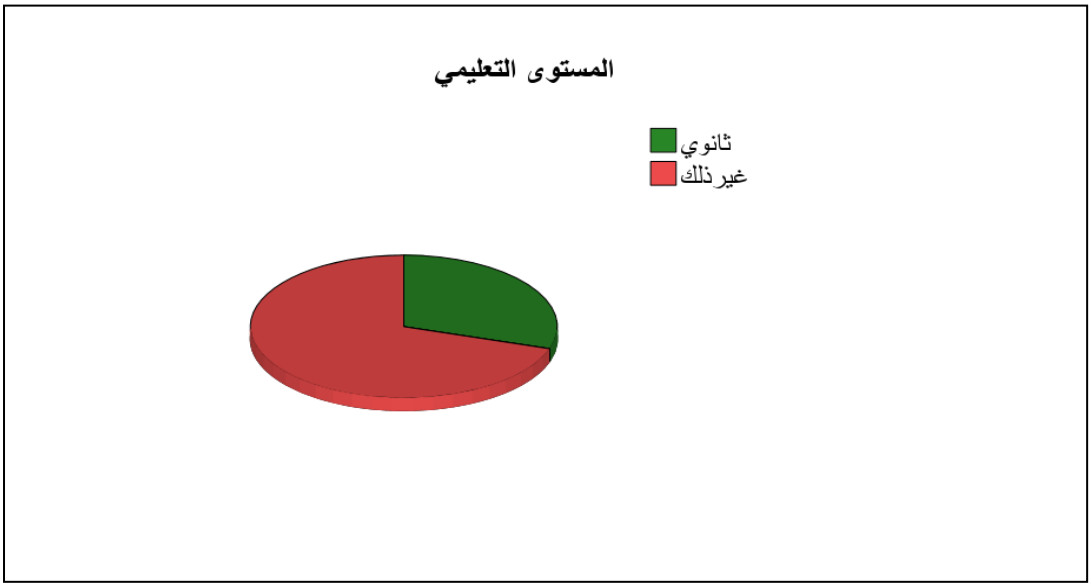
4. المستوى التعليمي

الجدول07 :توزيع أفـــــراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ثانوي	9	%30.0
غير ذلك	21	%70.0
المجموع	**30**	**%100**

المصـــدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

الشكل رقم (04) : توزيع أفـــــراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصـــدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن المنظمة توظف الجامعيين و تقني سام (ليسانس و ماستر و ماجستير..) بنسبة أكبر 70.0 %، ثم المستوى الثانوي نسبته30%.

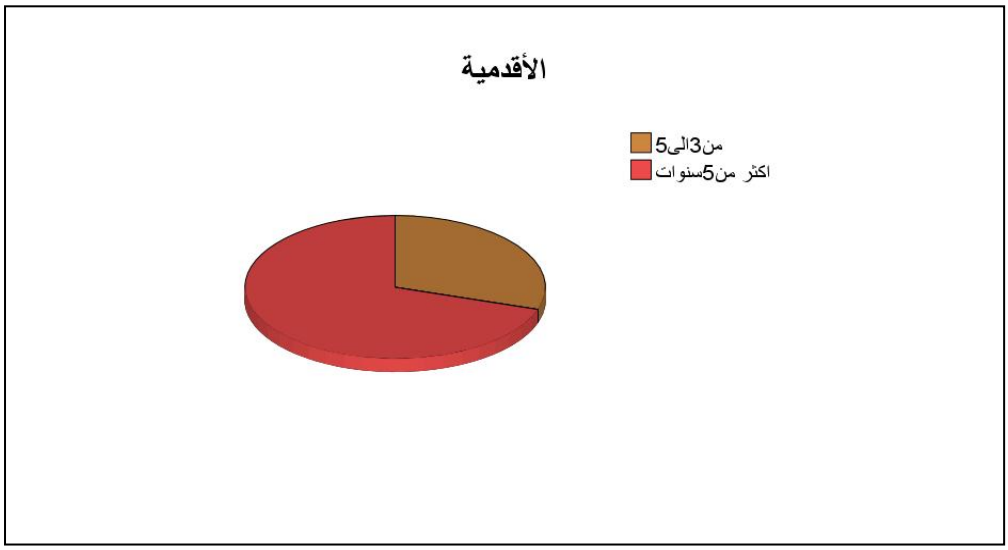
5. الأقدمية

الجدول08 :توزيع أفـــــراد مجتمع الدراسة حسب الاقدمية

الاقدمية	التكرار	النسبة
من3 الى 5 سنوات	9	%30.0
أكثر من 5 سنوات	21	%70.0
المجموع	**30**	**%100**

المصـــدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

الشكل رقم (05) : توزيع أفـــــراد العينة حسب متغير الأقدمية



المصـــدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

يوضح الجدول رقم (08) و الشكل رقم (05) أن نسبة % 70 من أفراد مجتمع الدراسة عدد سنوات خبرتهم أكثر من 5 سنوات،وهم يشكلون مصدر الخبرة بشؤون العمل داخل المنظمة بل وخارجها وهذا ومن أفراد مجتمع الدراسة خبرتهم بين من 3 الى 5سنوات Kسبتهم 30%.

المطلب الثاني:تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

1. **تحليل إجابات أفراد العينة نحو البعد الأول**

الجدول رقم(09): تحليل عبارات تفويض السلطة

رقم	التكرار و النسبة	الخيارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب الاتجاه
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
1	التكرار	/	3	1	20	6	1.566	0.971	4
	النسبة	/	10.0	3.3	66.7	20.0			
2	التكرار	1	3	2	13	11	1.933	1.566	3
	النسبة	3.3	10.0	6.7	43.3	36.7			
3	التكرار	1	3	2	13	11	1.966	1.112	2

	النسبة	3.3	10.0	6.7	43.3	36.7			
4	التكرار	1	2	5	11	11	2.033	1.066	1
	النسبة	3.3	6.7	16.7	36.7	36.7			
الإجمالي							1.874	1.178	

المصـــدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

جاءت في المرتبة الأول العبارة رقم4 اللجوء للتعامل مع المشاكل التي تواجه المؤسسة بكل كفاءة على فئة معينة دون غيرها " بمتوسط حسابي2.033وهو أعلى من 1.874 المتوسط الحسابي الاجمالي وانحراف معياري 1.066 ، فيما حصلت العبارة رقم3 يمنح الفرد الفرصة للمساهمة و المشاركة في اتخاذ القرار على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 1.966 الذي يفوق عن المتوسط الحسابي الإجمالي 1.874 وانحراف معياري 1.112،وجاءت العبارة رقم 2" اللجوء للتعامل مع المشاكل التي تواجه المؤسسة بكل كفاءة المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي1.966 وانحراف معياري 1.112 جاءت في المرتبة الرابعة رقم 1 تعمل دارة المؤسسة على اعطاء السلطة و الصلاحية للعمال لانجاز المهام الموكلة اليهم بمتوسط حسابي 1.566 وانحراف معياري 0.971 .

2. تحليل إجابات أفراد العينة نحو البعد الثاني

الجدول رقم(10) : تحليل عبارات فرق العمل

رقم	التكرار و النسبة	الخيارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب الاتجاه
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
1	التكرار	1	2	3	12	12	1.933	1.048	3
	النسبة	3.3	6.7	10	40	40			
2	التكرار	1	1	2	18	11	1.633	0.994	4
	النسبة	3.3	3.3	6.7	60	8			
3	التكرار	/	3	4	9	14	2.033	0.927	2
	النسبة	/	10.0	13.3	30	46.7			
4	التكرار	/	3	6	10	11	2.066	0.980	1
	النسبة	/	10.0	20.0	33.3	36.7			
الإجمالي							1.916	0.987	

المصـــدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

جاءت العبارة الأولى تتجلى روح الفريق في صناعة و اتخاذ القرارات في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.066وانحراف معياري 0.980،فيما جاءت في المرتبة الثانية العبارة تعد درجة الثقة بين الأفراد عالية في المؤسسة بمتوسط حسابي 2.033 وانحراف معياري 0.927 أما العبارة تبني المؤسسة فلسفة العمل الجماعي"" فقد حصلت على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 1.933 وانحراف معياري 1.048 وفي الأخير حصلت العبارة" يدعم الرؤساء العمل الجماعي و يؤكدون على أهميته بمتوسط حسابي 1.633و انحراف معياري 0.994.

3. تحليل إجابات أفراد العينة نحو البعد الثالث

الجدول رقم(11) : تحليل عبارات التدريب

رقم	التكرار و النسبة	الخيارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب الاتجاه
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
1	التكرار	/	2	2	12	14	1.800	0.846	3
	النسبة	/	6.7	6.7	40	46.7			
2	التكرار	/	3	1	9	14	1.966	0.889	1
	النسبة	/	10	3.3	30	46.7			
3	التكرار	/	3	1	12	14	1.833	0.921	2
	النسبة	/	10	3.3	40	46.7			
4	التكرار	/	1	3	12	14	1.766	0.773	4
	النسبة	/	3.3	10.0	40	46.7			
الإجمالي							1.841	0.861	

المصـــدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

جاءت العبارة " تهتم المؤسسة بتطوير قدرات العاملين فيها في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي وهو1.966 أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ 1.841 وانحراف معياري 0.889 في حين جاءت العبارة الثانية" تتاح فرص التعلم و اكتساب اشياء جديدة في مجال العمل في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 1.833وانحراف معياري 0.921 .كما جاءت العبارة " وضوح البرامج التدريبية للعاملين في 1.800المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي وانحراف معياري0.846،بينما حصلت العبارة تشجيع الادارة على تبادل الخبرات بين العاملين على المرتبة الرابعة متوسط حسابي 1.766و انحراف معياري 0.773 .

4. تحليل اجابات أفراد العينة لمحور الثاني

الجدول رقم(12) : تحليل عبارات التحفيز

رقم	التكرار و النسبة	الخيارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب الاتجاه
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
1	التكرار	1	2	2	9	16	2.000	0.982	5
	النسبة	3.3	6.7	6.7	30	53.2			
2	التكرار	2	4	3	10	11	2.233	1.250	3
	النسبة	6.7	13.3	10.0	33.3	36.7			
3	التكرار	3	/	7	12	8	2.133	1.252	4
	النسبة	10.0	/	23.3	40.0	26.7			
4	التكرار	2	1	12	10	5	2.333	1.184	2
	النسبة	6.7	3.3	40.0	33.3	16.7			
5	التكرار	10	10	4	4	2	3.667	1.372	1
	النسبة	33.3	33.3	13.3	13.3	6.7			
6	التكرار	/	1	2	10	17	1.800	0.714	7
	النسبة	/	3.3	6.7	33.3	56.7			
7	التكرار	/	/	1	13	16	1.600	0.563	10
	النسبة	/	/	3.3	43.3	53.3			
8	التكرار	/	/	3	18	9	1.500	0.682	11
	النسبة	/	/	10.0	60.0	30.0			
9	التكرار	3	3.3	1	16	9	1.866	1.279	6
	النسبة	10.0	3.3	3.3	53.3	30.0			
10	التكرار	/	1	1	10	18	1.766	0.678	8
	النسبة	/	3.3	3.3	33.3	60.0			
11	التكرار	/	/	1	15	13	1.633	0.850	9
	النسبة	3.3	/	3.3	50.0	43.3			
الإجمالي							2.048	1.117	

المصـــدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

جاءت العبارة المؤسسة تستخدم كثيرا الخصم من الأجور في حالة غياب تأخر عدم تأدية العمل في المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي3.667 وبانحراف معياري 1.372 ،جاءت العبارة محاولة تخفيف ضغوط العمل في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.333وانحراف معياري1.184 ..بينما وصلت العبارة يشعرك مديرك بأهمية عملك و مكافأتك كجزء حيوي بالمؤسسة على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي2.233وانحراف معياري 1.250 ،في حين حصلت العبارة " الادارة تبذل قصاري جهدها لتطبيق نظام فعال للمكافأة و عادل يرضى العمال و يحفزهم على العمل اكثر على المرتبة الرابعة بمتوسط 2.133 معياري 1.252 ،جاءت في المرتبة الخامسة العبارة تتولى مؤسستكم اهمية بالغة لعملية التحفيز بمتوسط حسابي 2.000وانحراف معياري 0.982، حصلت العبارة التاسعة فقد حصلت على المرتبة السادسة بمتوسط حساب1.8666 وانحراف معياري1.279 .كما حصلت العبارة السادسة على المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 1.8000وبانحراف معياري0.714.في حين أن العبارة تتكفل مؤسستكم بكل تأمينات الصحة لموظفيها حصلت على المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 1.766وانحراف معياري 0.678 ،في حين أن العبارة تحصلت على ترقية اثناء عملك بالمؤسسة حصلت على المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 1.633 و الانحراف المعياري 0.850، كما حصلت العبارة السابعة على المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي 1.600و الانحراف المعياري ب 0.563 ، في الأخير تحصلت العبارة الثامنة المرتبة الأخيرة بمتوسط الحسابي 1.500والانحراف المعياري 0.682.

المطلب الثالث:اختبار فرضيات الدراسة

تم استخدام تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية والتأكد من صلاحية النموذج المقترح، واعتماد أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار مدى صحة هذ الفرضية والفرضيات الفرعية التابعة لها، وقد اعتمدت قاعدة القرار التالية:

قبول الفرضية الصفريةH0: إذا كانت قيمة مستوى الدلالة اكبر من (0.05)

رفض الفرضية الصفريةH1: إذا كانت قيمة مستوى الدلالة اقل من (0.05)

وفيما يلي عرض للنتائج:

1. **نتائج اختبار الفرضية الفرعية:**

و التي تنص على : **يوجد أثر لبعد تفويض السلطة على تحفيز العاملين لمؤسسة اتصالات الجزائر**

وبالتالي لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول (13): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

البيان	معامل الارتباط	معامل التجديد	Df درجة الحرية	SIGدرجة المعنوية
أثر تفويض السلطة على تحفيز العاملين	0.642	0.412	30	0.01

المصـــدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بالجدول أعلاه، وجود أثر ذو دلالة معنوية لبعد تفويض السلطة على تحفيز العاملين ، إذ بلغ معامل الارتباط0.642 عند مستوى دلالة 0.05 وبمعامل تحديد بلغ 0.412 ، كما بلغت درجة المعنوية0.01 Sig وهي أقل من 0.05 بالتالي نرفض البديل الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير معنوي لتفويض السلطة على تحفيز و عليه فإننا نقبل الفرضية البديلة التي تقول يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لتفويض السلطة على تحفيز العاملين في اتصالات الجزائر بتندوف عند مستوى الدلالة. (0.05)

2. نتائج اختبار الفرضية الفرعية:

التي تنص على : **يوجد تأثير لبعد فرق العمل على تحفيز عمال مؤسسة إتصالات الجزائر**

و بالتالي : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول (14): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

البيان	معامل الارتباط	معامل التجديد	Df درجة الحرية	SIGدرجة المعنوية
أثر فرق العمل على تحفيز العاملين	0.667	0.448	30	0.02

المصـــدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائجspss

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بالجدول أعلاه، وجود أثر ذو دلالة معنوية لبعد فرق العمل على تحفيز العاملين ، إذ بلغ معامل الارتباط0.667عند مستوى دلالة 0.05 وبمعامل تحديد بلغ 0.448، كما بلغت درجة المعنويةSig 0.02 وهي أقل من 0.05 بالتالي نرفض البديل الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير معنوي لفرق العمل على تحفيز العاملين و عليه فإننا نقبل الفرضية البديلة التي تقول يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لفرق العمل على تحفيز العاملين في اتصالات الجزائر بتندوف عند مستوى الدلالة. (0.05).

3. نتائج اختبار الفرضية الفرعية :

التي تنص على: **يوجد أثر لبعد التدريب في مؤسسة حسب آراء عينة الدراسة**

و بالتالي لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول (15): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

البيان	معامل الارتباط	معامل التجديد	Df درجة الحرية	SIGدرجة المعنوية
أثر التدريب على تحفيز العاملين	0.739	0.546	30	0.01

المصـــدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائجspss

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بالجدول أعلاه، وجود أثر ذو دلالة معنوية لبعد التدريب على تحفيز العاملين، إذ بلغ معامل الارتباط0.739 عند مستوى دلالة 0.05 وبمعامل تحديد بلغ 0.546 ، كما بلغت درجة المعنويةSig 0.01 وهي أقل من 0.05 بالتالي نرفض البديل الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير معنوي لفرق العمل على تحفيز العاملين و عليه فإننا نقبل الفرضية البديلة التي تقول يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لفرق العمل على تحفيز العاملين في اتصالات الجزائر بتندوف عند مستوى الدلالة. (0.05).

4. اختبار الفرضية الرئيسية "

و التي تنص: **يؤثر التمكين الإداري بشكل عالي على تحفيز العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر تندوف**

و بالتالي لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول (16): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

البيان	معامل الارتباط	معامل التجديد	Df درجة الحرية	SIGدرجة المعنوية
اثر التمكين الاداري على تحفيز العاملين	0.673	0.452	30	0.01

المصـــدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائجspss

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بالجدول أعلاه، وجود أثر ذو دلالة معنوية اثر التمكين الإداري على تحفيز العاملين ، إذ بلغ معامل الارتباط0.673عند مستوى دلالة 0.05 وبمعامل تحديد بلغ، كما بلغت درجة المعنوية0.01 Sig وهي أقل من 0.05 بالتالي نرفض البديل الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير معنوي للتمكين على تحفيز العاملين و عليه فإننا نقبل الفرضية البديلة التي تقول يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للتمكين الاداري على تحفيز العاملين في اتصالات الجزائر بتندوف عند مستوى الدلالة. (0.05).

خلاصة الفصل :

عملنا في هذا الفصل على إسقاط الجانب النظري للدراسة على أرض الواقع من خلال دراسة تطبيقية للتمكين و مدي تاثيره على تحفيز العمال في المنظمات الاعمال وقد إخترنا مؤسسة إتصالات بتندوف محل الدراسة كون المؤسسة تدخل ضمن منظمات الاعمال ومؤسسة بحجم مؤسسة اتصالات الجزائر الرائدة في مجالها فقمنا بذلك من خلال توزيع الاستبانة الموضحة في قائمة الملاحق تم توزيعه على عينة الدراسة ولقد تضمن الاستبيان ثلاث محاور الأول منها تضمن البيانات الشخصية و الوظيفية اما الثاني فقد اشتمل على متغير التمكين بأبعاده الثلاثة و المتمثلة في تفويض السلطة وفرق العمل و التدريب . أما المحور الثالث فقد تضمن متغير التحفيز.

و كانت نتائج تجيب على الإشكالية الرئيسية التي تم صياغتها، وبعد استرجاع الاستبيان تمت معالجته ببرنامجSpss من خلال قياس معامل الثبات و بعدها قمنا بالمعالجات الاحصائية المختلفة من أجل التحقق من مدى تاثير التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي و بعدها قمنا بعرض و تفسير النتائج

.

الخاتمة

خاتمة

يعتبر التمكين أحد أهم المداخل الرئيسية للإصلاح والتطوير الإداري في منظمات الأعمال، ومصدر قوة القيادة المعاصرة ،إذ يمكنها من تفجير طاقات موردها البشري واستغلاله استغلالاً أمثل سيما ما يتعلق بمعالجة المشكلات وحلها،

ونظراً للديناميكية التي تشهدها بيئة الأعمال والمستجدات الحاصلة فيها، فإن تشبث منظمات الأعمال بأسلوب الأمس لإدارة تحديات اليوم والغد لهو بحق نوعٌ من السذاجة، الأمر الذي يلزمها على الخروج من نفقها المظلم ونفض عنها غبار السياسات والإجراءات المقيِدة، من أجل تحقيق التفوق والتميز في ساحة المنافسة متخذة من موردها البشري جسراً للوصول.

فالتمكين يكون من خلال أبعاده الثلاثة المطلوبة لتزويد العاملين بالمهارات اللازمة، وترسيخ هذه الإستراتيجية الحس لدى العامل بالتحفيز والشعور بالولاء والانتماء وتطوير المهارات والقدرات والمواهب، فهي في المقابل تتطلب إدارة تمتلك الرؤية التي تهيئ الظروف المساعدة للتمكين . والتي عن طريقها يمكن زيادة الإبداع لدى الفرد العامل وتتطلب أيضا إستراتيجية مؤسساتية واضحة تعزز الشعور بالمسؤولية وتطوير المهارات، وبقاء قنوات الاتصال مفتوحة ، وتوجيه وتدريب العاملين، وأن إدراك العاملين لمعنى التمكين يعزز مساهمة أعضاء المنظمة في صنع القرار سوف يؤدي إلي إحراز مستوى جيد من النتائج المطلوبة، ويساعد للوصول إلي العديد من الأهداف التي تسعى المنظمات إلي تحقيقها وبهذا فإن منظمات الأعمال اليوم تبحث عن القوي الأمين ...تسلمه المهمة تتنحى عن طريقه ثم تتمتع بمنجزاته.

- ✓ ولقد خلصنا مجموعة من النتائج أهمها :
- ✓ أن هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن هناك تبني لمفهوم التمكين الاداري في مؤسسة بناء في المنظمات الاعمال واثره على تحفيز العاملين في المؤسسة اتصالات بتندوف نظر عينة الدراسة وهذا بصورة فردية وكلية "، فقد تم إثبات صحة هذه الفرضية بشكل كلي من خلال نتائج spss المتوصل إليها ، و المشار إليها في الفصل الثالث من هذا البحث.
- ✓ أن هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على وجود أثر ذو دلالة معنوية لبعد تفويض السلطة على تحفيز العاملين تحفيز العاملين في المؤسسة اتصالات بتندوف، فقد تم إثبات صحة هذه الفرضية بشكل كلي من خلال نتائج spss المتوصل إليها ، و المشار إليها في الفصل الثالث من هذا البحث .
- ✓ أن هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على وجود أثر ذو دلالة معنوية حول تأثير فرق العمل على تحفيز عمال مؤسسة إتصالات الجزائر بتندوف، فقد تم إثبات صحة هذه الفرضية من خلال نتائج SPSS
- ✓ أن هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على وجود علاقة ارتباط قوية بين بعد التدريب و التحفيز في المؤسسة حسب آراء عينة الدراسة عمال مؤسسة إتصالات الجزائر بتندوف، فقد تم إثبات صحة هذه الفرضية
- ✓ أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية لأبعاد التمكين الإداري، تم تأكيد صحة هذه الفرضية، حيث تحصلنا على وجود علاقة ارتباط موجبة .

التوصيات:

من خلال ما سبق فإن توصياتنا كالتالي:

1- على المؤسسة محب الدراسة تقوية الإدارة العليا لمنظمة البحث وتهتم بتعزيز الوعي والفهم لبُعد التمكين وتبادل المعلومات والمعرفة بين المديرين المتوسطين والدنيا من خلال تمكينهم من التأثير على الموارد البشرية وخلق ظروف تنظيمية مناسبة تتسم بالثقة.

3- الاهتمام بمسألة توسيع نطاق الترخيص والمشاركة في صنع القرار للمستويين المتوسط والإشرافي في المؤسسات البحثية.

4- على المؤسسة التشجيع على تكوين فرق عمل فعالة.

5- .تعزيز إبداع المنظمات قيد الدراسة وإشراك ذوي المهارات والقدرات بفاعلية في التخطيط.

6- تشجيع العاملين المستعدين لتطبيق مفهوم التفويض الإداري.

افاق الدراسة :

ما أننا لا نستطيع معرفة جميع جوانب هذا الموضوع ، فنحن نأمل أن نكون قد أثرناه بنجاح البحث العلمي ولو قليلا. فيما يلي مجموعة مقترحة من الموضوعات التي قد تكون بحثًا في المستقبل.:

1- التفويض وعلاقته بالدوافع الأخلاقية.

2- ..دور التمكين في تحقيق ولاء الموظف.

5- تأثير التمكين على جودة صنع القرار .

قائمة المصادر والمراجع

❖ **المراجع باللغة العربية :**

❖ **أولا : الكتب**

1- مؤيد الساعدي "**السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية**"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.

2- أحمد عريقات وآخرون "**قضايا إداري معاصرة** "، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى،2011 .

3- أفندي عطية حسين ،تمكين العاملين "**مدخل للتحسين والتطوير المستمر**"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، 2002.

4- محفوظ احمد جودة: "**إدارة الموارد البشرية**"، ط ، 2دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2014.

5- عدي عطا الله حمادي، "**القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية**"، دار البداية ،عمان، .2013.

6- أحمد المعاني وأحمد العريقات، "قضايا إدارية معاصرة"، دار وائل،عمان ،الأردن،.2011.

7- حمود حسين الوادي،" التمكين الإداري في العصر الحديث"، دارالحامد، الأردن لوادي،،2012.

8- يحيى سليم ملحم "التمكين كمفهوم إداري معاصر"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية 2009، .

9- رامي جمال اندوراس وعادل سالم معايعة،" الإدارة بالثقة والتمكين"، عالم الكتب الحديثة، الأردن،2008.

10- حمود حسين الوادي، "التمكين الإداري في العصر الحديث"، دارالحامد،الأردن،. 2012.

11- جواد، شوقي ناجي ، ،" سلوك تنظيمي" ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ،الاردن2000.

12- سعد بن مرزوق العتبي" تمكين العاملين كإستراتيجية للتطوير الإداري"، الاجتماع الإقليمي الثاني عشر لشبكة الإدارة وتنمية الموارد البشرية، عمان، الأردن، 13-11 ديسمبر 2004.

13- عماربن عيشي،"اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد"، دار أسامة، الأردن2012.

14- خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، "إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة، عمان، الطبعة الثانية، 2009

15- أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية"- القاهرة- مصر ، . 2004.

16- بلال خلف السكارنة، "اتجاهات حديثة في التدريب"، دار المسيرة، عمان، .2011.

17- هاشم حمدي رضا،"التدريب الإداري"، دار الراية، 2013.

18- محمد جاسم الشعبان ومحمد صالح الأبعج، "إدارة الموارد البشرية"،دار الرضوان

19- حسان دهش جلاب، "إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير"، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ،2011 .

20- علي الخطاب، "استراتيجية التخطيط للمشاريع الصغيرة،" دار أسامة، الأردن2010 .

21- حسين التهامي، "التفكيرالإبداعي"، دار الكتاب، الجزائر،.،2013

22- . حسان دهش جلاب وكمال كاظم طاهر الحسيني،" إدارة التمكين والإندماج"، دار صفاء ،عمان 2013.

23- سامح عبد المطلب عامر وعلاء محمد قنديل،" التطوير التنظيمي"، دار الفكر، عمان،.2010.

24- أحمد الخطيب وعادل سالم معايعة، "الإدارة الحديثة، دار جدارا، الأردن،2009.

25- فيصل محمود الشواورة،مبادئ إدارة الأعمال، دارالمناهج،الأردن،.2013.

26- عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية ، بعد استراتيجي ، دار وائل للنشر ، الأردن، 2009.

27- خالد عبد الرحيم،" إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.
28- محمد أبو النصر مدحت،" الموارد البشرية "(الاتجاهات المعاصرة)، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر2007.
29- على سليمان، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، 1985.
30- أمحد بن عبد الرحمان الهمشري و آخرون، مبادئ إدارة الأعمال الأساسيات والاتجاهات الحديثة، الطبعة الثانية عشر، دار العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008.
31- عمر محمود غبيان، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ،2009.
32- إيهاب صبيح رزيف " العلاقات الصناعية و تحفيز الموظفين" دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع 2001.
33- كامل المغربي، أساسيات الإدارة ، دار الفكر للطباعة والتوزيع، الطبعة الأولى، ،1995.
34- طاهر محمود الكلالة، الاتجاهات الحديثة في الإدارة الموارد البشرية ،د ط ، الأردن: دار اليازوري العملية للنشر،2011.
35- غين دحام تناي الزبيدي و حسني وليد حسني عباس،" إدارة الموهبة مدخل معاصر إدارة الموارد البشرية"، دار و مكتبة الحامد، عمان، الأردن، 2015.
36- عبد الحميد عبد الفتاح الغربي و عبد العزيز بن سلطان العنقري، إدارة الموارد البشرية لمواجهة التحدي وبناء استراتيجيات القرن الواحد والعشرين، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2015

❖ **ثانيا : اطروحات ورسائل و مذكرات دكتوراه،ماجستير،ماستر.**

37- مطر بن عبد المحسن الجميلي، "**الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين**" ،رسالة ماجيستير، جامعة نايف العربية، الرياض، السعودية،.2008.
38- محمد بن إبراهيم محمد الأصقه" **التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض**"، رسالة ماجستير(غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية،2010.
39- مشائع بن سعيد مبارك القحطاني "لتمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، السعودية، 2000.
40- مؤيد أحمد صادق مسعود،"درجة التمكين الإداري و تطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
41- محمد مانع علي القحطاني" التمكين وعلاقته باللوء التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات"، رسالة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية 2013.

42- محمد بن مسفر الشمراني "المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين (دراسة مسحية مقارنة على منسوبي المديرية العامة للدفاع المدني ووكالة وزارة الداخلية للأحوال المدنية"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية،2014.

43- نور الدين صراب،" مستويات التمكين وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية،" رسالة ماجيستير، كلية العلوم الإقتصادية، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر،2012.

44- هالة مويسي," دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسة", مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم تسير تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية، جامعة أكلي محند أو الحاج – البويرة، الجزائر. 2015 / 2014 .

45- قاسي أسماء ," أهمية تدريب الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة ", مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم الإجتماع تنظيم وعمل, جامعة أكلي محند أو الحاج – البويرة، الجزائر ، , 2011/2012.

46- لربيع بوعريوة، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، رسالة ماجيستير، كلية العلوم الإقتصادية، تخصص تسيير المنظمات جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر،.2007,

47- عمار بن عيشي،" دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب"، رسالة ماجيستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر2005.

48- رياض بن صوشة، "تنمية الموارد البشرية –مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، الجزائر،.2007.

49- كرمية توفيق،" تمكين العاملين دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان- -SC SEG"مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة أعمال(غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر. ،2008-2007

50- إبراهيم عفيف إبراهيم مهنا، العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظرأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية-فلسطين 9كلية الدراسات العليا،2006.

51- ماهر مرزوق أحمد،" تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقته بفعالية الإدارة من وجهة نظر معلميهم" رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجيستير، قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية،غزة، ،2009- ,2010

52- محمد علي العضايلة، تفويض السلطة في المؤسسات العامة الأردنية دراسة ميدانية المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر، ،2009.

53- عبد الرحمان سعد العرمان،" أثر تفويض الاختصاص على الإصلاح الإداري"، أطروحة دكتوراه جامعة عمان العربية، الأردن 9كلية الدراسات القانونية العليا، قسم القانون العام، ،2006 .

54- تومي نور الدين ، بلقاسمي عبد الله ،اثر التفويض السلطة على اداء العاملين مذكرة ماستر علوم سياسية ، جامعة ادرار الجزائر 2021,

55- خليفي محمد،" النظام القانوني للتفويض الإداري في الجزائر"، مذكرة ماجستير جامعة أبي بكر بلقا يد، تلمسان، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، قانون عام2007-2008.

56- أحمد فرج الصادق دبوب، عيب عدم الاختصاص في القرار الإداري دراسة مقارنة ما بين القانون الأردني والليبي، رسالة ماجيستير في القانون العام، قسم القانون العام، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2016،.

57- علاء خليل محمد العطش،" نظام الحوافز والمكافئات وأثره في تحسين الأداء "في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة غزة، فلسطين، 2007.

58- غازي حسن عودة الجلابية، أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في إدارة العمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2014.

59- أمني عزري،" أثر الحوافز المادية على رضا العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الأبيار"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة قاصدي مرابح، ورقلة، 2003.

60- بن سهل ليندة، "الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دراسة ميدانية مطبقة على عينة من أعوان الحماية المدنية ببسكرة" مذكرة لنيل شهادة الماستر، بسكرة: جامعة محمد خيضر، تخصص علم ، النفس علم التنظيم2014.

61- بوخناف هشام "وظيفة العلاقات العامة وانعكاساتها على الأداء المؤسسة العمومية الجزائرية"رسالة ماجستير، عنابة: جامعة باجي مختار، كلية الأدب والعلوم الإنسانية والاجتماعية ،قسم علم الاجتماع،2010.

62- الجساسي محمد عبد الله، "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين" في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان"رسالة ماجستير، عمان: الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي (،2011.

63- سماحي منال ،" التسويق الالكتروني و شروط تفعيله في الجزائر ،رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة وهرا ن2015.

❖ **ثالثا:المجلات**

64- فاطمة جاسم محمد. "**أثر التمكين على التكامل المهني ما بين المحاسب والمدقق**"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 4 ،2017.

65- جواد محسن راضي، "**التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين**"،مجلة العلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد ،12العدد الأول، كلية الإدارة و الإقتصاد، جامعة القاديسية. 2010.

66- أيمن عوده المعاني وعبد الحكيم عقلة أخو رشيدة "**التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعات الأردنية**": دراسة ميدانية تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ،25العدد ،20الأردن،2009 .

67- حامد كريم الحدراوي, "**تدريب الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة الثقافية المستدامة** ", مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ،العراق، العدد 20 ،2015، ص59..

68- رامز يدير عزمي، محمد فارس جودت، وحسن مروانة عفانة ." **التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل"في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة** ".مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية 2015.

69- ماهر صبري درويش، إبراهيم راشد الشمري،" **تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي" (دراسة لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الأسمدة للمنطقة الوسطى الكوفة)** ، العدد ،82مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، ماي ،2010,

70- محمد رفعت عبد الوهاب، **مبادئ وأحكام القانون الإداري**، بيروت، منشورات الحلبي الحقوقية، 2005.
71- سليمان الفارس، "**أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسة العامة**"، جملة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية (المجلد 02 ،العدد 10 ،)2010.

❖ **المراجع باللغة الأجنبية :**

1-Goetsch, david and Stanley, Davis, 2000, "**Quality Managen"t** : **Introduction to Total Quality Management for processing and services**, 13ed, prentice Hall, New Jersey

2-Murrell, K.L. and Meredith, M.,2000, **Empowering Employee**, New York: Mc Graw-Hill.

3- David L.Goetsh, Stanly B.Davis, **Qaulity Management For Organizational Exellence**: **Introduction to Total Quality**, Sixth Edition, Prentice Hall, New Jersy, 2010, p.160.

4- Greasley,k., Bryman, A.,Dainty, A.,price, A.,soetanto, R., king,**Employee Perceptions of Empowerment Employee Relations**, N.,2005 27(4):354-368.

5- michel ameil et francis bonnet et joseph jacobs, **management de l administration**, 2eme edition, bruxelles, de boeck, lacier sa 1998, p 61.

6- blanger benabou et bergeron foucger, **petit gestion strategique des resources humaines**, geatan morin, canada, 1998, p 94.

الملاحق

ملحق : 01:نموذج الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المركز الجامعي تندوف

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تحية طيبة وبعد ،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية ، وهو لاستقصاء آراء اطارات مؤسسة اتصالات الجزائر بتندوف حول التمكين الاداري في المنظمات الاعمال و اثره على تحفيز العاملين ، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال ، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة اجابتكم ، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل اساسي لنجاحها و نحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. علما أننا نعني بالتمكين الاداري تفويض كل الصلاحيات للعاملين ومنحهم الحرية الكاملة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الادارة مع توفير الموارد المناسبة و بيئة العمل الملائمة لهم وتأهيلهم سلوكيا وفنيا ومهاريا لأداء العمل والثقة فيهم ، أما تحفيز العاملين هو ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعداد لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والانجاز في المنظمة .

:تحت إشراف الدكتور: بن زاير عبد الوهاب **من إعداد الطالبتين**

محمدي ليلى *اجميلة ميساء

القسم الأول: المعلومات الشخصية.

في اطار انجاز هذه المذكرة أرجو منكم وضع علامة (X) في الخانة المناسبة لهذا الاستبيان بموضوعية حتى يمكن تحليل و تفسير النتائج لاحقا .

الجنس:

ذكر: ◯ **أنثى :** ◯

السن:

أقل من 25 ◯ **من 25 إلى 39** ◯ **من 40 إلى 50** ◯ **من 50 فما فوق** ◯

الحالة العائلية:

أعزب ◯ **متزوج** ◯ **غير ذلك** ◯

المستوى التعليمي :

متوسط ◯ **ثانوي** ◯ **جامعي** ◯

الأقدمية:

◯ ◯ ◯

أقل من سنة **من 3 إلى 5** **أكثر من 5 سنوات**

المحور الأول : التمكين الاداري

تفويض السلطة

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تعمل ادارة المؤسسة على اعطاء السلطة و الصلاحية للعمال لانجاز المهام الموكلة اليهم					
02	تثق المؤسسة في قدراتي على أداء المهام الموكلة لي					
03	يمنح الفرد الفرصة للمساهمة والمشاركة في اتخاد القرار					
04	اللجوء للتعامل مع المشاكل التي تواجه المؤسسة بكل كفاءة					

فرق العمل

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
05	تبني المؤسسة فلسفة العمل الجماعي					
06	يدعم الرؤساء العمل الجماعي ويؤكدون على أهميته					
07	تعد درجة الثقة بين الافراد عالية في المؤسسة					
08	تتجلى روح الفريق في صناعة واتخاذ القرارات					

التدريب

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
09	وضوح البرامج التدريبية للعاملين					
10	تهتم المؤسسة بتطوير قدرات العاملين فيها					
11	تتاح فرص التعلم و اكتساب أشياء جديدة في مجال العمل					
12	تشجيع الادارة على تبادل الخبرات بين العاملين					

المحور الثاني : التحفيز

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تتولى مؤسستكم أهمية بالغة لعملية التحفيز					
02	يشعرك مديرك بأهمية عملك ومكافأتك كجزء حيوي بالمؤسسة					
03	الادارة تبذل قصارى جهدها لتطبيق نظام فعال للمكافأة					

	وعادل يرضي العمال ويحفزهم على العمل أكثر					
04	محاولة تخفيف ضغوط العمل					
05	المؤسسة تستخدم كثيرا الخصم من الاجور في حالة " غياب – تأخر – عدم تأدية العمل "					
06	توفر مؤسستكم كل متطلبات العمل من : إضاءة – تهوية ...					
07	الاجر الذي تتقاضاه يغطي الحاجيات الاساسية					
08	احترام المرؤوسين لك في المؤسسة يحفزك على بذل أداء افضل					
09	لدى مؤسستكم برامج مكافأة مادية على ساعات العمل الاضافية					
10	تتكفل مؤسستكم بكل تأمينات الصحة لموظفيها					
11	تحصلت على ترقية أثناء عملك بالمؤسسة					

ملحق 02: مخرجات برنامج SPSS

Fréquences

Remarques		
Sortie obtenue		14-MAY-2023 04:02:42
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\BouchraDesktop\2023 ans tfre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.

Fréquences

Remarques		
Sortie obtenue		14-MAY-2023 04:12:23
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\BouchraDesktop\2023 ans tfre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.

Ecart-type	,49019

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	19	63,3	63,3	63,3
	لا	11	36,7	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fréquences

Remarques	
Sortie obtenue	14-MAY-2023 03:23:54
Commentaires	

Fréquences

Remarques		
Sortie obtenue		14-MAY-2023 09:22:17
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Bouchra\Desktop\9002\ana final.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	90
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES= الجنس /STATISTICS=STDDEV MEAN /BECHART FREQ /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:05,95
	Temps écoulé	00:00:17,16

Statistiques		
الجنس		
N	Valide	90
	Manquant	0
Moyenne		1,2667

أعرف بالضبط ما هي الهجرة سري في رأيك بالنسبة للوسط معين	Corrélation de Pearson	,224	1	,494**	,591**	-,224	,224	-,209	,343	,237	-,219	,310
	Sig. (bilatérale)	,033		,010	,002	,175	,091	,279	,063	,170	,247	,095
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
أفضل مشاركتي بيئة أفضل وأنا أعاني على رفضي و أفضل وجود حل و شكلة على أفضل	Corrélation de Pearson	,673**	,494**	1	,843**	-,124	,292	-,313	,363*	,330*	-,124	,339
	Sig. (bilatérale)	<,001	,010		<,001	,517	,192	,092	,049	,002	,313	,067
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
أفضل مشروعة الهجرة بهجرة	Corrélation de Pearson	,413*	,591**	,843**	1	-,375*	,292	-,133	,364*	,508**	-,071	,331
	Sig. (bilatérale)	,023	,002	<,001		,041	,126	,413	,036	,004	,707	,074
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
في الأجيال من العصر على اعتبار الوسط أفضل دائرة مدرسي جزائري مثلا	Corrélation de Pearson	,129	-,224	-,124	-,375*	1	,000	,099	-,110	-,194	,179	,217
	Sig. (bilatérale)	,501	,175	,517	,041		1,000	,639	,561	,599	,342	,250
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
أعتبر بين أفضل مشاركة الأول وسط وفر فيه	Corrélation de Pearson	,993**	,224	,292	,292	,000	1	,209	,707**	,129	,339	,913**
	Sig. (bilatérale)	,000	,091	,192	,126	1,000		,267	<,001	,403	,172	<,001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
الأسرة الهجرة على القصد الذي الأجيال	Corrélation de Pearson	,000	-,209	-,313	-,133	,099	,209	1	,179	,067	,109	-,039
	Sig. (bilatérale)	1,000	,279	,092	,413	,639	,267		,343	,725	,599	,840
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
على رحلة الوسط الذي أفضل من أجل أفضل دائرة	Corrélation de Pearson	,493**	,343	,363*	,364*	-,110	,707**	,179	1	,319	,037	,327
	Sig. (bilatérale)	,010	,063	,049	,036	,561	<,001	,343		,089	,843	,079
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
ساعدته على دائرة مثلا في وسط الأسرة	Corrélation de Pearson	,713**	,237	,330*	,508**	-,194	,129	,067	,319	1	-,199	-,110
	Sig. (bilatérale)	<,001	,170	,002	,004	,599	,403	,725	,089		,300	,563
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
أعرفني أستطيع بل وسط طفل	Corrélation de Pearson	-,207	-,219	-,124	-,071	,179	,339	,109	,037	-,199	1	,322
	Sig. (bilatérale)	,273	,247	,513	,707	,342	,172	,599	,843	,300		,080
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
الوسط سكن الذي وزارة على وسط	Corrélation de Pearson	,330	,310	,339	,331	,217	,913**	-,039	,327	-,110	,322	1
	Sig. (bilatérale)	,073	,095	,067	,074	,250	<,001	,840	,079	,563	,080	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

أعمل نادراً حدد تأثير شباب هذا في الإجهاد من العصر فكرة تستقبر فيوسط					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جزائر	4	13,3	13,3	13,3

[illegible]	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001		<,001
	N	90	90	90	90
[illegible]	Corrélation de Pearson	,662**	,736**	,772**	1
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001	
	N	90	90	90	90

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

Remarques		
Sortie obtenue		14-MAI-2023 11:02:24
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Bouchra\Desktop\90092ans final.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<aucun>
	Pondération	<aucun>
	Scinder un fichier	<aucun>
	N de lignes dans le fichier de travail	90
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=V1_J V1_K V1_L V1_M V1_N V1_O V1_P V1_Q V1_R /PRINT=TWOTAIL NOSIG FULL /MISSING=PAIRWISE.

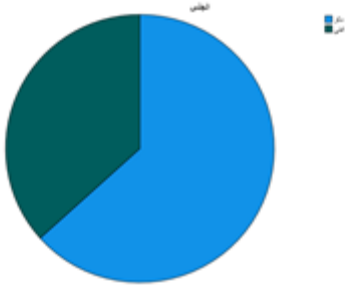
Entrée	Données	C:\Users\Bouchra\Desktop\90092ans final.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<aucun>
	Pondération	<aucun>
	Scinder un fichier	<aucun>
	N de lignes dans le fichier de travail	90
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=V1 /STATISTICS=STDDEV MINIMUM MEAN /BARCHART FREQ /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,15
	Temps écoulé	00:00:01,16

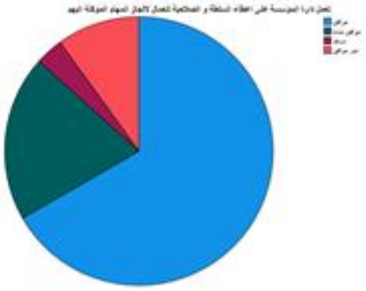
Statistiques

V1	Valides	90
	Manquantes	0
Moyenne		1,9667
Ecart-type		,49011

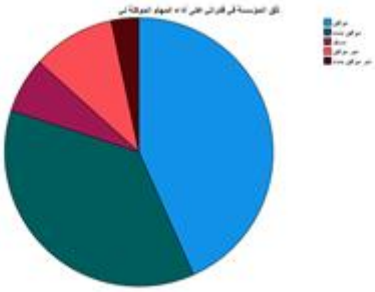
V1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valides	[illegible]	58	64,4	64,4	64,4
	[illegible]	32	35,6	35,6	100,0
	Total	90	100,0	100,0	





Fréquences



Remarques		
Sortie obtenue		14-MAY-2020 09:49:43
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Bouchra\Desktop\2020\ans dre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	90
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.

	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations avec des données valides.
Syntaxe		FREQUencies VARIables=[illegible] /STATISTics=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,77
	Temps écoulé	00:00:00,45

Statistiques		
[illegible]		
[illegible]	Valides	90
	Manquantes	0
Moyenne		1,[illegible]
Ecart-type		,[illegible]

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valides	[illegible]	6	6,7	6,7	6,7
	[illegible]	60	66,7	66,7	73,3
	[illegible]	24	26,7	26,7	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Remarques		
Sortie obtenue		14-MAI-2023 09:24:24
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Souchal\Desktop\0002 ana final.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	90
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=V1_J V1_K V1_L V1_M V1_N V1_O V1_P V1_Q V1_R /STATISTICS=STDDEV MEAN /GROUPED=V1_J V1_K V1_L V1_M V1_N V1_O V1_P V1_Q V1_R /PERCENTILES QUARTILES /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:02,23
	Temps écoulé	00:00:02,43

Statistiques

	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.		
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=V1_J V1_K V1_L V1_M V1_N V1_O V1_P V1_Q V1_R /STATISTICS=STDDEV MEAN /GROUPED=V1_J V1_K V1_L V1_M V1_N V1_O V1_P V1_Q V1_R /PERCENTILES QUARTILES /ORDER=ANALYSIS.		
Ressources	Temps de processeur	00:00:04,41		
	Temps écoulé	00:00:05,30		

Statistiques

		[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
N	Valide	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,0000	2,2333	2,1333	2,3333	2,6667	1,8000	1,8000	1,2000	1,6667	1,7667	1,8333	[illegible]
Ecart-type		,99291	1,23075	1,23012	1,19419	1,37297	,71139	,99304	,99329	1,27937	,67691	,85029	[illegible]

Table de fréquences

[illegible]				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		1,5667	1,9333	1,8667	2,0333
Ecartype		,87143	1,11211	1,04523	1,09930

Table de fréquences

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	20	66,7	66,7	66,7
	موافق بشدة	6	20,0	20,0	86,7
	محايد	1	3,3	3,3	90,0
	غير موافق	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	13	43,3	43,3	43,3
	موافق بشدة	11	36,7	36,7	80,0
	محايد	2	6,7	6,7	86,7
	غير موافق	3	10,0	10,0	96,7
	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	15	50,0	50,0	50,0
	موافق بشدة	8	26,7	26,7	76,7
	محايد	1	3,3	3,3	80,0
	غير موافق	6	19,7	19,7	96,7

	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=V1_J V1_K V1_L V1_M V1_N V1_O V1_P V1_Q V1_R /STATISTICS=STDDEV MEAN /GROUPED=V1_J V1_K V1_L V1_M V1_N V1_O V1_P V1_Q V1_R /PERCENTILES=25 50 75 /PERCENTILES=GROUPED /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:04,41
	Temps écoulé	00:00:05,30

Statistiques

		[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
N	Valide	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,0000	2,2333	2,1333	2,3333	2,6667	1,8000	1,8000	1,5000	1,6667	1,7667	1,8333
Ecartype		,99291	1,25073	1,23212	1,19419	1,27297	,71139	,89304	,89229	1,27937	,87691	,89229

Table de fréquences

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	[illegible]	15	49,9	49,9	49,9
	[illegible]	11	36,7	36,7	86,6
	[illegible]	2	6,7	6,7	93,3
	[illegible]	3	10,0	10,0	96,7
	[illegible]	1	3,3	3,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	[illegible]	15	50,0	50,0	50,0
	[illegible]	8	26,7	26,7	76,7
	[illegible]	1	3,3	3,3	80,0
	[illegible]	5	16,7	16,7	96,7
	[illegible]	1	3,3	3,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	[illegible]	11	36,7	36,7	36,7
	[illegible]	11	36,7	36,7	73,3
	[illegible]	5	16,7	16,7	90,0
	[illegible]	2	6,7	6,7	96,7
	[illegible]	1	3,3	3,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	

Graphique circulaire

	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=[illegible] /STATISTICS=STDDEV MEAN /PIECHART FREQ /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,23
	Temps écoulé	00:00:00,36

Statistiques		
[illegible]		
N	Valide	30
	Manquant	0
Moyenne		2,7000
Ecart-type		[illegible]

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	[illegible]	9	30,0	30,0	30,0
	[illegible]	21	70,0	70,0	100,0
Total		30	100,0	100,0	

الملخص : هدفت مذكرتنا إلى الكشف عن مدى تأثير عملية التمكين الإداري على تحفيز العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر تندوف بعد طرح إشكالية دراستنا " **ما هو أثر التمكين الاداري على تحفيز العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر تندوف ؟** وباستخدام المنهج الوصفي لكونه أكثر المناهج استخداما بالدراسة الظواهر الاجتماعية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استمارة وزعت على 30عامل، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية : تبني لمفهوم التمكين الاداري في مؤسسة بناء في المنظمات الاعمال واثره على تحفيز العاملين في المؤسسة اتصالات بتندوف، العاملين في المؤسسة اتصالات بتندوف، إضافة الى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية لأبعاد التمكين الإداري، تم تأكيد صحة هذه الفرضية، حيث تحصلنا على وجود علاقة ارتباط موجبة .

الكلمات المفتاحية: التمكين الاداري ، تحفيز العاملين ،أبعاد التمكين .

Abstract : Our memorandum aimed to reveal the extent of the impact of the administrative empowerment process on motivating workers in Algiers Telecom Corporation Tindouf after raising the problem of our study, "What is the impact of administrative empowerment on motivating workers in Algeria Telecom Corporation Tindouf?.

And by using the descriptive approach because it is the most used method in the study of social phenomena, and to achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed and distributed to 30 workers. Telecom in Tindouf, in addition to that there is a statistically significant relationship at a significant level for the dimensions of administrative empowerment. The validity of this hypothesis was confirmed, as we obtained a positive correlation

Keywords: administrative empowerment, employee motivation, dimensions of empowerment

People's Democratic Republic of Algeria
Ministry of Higher Education and Scientific Research
University Center Ali Kafe Tindouf
Institute of Economic, Commercial and Management Sciences
Department of Management Sciences

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي علي كافي تندوف
معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

المركز الجامعي علي كافي تندوف

الرقم: ..///.. /م ع إ ت ع ت/ 2023

شهادة إدارية

يشهد مدير معهد العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير أن الطلبة المشار لهم أدناه بصدد إعداد مذكرة ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية للموسم الجامعي 2023/2022.

الإسم واللقب	رقم التسجيل
احميدة صباح	121837063691
محمدي ليلى	1616370722268
عنوان المذكرة	التكوين الإداري في منظمات الأعمال وأثره على تحفيز العاملين

تندوف في : .....

مدير المعهد

أ.د بن عابد مختار
مدير معهد العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

ALGERIE TELECOM
Département Réssources Humaines
DOT-TINDOUF

07/05/2023

Chef de Service Développement RH et Formation
Signée : ALLAOUI Nasreddine