جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

أثر تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للبنوك التجارية دراسة حالة البنك الوطني الجزائري بالبرواقية -ولاية المدية

من إعداد الطالبتين:

- مصباح أحلام

- ولد الشيخ مسعودة

إشراف الأستاذة:

د.زعاف نصيرة

أعضاء اللجنة المناقشة

كشيدة حبيبة	رئيسا
زعاف نصيرة	مشرفا ومقررا
يحياوي فاطمة	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2021/2020


بسم الله الرحمن الرحيم

كلمة شكر

عن أبي هريرة عن النبي صلى الله عليه وسلم قال:"لا يشكر الله من لا يشكر الناس."

نشكر الله تعالى على نعمه التي لاتعد ولا تحصى، فلك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك فلله الحمد من قبل ومن بعد على توفيقه لنا في إتمام هذا العمل كما نتقدم بالشكر والعرفان

للأستاذة المشرفة زعاف نصيرة على إشرافها وإرشادها لنا في كل مراحل إنجاز المذكرة كما نشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إتمام هذا العمل، كما نتقدم بالشكر إلى كل أساتذة قسم إدارة الأعمال وجميع زملائنا الطلبة.

إلى كل هؤلاء ألف شكر وعرفان

إهداء

إلهنا لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك...ولا تطيب اللحظات إلابذكرك...ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك...ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك الله جل جلاله.

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة...ونصح الأمة...إلى نبي الرحمة ونور العالمين...سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى حكمتي وعلمي...إلى أدبي وحلمي...إلى طريقي المستقيم...إلى طريق الهداية...إلى ينبوع الصبر والتفاؤل والأمل ...إلى كل من في الوجود بعد الله ورسوله...أمي الغالية

إلى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة الحب...إلى من كلت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة...إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم...إلى القلب الكبير أبي الغالي.

إلى سندي وملاذي بعد الله...إلى من علموني علم الحياة...إلى من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة إخوتي وأخواتي.

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة..... أية، جهاد، محمد عبد الودود، نور اليقين، أدم، غفران وألاء

إلى زميلتيي في المذكرة" مسعودة" التي رافقتني في إنجاز هذا العمل

أحلام

إهداء

"قل اعملوا فسير الله عملكم ورسوله والمؤمنون"

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من وهبني كل مايملك حتى أحقق له أماله، إلى من كان يدفعني قدما نحو الأمام لنيل المبتغى، إلى الإنسان الذي امتلك الإنسانية بكل قوة إلى الذي سهر على تعليمي بتضحيات جسام مترجمة في تقديمه للعلم إلى مدرستي الأولى في الحياة" والدي الغالي أطال الله عمره"

إلى ملاكي التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء والحنان إلى التي كانت سندي في الشدائد وكانت دعواتها لي بالتوفيق إلى كل من ارتحت كلما تذكرت ابتسامتها في وجهي نبع الحنان" أمي الغالية "

إلى إخوتي الأعزاء "محمد ورضا"، إلى أخواتي العزيزات" حياة ومريم"

إلى عائلتي الثانية التي كانت سندي ولا أوصي لهم فضل عمي وخالي وبنات عمي وإلى عمتي الغالية حفظها الله

إلى رفيقتي في المذكرة" أحلام" والتي سرت معها إلى طريق وفقنا الله فيه رفيقة جمعني القدر بها صاحبة القلب الطيب والنوايا الصادقة"

مسعودة

فهرس المحتويات

كلمة شكر.....**I**

إهداء.....**II**

فهرس المحتويات.....**IV**

قائمة الأشكال.....**VI**

قائمة الجداول.....**VI**

ملخص.....**VII**

مقدمةعامة.....أ-و

الفصل الأول :الإطار المفاهيمي لتمكين العاملين.....2

تمهيد.....2

المبحث الأول:ماهية تمكين العاملين.....3

المطلب الأول:النظر للتمكين بين الفكر الإسلامي والغربي.....3

المطلب الثاني:جذور مفهوم تمكين العاملين..... 5

المطلب الثالث:عموميات حول تمكين العاملين.....11

المبحث الثاني:تمكين العاملين، الدوافع، الأهداف، الخطوات، النظريات، النماذج.....12

المطلب الأول:دوافع تمكين العاملين..... 12

المطلب الثاني:أهداف تمكين العاملين وخطوات تنفيذه.....15

المطلب الثالث: نظريات تمكين العاملين ونماذجه.....18

المبحث الثالث:سياسة تمكين العاملين في المؤسسة.....25

المطلب الأول: أبعاد ومعوقات سياسة تمكين العاملين.....25

المطلب الثاني:متطلبات سياسة تمكين العاملين.....27

المطلب الثالث:بناء سياسة تمكين العاملين في المؤسسة.....30

خلاصة الفصل.....31

الفصل الثاني: تمكين العاملين كتوجه إستراتيجي للبنوك التجارية.....34
تمهيد.....34
المبحث الأول: ماهية التوجه الإستراتيجي.....34
المطلب الأول: تعريف التوجه الإستراتيجي..... 34
المطلب الثاني: محددات التوجه الإستراتيجي في المؤسسة.....36
المطلب الثالث: ضرورة التوجه الإستراتيجي في المؤسسة.....40
المبحث الثاني: الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.....42
المطلب الأول:ماهية الأهداف الإستراتيجية.....42
المطلب الثاني: مستويات الأهداف الإستراتيجية وأنواعها.....44
المطلب الثالث:منهجية صياغة الأهداف الإستراتيجية والعوامل المؤثرة فيها 46
المبحث الثالث: تمكين العاملين كآلية لصياغة الأهداف الإستراتيجية.....47
المطلب الأول: أثر تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.....47
المطلب الثاني:دور تمكين العاملين في تحسين أداء العاملين.....48
خلاصة الفصل.....50
الفصل الثالث:الدراسة التطبيقية لأثر تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للبنوك التجارية..51
تمهيد.....51
المبحث الأول:تقديم البنك محل الدراسة.....51
المطلب الأول: البنك الوطني الجزائري BNA.....51
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري BNA.....52
المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.....53
المطلب الأول: اجراءات الدراسة الميدانية.....53
المطلب الثاني: أدوات التحليل الإحصائي.....53
المطلب الثالث: إختبار التوزيع الطبيعي.....54
المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.....58

المطلب الأول: وصف البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.....58
المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات موظفي عينة الدراسة.....64
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية.....69
خلاصة الفصل.....73
خاتمة عامة.....75
قائمة المراجع.....VIII
الملاحق

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	تسلسل التمكين	8
2-1	مستويات التمكين	9
1-2	عناصر الرسالة	38
1-3	الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري BNA	52
2-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	59
3-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	60
4-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	61
5-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب	62
6-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	63

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	متطلبات تمكين العاملين	29
2-1	مقومات سياسة تمكين العاملين	30
1-2	العناصر الأساسية لرسالة المؤسسة	37
1-3	ملخص قيم معامل الإلتواء ومعامل التفلطح للتحقق من توزيع الطبيعي لمتغيرات وأبعاد الدراسة	54
2-3	معامل الإرتباط سيبرمان يبين درجات عبارات أبعاد متغيرات إستراتيجية تمكين العاملين مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه	55
3-3	معامل الإرتباط سيبرمان بين درجات عبارات أبعاد متغير الأهداف الإستراتيجية مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه	56
4-3	معامل الإرتباط بيرسون بين كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للإستبيان	57
5-3	معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات المتغيرات والدرجة الكلية للإستبيان	58
6-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	58
7-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	59
8-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي	60
9-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب	62
10-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	63
11-3	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير إستراتيجية تمكين العاملين	64
12-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الحرية والاستقلالية	64

13-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الحرية والاستقلالية	66
14-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد فرق العمل	67
15-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير الأهداف الإستراتيجية	68
16-3	نموذج تحليل الانحدار المتعدد لإختبار أثر أبعاد إستراتيجية تمكين العاملين (المشاركة بالمعلومات،الحرية والاستقلالية، فرق العمل) على الأهداف الإستراتيجية	69
17-3	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من حجم فروق ذات دلالة إحصائية في متغير إستراتيجية تمكين العاملين إلى البيانات الشخصية والوظيفية	71
18-3	نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي للتحقق من وجود فروق ذلت دلالة إحصائية في متغير الأهداف الإستراتيجية إلى البيانات الشخصية والوظيفية	72

ملخص:

يعتبر المورد البشري أساس الطاقة الذهنية والفكريةومكون أساسي لرأس مال المؤسسة، وذلك بتوفير المؤسسة بيئة عمل تشجع على التفكير والإبداع، والعمل بروح الفريق والمشاركة في وضع الأهداف وتحقيقها.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إستراتيجية تمكين العاملين وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في المؤسسة، وكذلك قياس مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية بمتغيراتها من خلال إستراتيجية تمكين العاملين بمتغيراتها(المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، فرق العمل) وتوضيح العلاقة بين المتغيرين.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين مشاركة العاملين بالمعلومات على الأهداف الإستراتيجية، كذلك وجود علاقة بين الأهداف الإستراتيجية وحرية واستقلالية العاملين ومن هنا يمكن استنتاج أن هناك علاقة بين الأهداف الإستراتيجية وإستراتيجية تمكين العاملين في البنوك التجارية.

الكلمات المفتاحية: تمكين العاملين، الأهداف الإستراتيجية، التوجه الاستراتيجي.

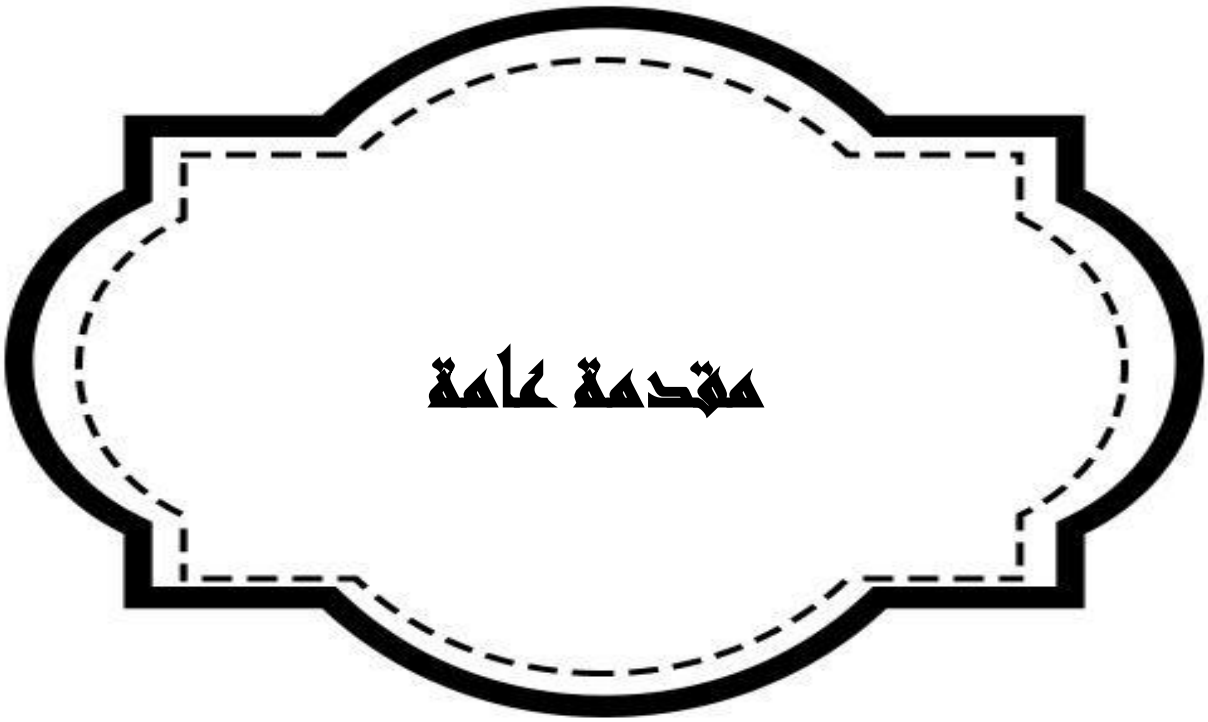
Abstract :

The human resource is the basis of mental and intellectual energy and an essential component of the capital of institution, by providing the institution with a work environment that encourage it to think and creativity, work in a team spirit and participate in setting goals and achieving them.

Where this study aimed to identify the strategy of empowering employees and this impact on achieving strategic goals in commercial banks, as well as measuring the extent of achieving strategic goals with its variables, and clarifying the relationship between the two variables.

The results of the study showed that there is a relationship between employee participation in information on strategic goals, as well as a relationship between strategic goals and the freedom and independence of workers, and from here it can be concluded that there is a relationship between strategic goals and the strategy of empowering workers in commercial banks.

Key words: Empowering workers, strategic goals, strategic direction.


مقدمة عامة

مقدمة عامة

يعتبر تمكين العاملين المنبع المؤهل في المؤسسة ففي ضوء النظرية التقليدية للإدارة يقوم بعض المديرون بعمل كل شيئ فهم يقررون مايجب عمله وكيفية إتمامه ويفقدون الثقة في قدرات العاملين معهم، حيث يعتمد المرؤوسين كليا على مديرهم ومشرفيهم فهم ينفذون فقط مايطلب منهم، وفي ضوء النظرية المعاصرة للإدارة يقوم المديرون بتفويض كل فرد قدرا من المسؤولية وإعطائه الفرصة لإدارة عمله بنفسه وكذلك مشاركة العاملين في تحديد مايجب عمله على منحهم قدرا من الحرية لتقرير كيفية التنفيذ حيث يثق المديرون والمشرفون في أعضاء فرق العمل، ولذلك يعاملونهم كأفراد ناضجين وقادرين على تحمل المسؤولية.

كما أن الأهداف الإستراتيجية هي الأساس المنطقي والموجه الفعلي للمؤسسات على اختلاف أنشطتها إذ تمثل سمة تميز تلك المؤسسات عن سواها من النظم المجتمعية الأخرى لأنها تنشر تأثيراتها على العلاقات الخارجية للمؤسسات وعلى طبيعة تنظيمها الداخلي، ومن هذا المنطلق لا يوجد شك لدى الباحثين على اختلاف توجهاتهم الفكرية حول ضرورة وجود أهداف لأي مؤسسة.

ومن هنا تظهر العلاقة بين تمكين العاملين والأهداف الإستراتيجية التي أكدتها الدراسات والممارسات الميدانية أي آن التمكين ليس خيارا وهميا، فالمديرون الذين مهدوا الطريق لتمكين العاملين فعلوا ذلك لإدراكهم أن هناك أهداف مؤسسية لايمكن تحقيقها دون مشاركة العاملين فيها، فالمؤسسة بحاجة ماسة إلأى كل معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم وجهدهم المشترك من أجل تحقيق الأهداف.

ومن هذا المنطلق تأتي هذه الدراسة لتحاول تبيان أثر تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في المؤسسة.

إشكالية الدراسة:

هل يوجد أثر لأبعاد استراتيجية تمكين العاملين (المشاركة بالمعلومات، الحرية والإستقلالية، فرق العمل) على الأهداف الإستراتيجية داخل البنوك محل الدراسة؟

هذا ويمكن توضيح مشكلة الدراسة من خلال مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير استراتيجية تمكين العاملين تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب، الخبرة المهنية) ؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير الأهداف الإستراتيجية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب، الخبرة المهنية) ؟

فرضيات الدراسة: للإجابة عن التساؤلات اعتمدنا الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية.

لا يوجد أثر لأبعاد إستراتيجية تمكين العاملين (المشاركة بالمعلومات، الحرية والإستقلالية، فرق العمل) على الأهداف الإستراتيجية داخل البنوك محل الدراسة.

وتنبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1.لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير استراتيجية تمكين العاملين تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب، الخبرة المهنية).

2.لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير الأهداف الإستراتيجية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب، الخبرة المهنية).

1.أسباب إختيار الموضوع:

- موضوع الدراسة يتدرج ضمن تخصص الطالبتين.
- التعمق أكثر في المواضيع الحيوية والحديثة خاصة المتعلقة بالمورد البشري والأساليب الحديثة في إدارته ولعل أهمها تمكين العاملين.
-الأهمية الكبيرة للموضوع لاسيما في ظل التحولات الاقتصادية والتحديات التي توجهها المؤسسات.
- إثراء الرصيد العلمي والمعرفي للمكتبة.

1. أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من النقاط التالية:

- أهمية المتغيرات المبحوثة والمتمثلة في استراتيجية تمكين الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية.
- الحاجة إلى تطوير الخدمة المصرفية ولاسيما أن النشاط المصرفي يعد أحد الركائز الأساسية في أي اقتصاد
- لإسهاماته الواضحة في الدخل القومي ودعمه الكبير للمشاريع الاستثمارية صناعية كانت أو خدمية عامة.
- تسليط الضوء على اتجاه ومدخل من مداخل الفكر الإداري الحديث وهو عملية لتمكين العاملين وآثارها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- اختيار الدراسة الاستراتيجيةللتمكين بوصفها أكثر الاستراتيجيات قدرة على إكساب المؤسسات درجات عالية من المرونة والسرعة الممكنة في مقابلة احتياجات العملاء وملاحقة طلباتهم المتعددة.

- تعتبر استراتيجية التمكين كفيلة برفع مستوى الأداء للمؤسسة وذلك بالاستفادة من القدرات الجوهرية فردية كانت أو جماعية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية مستندة إلى ما يوفره أبعاد التمكين من خلق بيئة تنظيمية ملائمة لم تألفها مؤسسات الأعمال في البيئة العربية الآن.

2. أهداف الدراسة:

- إعداد إطار نظري من خلال الاطلاع على الأدبيات المعاصرة ذات الصلة المباشرة بالدراسة والتعرف على محتوياتها واستخلاص أبرز المؤشرات المفيدة للدراسة الحالية.
- تحديد العلاقات الارتباطية ومدى التأثير بين متغيرات الدراسة(استراتيجية تمكين العاملين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية).
- تحديد أثر استراتيجية تمكين العاملين بمتغيراتها(المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، فرق العمل والقوة التنظيمية) في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بمتغيراتها(الإنتاجية، المسؤولية الاجتماعية) في البنوك التجارية الجزائرية.

3. المنهج المستخدم:

على ضوء أهداف الدراسة وطبيعتها تم استخدام" المنهج الوصفي التحليلي" حيث تم وضع وتحديد وتصنيف عناصر الموضوع المدروس، فالاعتماد عليه ضرورة حتمية كما أن الدراسات التي تصف وتفسر الوضع الراهن أو ماهو موجود فعلا تعتمد عليه في تكوين الفرضيات واختبارها فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها.

وقد تم استخدام دراسة حالة لتبيين تأثير تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للبنوك التجارية للمساعدة في التحليل والتفسير والتقييم بغية التوصل إلى نتائج تزيد الرصيد المعرفي لموضوع تمكين العاملين

4. حدود الدراسة:

من أجل التحكم في موضوع الدراسة ومعالجة الإشكالية محل البحث، قامت الطالبتان بوضع حدود الدراسة التي تتمثل أساسا فيما يلي:

- **الحدود الموضوعية**: : اقتصرت هذه الدراسة على تحديد اثر تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للبنوك التجارية.

- **الحدود المكانية:** قمنا بإجراء الدراسة الميدانية على عينة من البنوك التجارية بولاية المدية والمتمثلة في: BNA

- **الحدود البشرية**: شملت الدراسة بعض العاملين في البنوك التجارية محل الدراسة.

8.الدراسات السابقة:

1.دراسة أماني حسام قديح 2014 رسالة ماجستير في كلية التجارة بعنوان"استراتيجية تمكين الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك الإسلامية"،هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك الإسلامية في قطاع غزة، حيث تم التركيز على معرفة مدى اهتمام البنوك الإسلامية بكوادرها البشرية، وكذلك قياس مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية بمتغيراتها(الابتكار، الإنتاجية، المسؤولية الاجتماعية) من خلال إستراتيجية تمكين الموارد البشرية بمتغيراتها(المشاركة بالمعلومات،الحرية والاستقلالية، فرق العمل والقوة التنظيمية).

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأهداف الإستراتيجية والمشاركة بالمعلومات في البنوك الإسلامية بقطاع غزة، وكذلك وجود علاقة بين الأهداف الإستراتيجية والحرية والاستقلالية في البنوك الإسلاميةبقطاع غزة، ولذلك يمكن استنتاج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأهداف الإستراتيجية وإستراتيجية تمكين الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بقطاع غزة.

2.دراسة المبيضين 2008 بعنوان "أثر التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لدى العاملين في المصارف التجارية الأردنية "، هدفت الدراسة إلى اختبار أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي، حيث توصل الباحث إلى وجود أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المصارف التجارية الأردنية.

ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمجالات تمكين العاملين(تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، تطبيق إدارة عمل الفريق، إيجاد الثقافة الداعمة، التدريب وتعليم العاملين) على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المصارف التجارية الأردنية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمجال تمكين العاملين على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المصارف التجارية الأردنية.

كما أظهرت تحليل بيانات الدراسة أن المصارف التجارية الأردنية تمارس التمكين الإداري بدرجة متوسطة كما أن هناك سلوكا إبداعيا لدى العاملين في تلك المصارف بدرجة متوسطة.

3.دراسة منى علي زيديه 2007 بعنوان"أثر مصادر قوة الإدارة العليا في تحقيق الأهداف الإستراتيجية" هدفت الدراسة إلى معرفة أثر مصادر قوة الإدارة العليا في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- في مقدمة المصادر التي تمثل قوة الإدارة العليا في المصارف في قطاع غزة هي القوة الهيكلية المتأتية من الهيكل التنظيمي الرسمي في المصرف، حيث بلغ الوزن النسبي 74,04% وهذا يدل على اعتماد المديرين على القوة التنظيمية في عملهم في المصرف بشكل واسع.

- قوة الخبرة احتلت المرتبة الثانية من مصادر القوة لدى المديرين في المصارف في قطاع غزة، حيث بلغ الوزن النسبي 73,76% وذلك بفارق بسيط بين قوة الخبرة والقوة الهيكلية وهذا يدل على أهمية المصدريين على القوة.

- تظهر النتائج أن المديرين يستثمرون مصادر القوى المختلفة لديهم لتحقيق أهداف المصرف بالإضافة لأهدافهم الشخصية وأهداف مرؤوسيهم.

- الأهداف الإستراتيجية للمصارف في قطاع غزة تتخذ بشكل إيحابي، حيث هناك توجه نحو زيادة الودائع والحصة السوقية والتوسع في منح التسهيلات.

5. مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة :

سوف نظهر أهم الاختلافات بين دراستنا والدراسات السابقة ولعل أبرزها يتمثل فيما يلي:

-تنوعت أهداف الدراسات السابقة إذ هدف بعضها إلى معرفة أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للعاملين كما في دراسة(المبيضين 2008) ودراسة (منى علي زيديه 2007) أما الدراسة الحالية فقد هدفت إلى التعرف على أثر التمكين في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

- يتبين من الدراسات السابقة وجود ندرة في الدراسات التي تجمع بين التمكين والأهداف الإستراتيجية وهو مايميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة ويؤكد على أهميتها.

-تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في طريقة علاج الضعف في الأهداف الإستراتيجية، حيث تقترح الدراسة الحالية أسلوب تكامل يجمع التمكين الإداري بالأهداف الإستراتيجية مما يعزز من أهمية هذه الدراسة.

10.هيكل الدراسة:

لمعالجة الموضوع تم تقسيم الدراسة إلى مقدمة وفصلين وخاتمة كما يلي:

الفصل الأول تحت عنوان:" الإطار المفاهيمي لتمكين العاملين"وتضمن ثلاث مباحث، عرض في المبحث الأول ماهية تمكين العاملين من النظر إلى التمكين، جذور مفهوم التمكين وصولا إلى عموميات حول تمكين العاملين وفي المبحث الثاني تم عرض أساسيات تمكين العاملين الدوافع، الأهداف، المراحل، نظريات ونماذج التمكين، وعرض في المبحث الثالث سياسة تمكين العاملين في المؤسسة من أبعاد، معوقات، متطلبات،وبناء سياسة تمكين العاملين.

الفصل الثاني تحت عنوان:"تمكين العاملين كتوجه استراتيجي للبنوك التجارية" وتضمن ثلاث مباحث، عرض في المبحث الأول ماهية التوجه الاستراتيجي من تعريف، أهمية، أبعاد، محددات التوجه الاستراتيجي (الرسالة، الرؤية، القيم) وصولا إلى ضرورة التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، وفي المبحث الثاني تم عرض الأهداف الاستراتيجية من تعريف، خصائص، أنواع، مستويات ومنهجية صياغة الأهداف الاستراتيجية والعوامل المؤثرة فيها، وعرض في المبحث الثالث تمكين العاملين كآلية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية من دور تمكين العاملين في تحسين أداء العاملين والمدخل العملياتي لتمكين العاملين في المؤسسة.

الفصل الثالث تحت عنوان:" الدراسة الميدانية لأثر تمكين العاملين على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للبنوك التجارية محل الدراسة، تضمن ثلاث مباحث، عرض في المبحث الأول تقديم المؤسسة محل الدراسة ،تقديم

بنك الجزائري الخارجي BNA وفي المبحث الثاني منهجية الدراسة من اجراءات الدراسة الميدانية وأداة الدراسة و اختبار التوزيع الطبيعي، وعرض في المبحث الثالث تفسر وتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة من وصف البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة و التحليل الوصفي لإجابات موظفي عينة الدراسة

خاتمة:والتي تضمنت أهم النتائج التي تم التوصل إليها، وعلى إثرها تم وضع مجموعة من الاقتراحات والتوصيات.

الفصل الأول: الإطار النظري لتمكين العاملين

تمهيد:

في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية تولي المنظمات الاهتمام لتبني المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية، وتمكين العاملين يمثل إحدى المفاهيم التي ترددت مؤخرا في مجال الفكر الإداري (أواخر الثمانينات وأوائل التسعينات من القرن العشرين) مع التحول بالاهتمام من نموذج منظمة الأوامر إلى ما يسمى بالمنظمة الممكنة وما يتبع ذلك من تغيرات من التنظيم الهرمي متعدد المستويات إلى التنظيم المفلطح قليل المستويات.

ولا شك أن الاهتمام بمفهوم تمكين العاملين يشكل مطلبا أساسيا وحاسما للمؤسسات والشركات خصوصا في ظل الاتجاه نحو تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات الإدارية، فهذا المدخل يقوم على فلسفة جديدة قوامها ألا يكون تركيز المدير على التنظيمات المنافسة وإنما التركيز على العاملين لديه في المقام الأول، وهو على صلة أكيدة باتجاهات التطوير السائدة والمتعلقة بتنمية الجانب الإنساني داخل المنظمة.

وسوف نتناول في هذا الفصل موضوع التمكين من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية تمكين العاملين.

المبحث الثاني: أساسيات حول تمكين العاملين.

المبحث الثالث: سياسة تمكين العاملين في المؤسسة.

المبحث الأول: ماهية تمكين العاملين

ظهر مفهوم تمكين العاملين في الثمانينات من القرن العشرين، وشاع وانتشر في التسعينات،وجاء هذا المفهوم الحديث في أدارة الموارد البشرية نتيجة للتحول في الفكر الإداري من أطر الأوامر والتحكم إلى الاندماج والتمكين،حيث قال أبراهام لنوكلن" يمكن تمكين الناس بعض الأحيان،ويمكنك تمكين بعض الناس في كل الأوقات،ولكن من الصعب تمكين كل الناس في كل الأحيان والأوقات" أي التمكين عبارة عن سياسة تتبع خلال فترة زمنية يلزمها متطلبات،ومحركها الأساسي العنصر البشري.

المطلب الأول:النظر للتمكين بين الفكر الإسلامي والغربي

لم يظهر التمكين بشكل مفاجئ، وإنما نتيجة تراكمات فكرية، وتطويرية عبر مايزيد عن 100 سنة من التطور الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام، خاصة بعد الاهتمام بالجوانب الإنسانية.

الفرع1: التمكين في الفكر الإسلامي

تعددت تعاريف" التمكين" بتعدد المفاهيم فكل واحد نظر إليها بمفهومه الخاص وقبل التطرق إلى المفاهيم الاصطلاحية ارتأينا تقديم تعاريف في القرآن الكريم وهذا ما سنتطرق إليه فيما يلي:

1- معنى التمكين في اصطلاح القرآن الكريم:

مصدر الفعل "مكن" الذي يتكون من الحروف" م، ك، ن" ومنه أمكنه بمعنى استمكن الرجل من الشيء، وتمكن فلان من الشيء، وفلان لا يمكنه النهوض أي لا يقدر عليه.

وتقول العرب: إن ابن فلان لذو مكنة من السلطان أي تمكن، وتسمي العرب موضع الطير مكنة لتمكن الطير فيه والمكانة عند العرب هي المنزلة عند الملك، والجمع مكانات لا يجمع جمع تكسير، وقد مكن مكانة فهو مكين.[1]

واستعملت كلمة التمكين في القرآن الكريم لمعاني عديدة نذكر منها:

أ. التمكين بمعنى السلطان والملك: قال الله تعالى مخبرا عن ذي القرنين" إنا مكنا له في الأرض وآتيناه من كل شيء سببا" (سورة الكهف، الآية 84) أي أتيناه ملكا عظيما.[2]

ب. التمكين بمعنى المنزلة عند الملك:قال تعالى يبين ليوسف عليه السلام:"فبدأ بأوعيتهم قبل وعاء أخيه ثم استخر بها من وعاء أخيه كذلك كدنا ليوسف ما كان ليأخذ أخاه في دين الملك إلا أن يشاء الله نرفع درجات من نشاء وفوق كل ذي علم عليم."(سورة يوسف الآية 76) وقال في جبريل عليه السلام:" ذي قوة عند ذي العرش مكين"(سورة التكوير الآية 20) والمكين فعيل،صفة مشبهة من مكن بضم الكاف مكانة،إذا علت رتبته عند غيره وتوسيط قوله:"عند ذي العرش""بين ذي قوة"

---

[1] علي محمد محمد الصلابي، **تبصيرالمؤمنين بفقه النصر والتمكين في القرآن الكريم**، مكتة التابعين، الطبعة الأولى، القاهرة، 2001، ص 16.

[2] الجزار عمر لطفي، **فقه التمكين وأثره في تطبيق الأحكام الشرعية**، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الشريعة والقانون، الجامعة الإسلامية بغزة، 2011، ص ص 4-5.

و"مكين" أي هو ذو القوة عند الله،أي جعل الله مقدرة جبريل تخوله أن يقوم بعظيم ما يوكله الله به مما يحتاج الى قوة القدرة وقوة التدبير، وهو ذو مكانة عند الله.[1]

ج. التمكين بمعنى التهيئة:قال تعالى في شأن يوسف عليه السلام:"وكذلك مكنا ليوسف في الأرض "(سورة يوسف-الآية 21)أي جعلنا هذا مقدمة وتهيئة لتمكينه في الأرض من هذا الطريق فقد أطلقت يد يوسف عليه السلام على خزائن الأرض فأدارها و سيرها و تصرف فيها،بما هداه الله و أدار الأزمات التي مرت بالدولة آنذاك بجدارة،وهذا ما يصيب فيما وصفه علماء الإدارة بالموازنة و الملائمة بين المسؤوليات و الصلاحيات في تسيير الأعمال.[2]

2- التمكين في اصطلاح الفقهاء القدامى:

نقل صاحب كتاب"الإمامة و السياسة"ما جاء في رسالة "الحجاج إلى الوليد بن عبد المالك"حيث قال :"أما بعد فإن الله تعالى استقبلك يا أمير المؤمنين في حداثة نسك بما لا أعلمه استقبل به خليفة قبلك من التمكين في البلاد و الملك للعباد و النصر على الأعداء فعليك بالإسلام:"أي بمعنى الملك و السلطان "وماذكره ابن القيم في فوائد معركة أحد حيث قال :"ومنها أنه سبحانه لو نصرهم دائم وأظفرهم بعدوهم في كل موطن ،وجعل لهم التمكين و القهر لأعدائهم أبدا،لطغت نفوسهم و شمخت و ارتفعت"،أي بمعنى الانتصار و القدرة على الأعداء .[3]

الفرع 2:التمكين في الفكر الغربي:

من المعروف أن إلتون مايو رائد نظرية العلاقات الإنسانية و الذي يعتبر الأب الروحي لها،وقد وضع نظريته من خلال خبراته و دراساته و ممارساته الإدارية في شركة ويسترن الكتريك وفي الولايات المتحدة وقد قام مع مجموعة من زملائه بسلسلة أبحاث عرفت فيما بعد بسلسلة دراسات هوثورن ،وقد كان الهدف من تلك الدراسات معرفة تأثير بعض المتغيرات المادية كالإضاءة،وفترات الراحة،وظروف العمل و ونظام دفع الأجور على إنتاجية العاملين. كما أكد العديد من الباحثين أن دراسات Elton Mayo كانت الأساس في الاهتمام بعملية مشاركة العاملين و يذهب البعض إلى أن مدرسة العلاقات الإنسانية هي التي كانت تشكل حجر الأساس للتمكين.ومن أهم النتائج التي توصلت إليها دراسات هذه النظرية ما يلي:[4]

- الإنسان هو محور العملية الإنتاجية و أهم عناصر الإنتاج على الإطلاق.
- إن تحفيز العامل و زيادة الإنتاجية و تحقيق الرضا لا يقتصر على النواحي المادية بل يتعداها إلى النواحي المعنوية التي تعزز فيه الشعور بالاهتمام و الاحترام من قبل الإدارة و العاملين معه.
- إن التحفيز الفردي لا يكفي ولا يجزي إلا إذا كان من خلال مجموعة العمل التي يشعر العامل من خلالها بالطمأنينة والانتماء والالتزام، ومن هنا تبرز أهمية المجموعة وعلاقات الأفراد الأعضاء في المجموعة في زيادة الإنتاجية وتدعيم سلوك هؤلاء الأفراد، حيث يتجاوب العاملون مع ظروف

[1] ابن عاشور محمد الطاهر، **تحليل التفسيروالتنوير**، الدار التونسية، الجزء 30، تونس، 2007، ص 156.

[2] الرشودي خالد بن سليمان، **مقومات التمكين في المنظمات الأمنيةالتعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقها**، دراسة مسحية على ضباط كلية ملك فهد الأمنية وكلية خالد العسكرية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، السعودية، 2009،ص 43.

[3] الجزار عمر لطفي، مرجع سابق الذكر، ص 5.

[4] الرشودي خالد بن سليمان، مرجع سابق الذكر، ص44.

العمل كمجموعة متكاملة وإن وجهة نظر العمال وعلاقاتهم الاجتماعية تكون جزءا هاما من هذه المجموعة.

- نشر التمكين خارج المؤسسة مربوط بهدف إرضاء الزبون لأنه يحتاج أمامه إلى شخص يجيبه حالا ويقرر.

المطلب الثاني: جذور مفهوم تمكين العاملين

لتحقيق أهداف المؤسسة يجب الاهتمام بمفهوم تمكين العاملين والمتطلبات الحديثة المتمثلة بجودة المنتج أو الخدمة المقدمة، حيث أن مفتاح الجودة هو العاملين أنفسهم من خلال مهاراتهم وقدراتهم التي يتم توظيفها لصالح المؤسسة لتحقيق الفعالية، ومن هنا فإن نجاح أي مؤسسة يعتمد على مدى توجه الأفراد العاملين نحو تحقيق غايات المؤسسة.

الفرع1:تمكين العاملين وخصائصه

انتشر في الآونة الأخيرة وفي العديد من منظمات الأعمال مصطلح التمكين، والذي أصبح من العناصر المهمة التي تزيد من دافعية المورد البشري وتزيد من مسؤولياتهم.

1. مفهوم التمكين:[1]

لغة:هو التقوية أو التعزيز، والتمكين هو دعم لتحقيق في المؤسسة وذلك تقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيز على العاملين في المؤسسة، ومنحهم القوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة وحمايتهم في حالات السلوك الطارئ وغير المتوقع خلال خدمة المستهلك والتركيز على العاملين الذين يتعاملون مع المستهلك ويتفاعلون معه.

اصطلاحا: عرفه "توماس "على أنه عملية متعلقة الدفع لدى الأفراد، ويتضمن أربعة مدركات تعكس اتجاه الفرد نحو دوره في العمل وهي الأهمية والكفاءة الذاتية والقدرة على الاختيار والتأثير .

وعرفه "ميرديثوميل" التمكين بأنه عندما يتم تمكين شخص ما ليتولى القيام بالمسؤولية أكبر وسلطة من خلال التدريب والثقة والدعم.

كما "عرفه فورد": التمكين بأنه مشاركة السلطة مع المسؤولين أو تحريك السلطة للأسفل في الهيكل التنظيمي ويتفق معه"شيتي" حيث عرف التمكين بأنه مشاركة المرؤوسين المديرين في صناعة القرارات.[2]

وانطلاقا من هذه التعاريف يمكن إعطاء تعريف شامل للتمكين: هو مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات واعطائهم مزيد من الحرية في العمل، والتصرف والرقابة الذاتية.

[1] احسان دهش جلاب، كمال كاظم، **إدارة التمكين والإندماج**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، 2013، ص ص19-20

[2] مازن عبد العزيز، **التمكين الذاتي خطوة نحوالتمكين المؤسساتي**، بدون طبعة، عمان، 2006، ص8.

2. خصائص تمكين العاملين:تتمثل خصائصه فيما يلي:[1]

- التمكين أحد المظاهر الجدية في إدارة الأعمال الحديثة.
- نشر التمكين خارج المؤسسة مربوط بهدف إرضاء الزبون لأنه يحتاج أمامه إلى شخص يجيبه حالا ويقرر.

بالإضافة إلى الخصائص التالية:[2]

- الشعور بالسيطرة والتحكم في أداء العمل بشكل كبير.
- الوعي والإحساس بإنجاز العمل الكامل المكلف به العامل.
- المسائلة والمسؤولية فيما يتعلق بأداء المنظمة التي يعمل لها.

الفرع2:أنواع تمكين العاملين و مستوياته

هناك عدة أنواع لتمكين العاملين سنذكرها فيما يلي ولقد تم تقسيم تمكين العاملين إلى ثلاث مستويات تعكس درجة السلطة التي يمارسها العاملون من خلال المشاركة في صنع القرارات في المؤسسة .

1. أنواع تمكين العاملين:

هناك أربعة أنواع نوجزها فيما يلي:[3]

أ. التمكين من خلال المشاركة: ويهتم بتمكين العاملين في سلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من اختصاص المدرين، كما يتضمن التمكين من خلال مشاركة الموظفين في اتخاذ قرارات استجابة لطلبات الزبائن الفورية وتولي خدمة العملاء ويتم تشجيع هذا الاتجاه والسلوك في العمل بالتدريب على الاهتمام بالعملاء والتدوير الوظيفي.

ب. التمكينمن خلال الإدماج:ويهتم أساس بالاستفادة من خبرة وتجربة الأفراد في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات حيث يحتفظ المدير بسلطة اتخاذ القرار ولكن يشارك العاملون في تقديم المعلومات حيث تستخدم الاجتماعات الدورية بكثرة لتوصيل المعلومات واستشارة العاملين للحصول على معلومات مسترجعة.

---

[1] علي محمد عبد الوهاب، عايدة سيد خطاب وأخرون، **إدارةالمواردالبشرية**، جامعة عين الشمس، مصر، 1999،ص112.

[2] قدندل هبة،**" تفعيل القيادة التحويلية من خلال أسلوب التمكين في المنظمة"**، رسالة ماجستير في إدارة أعمال وتسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2010/2009،ص 72.

[3] قدندل هيبة، مرجع سابق الذكر،ص ص 80-81.

ج. التمكين من خلال الالتزام:ويتضمنتمكين العاملين من خلال التزاماتهم لأهداف المنظمة و تشجيعهم على تحمل مسؤوليات أكبر عن أدائهم، ويمكن الحصول على التزام العاملين من خلال رفع رضاهم عن العمل والشعور بالانتماء للمنظمة.

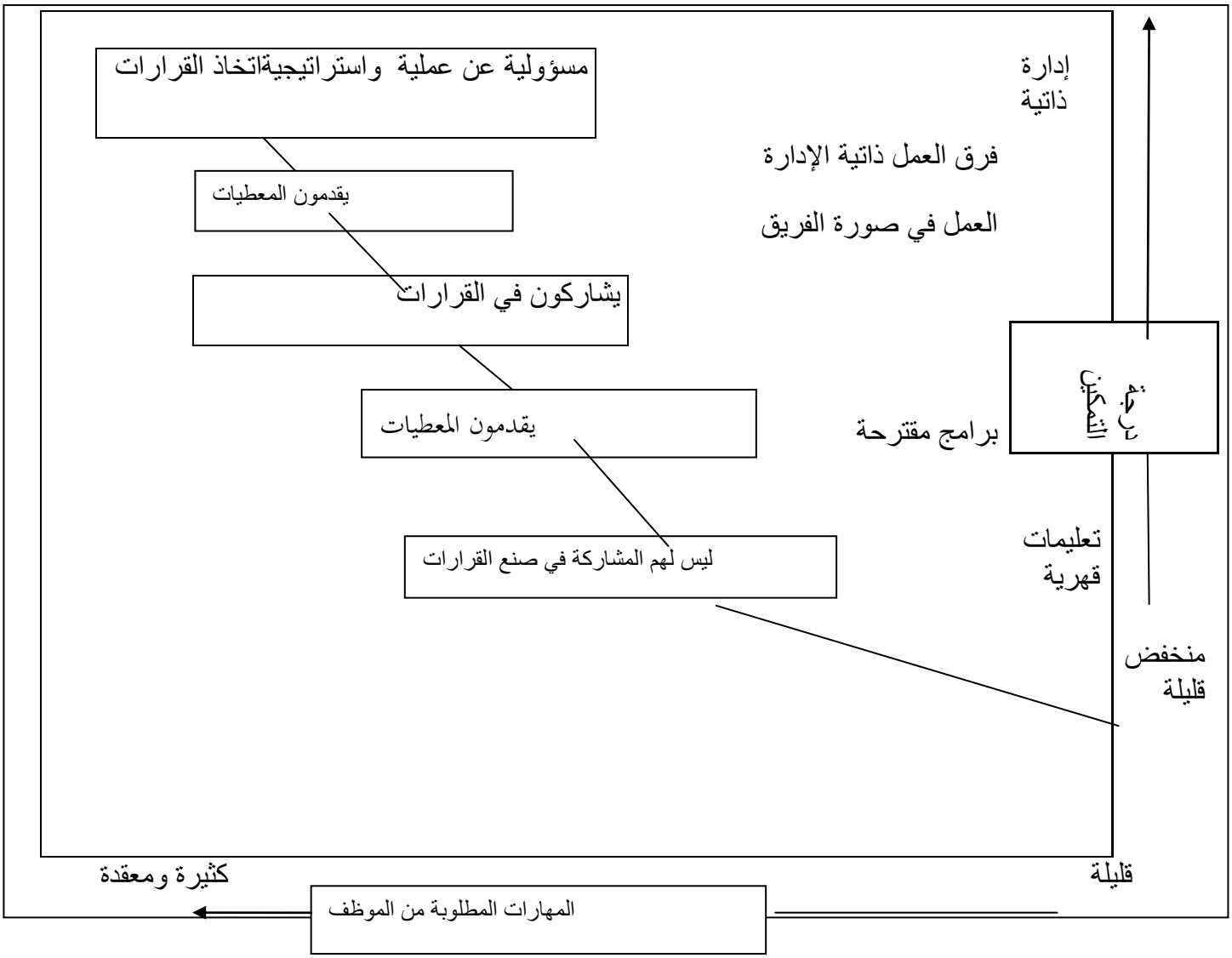
د. التمكين من خلال تقليل المستويات:يعتقد الباحثون أن البناء التنظيمي المسطح بمستويات وخطوط سلطة أقل يمكن أن يوفر بيئة ملائمة وصالحة للتمكين تسمح للعاملين باتخاذ القرارات في الوقت غير المناسب، ويتطلب تبني هذا الإطار إزالة المستويات الإدارية الوسطى من خلال إعادة توزيع العمالة والتقاعد والتخلص من العمالة الزائدة وبجانب ذلك يتم التركيز على تدريب وتطوير العاملين ويصاحبه زيادة الاستثمار في عملية التدريب.

2. مستويات التمكين: [1]

لا يدور التمكين حول جعل العاملين يفعلون ما تريد أنت كمدير أن يفعلوه بل إنه يعني الخروج إلى مستوى جديد، وهو جعلهم يفعلون ما هو ضروري وتحتاجه فعلا المنظمة، ويعرف معظم المديرون أن عملية إعادة الحيوية لمنظماتهم لابد أن تحدث من الأسفل إلى الأعلى، لكن المشكلة هي في كيفية نقل هذه الرسالة إلى العاملين دون استحضار ذلك النوع من الضغوط التي تجعلهم أقل إنتاجية، وحل هذه المشكلة يكون في التمكين، وهو أكثر سهولة مما نعتقد مع الاعتراف بأنه يتطلب مستوى عاليا من الانفتاح والنزاهة من قبل الإدارة العليا .ويطلق كثير من المنظمات اليوم برامج التمكين، لكن ذلك يتم بدرجات متفاوتة ففي بعض المنظمات يعني التمكين تشجيع العاملين على طرح الأفكار بينما يحتفظ المديرون بالسلطة الأخيرة لإتخاذ القرار، وفي منظمات أخرى يعني التمكين إعطاء العاملين حرية وسلطة كاملة لإتخاذ القرار وتجربة التطورات ومستويات التمكين تسير في تسلسل كما هو مضح في الشكل التالي:

[1] عطية حسين أفندي،**"تمكين العاملين (مدخل لتحسين والتطويرالمستمر)"**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003،ص 37

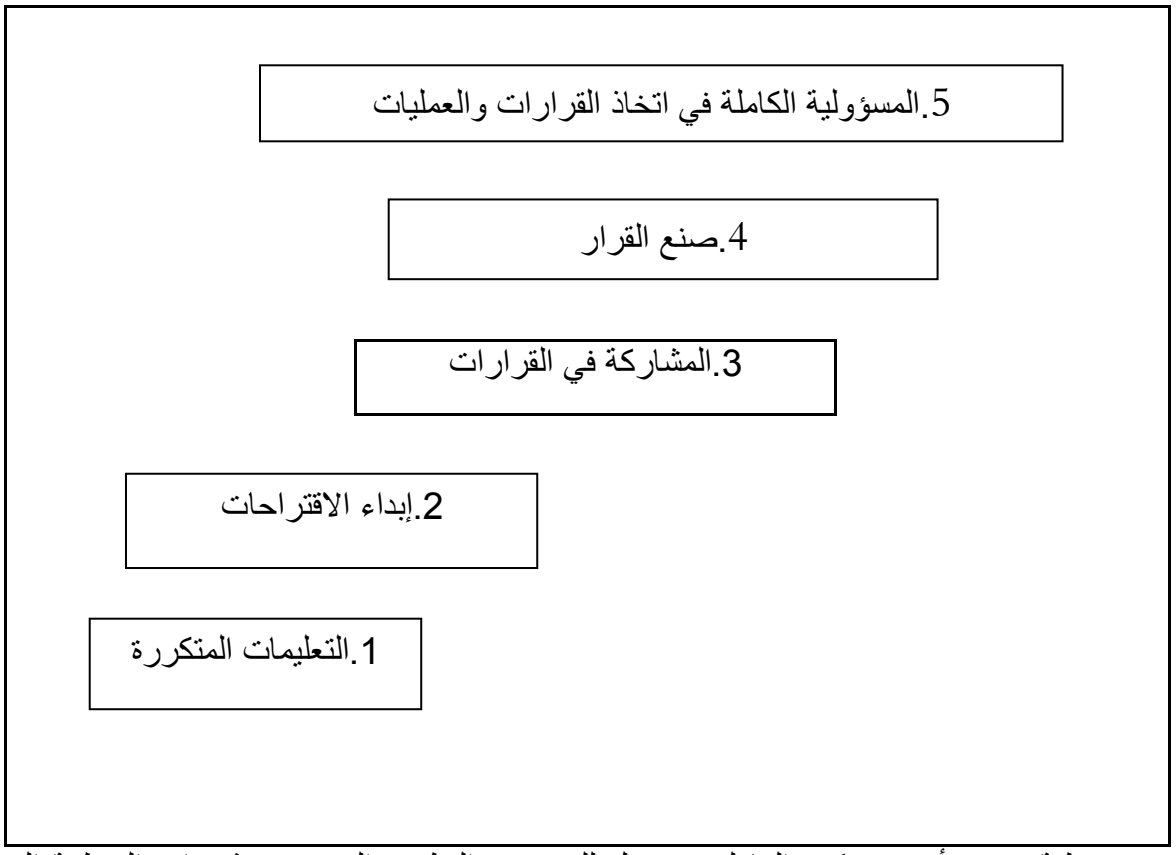
الشكل(1-1): تسلسل التمكين



المصدر: عطية حسين أفندي، **تمكين العاملين (مدخل للتحسين والتطويرالمستمر)**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،2003،ص 37

يتضح من هذا الشكل أن التدرج يبدأ من انعدام سلطة العاملين وينتهي بالتمكين الكامل حيث يشارك العاملون في وضع استراتيجية المنظمة، وأحد الأمثلة عن ذلك هو التمكين المطلق هو عندما تمنح فرق العمل ذاتية الإدارة سلطة تنظيم وتوظيف وفصل أعضاء الفريق ووضع معدل للمكافآت.

الشكل (1-2) :مستويات التمكين



المصدر:عطية حسين أفندي،تمكين العاملين، مدخل للتحسين والتطوير المستمر،منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية،القاهرة،38،2003

ونلاحظ من الشكل السابق أن التمكين يتدرج من أقل درجة إلى أعلى درجة ومن مشاركة السلطة بمشاركتهم في الإدارة.

الفرع3:الاتجاهات والممارسات المعاصرة والتمكين

هناك العديد من الاتجاهات والممارسات المعاصرة نذكر البعض منها:[1]

1- **علاقة التمكين بالجودة الشاملة**: يتطلب تحقيق الجودة الشاملة أشخاصا قادرين على التغيير في طرق العمل مما يجعل القيادة ملتزمة بتحقيق رضا العاملين كجزء مكمل لإدارة الجودة، ويمكن للجودة أن تعيد الدائرة باعتبار ان الغاية النهائية هي التحسين المستمر، وللتمكين دور مهم في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة فعلى العاملين أن يكونوا في إطارها جاهزين لأجل إجراء التغييرات المطلوبة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

كما أن حلقات الجودة تعمل على المشاركة الحقيقية للعاملين وتمكينهم من حرية التعبير بطلاقة فالمشاركة تعني جهودا جماعية وتطويرا شاملا. وقد ركز أهم رواد إدارة الجودة الشاملة على أهمية التمكين في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسات من بينهم Demingو Juran الذي ركز على مفهوم التمكين من خلال تفويض الصلاحيات للعاملين والرقابة الذاتية وضرورة اطلاع العاملين على أهداف وحداتهم وأدائهم الحقيقي.

2- **البحث عن التميز**:يعتبر التميز مدخلا مناسبا لخلق مزايا تنافسية للمؤسسات، ويساندها في ذلك ثقافة تنظيمية تحوي الجودة كقيمة أساسية وتقوي الالتزام بها في جميع جوانب بيئة العمل، وقد اهتمت نظرية z بجعل التميز مرتبطا بثقافة تدعو إلى الاهتمام بالعاملين ومجاميع العمل كفرق متكاملة تناقش متخلف ما يرتبط بالجودة وتحسينها باستمرار. وقد قام فيها العالم William Ouchi بالجمع بين الإدارة الأمريكية والإدارة اليابانية، وقد ركزت هذه النظرية على 3مرتكزات فكرية هي: الثقة، المودة، المهارة، وقد اهتمت بالحركة الأفقية للعاملين من خلال إتقان الوظائف المختلفة قبل الترقية والاهتمام بتنمية المسار الوظيفي والتركيز على عمل الفريق والمشاركة في المؤسسة.

3.**الإدارة بالأهداف**:

أرسى دعائمها Peter Drucker، وتستند فلسفة الإدارة بالأهداف إلى المرتكزات الآتية:[2]

- أهمية العنصر البشري في المؤسسة مما يتوجب منح العاملين الثقة في التعلم واكتساب المهارات والإبداع.
- مساعدة العاملين في الموائمة بين أهدافهم الخاصة وأهداف المؤسسة.
- مساعدة العاملين في تحديد أفضل السبل لتحقيق الأهداف في ضوء الإمكانيات المتاحة، خلق جو من التعاون والعمل الجماعي وتنمية روح الفريق.

[1] برني لطيفة، **أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الإجتماعي للمؤسسات الجزائرية**، دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الإستشفائية الخاصة لولاية بسكرة،رسالة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة بسكرة، 2015/2014، ص ص 25-26.

[2] علي حسون الطائي، علياء جاسم الجبوري، **دور القيادة التحويلية في تمكين فرق العمل**، دراسة تشخيصية في شركة المشاريع النفطية، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 16، العدد 60، جامعة بغداد، 2010، ص8.

المطلب الثالث: عموميات حول تمكين العاملين

نظر الباحثون كما أسلفنا إلى إستراتيجية تمكين العاملين من اتجاهات مختلفة لم تقد إلى تناقضات حادة في تحديد وجهات النظر ولكنها كانت تعطي تباينات في الرؤى، وهذا ما أدى بالإداريين إلى تبني عدة أساليب في تمكين العاملين كما يجب الإشارة إلى الشروط التي يجب أن تتوفر حتى تكون إستراتيجية تمكين العاملين ناجحة .

الفرع 1: أساليب تمكين العاملين

على أي حال فالكتابات المعاصرة حول التمكين تطرقت إلى عدة أساليب في التمكين منها:[1]

1- **أسلوب القيادة**:يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة، أسلوب القيادة هذا يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين. وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، معنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية وتتضمن أيضا منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة. وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.
2- **أسلوب تمكين الأفراد**: يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات" ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار وهذا قد توصلت إلى أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة في متطلبات الوظيفة، قدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية،إلا أن هناك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.
3- **أسلوب تمكين الفريق**:إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي، وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة()1986 ; sim s، والتمكين الجماعي والشراكة والعمل معا (Rothstein ; 1995) ويؤكد (Torringtometal) أن عمل الفريق يعد أسلوبا يستخدم لتمكين العاملين ومسوغا لتطوير قدراهم وتعزيز الأداء المؤسسي.
4- **أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين**:يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض إعتماد بعد أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين بأنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد أن تقوم على أسس متعددة، وهذه الأسس هي: التعليم، القيادة الناجحة، المراقبة الفاعلة, الدعم والتشجيع المستمر، والهيكلة المناسبة والتفاعل بين هذه جميعا من هنا فإن الجميع يعلمون شركاء partners ويأخذون تمام المبادرة بشكل جماعي، من خلال تفاعل المنظم،ويعملون أيضا على صنع القرارات الاستراتيجية.[2]

[1] محمود حسين الوادي،**"التمكين الإداري في العصر الحديث"**، دار الحامد للنشر والتوزيع،الطبعة الأولى، عمان، 2012،ص ص46-49

[2] يحي سليم ملحم، **"المكين كمفهوم إداري معاصر"** المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بدون طبعة، 2006، ص32.

الفرع2: شروط نجاح تمكين العاملين

إذا كان الهدف من التمكين هو زيادة قدرات تحمل المسؤولية والصلاحيات فإنه يجب توفر جملة من الشروط هي:[1]

- التوجيهات، الرؤية الاستراتيجية، ارضاء الزبون.
- تحديد الزبائن الخارجين والداخلين.
- فضاء من حرية القرارات.
- نظام معلومات فوري (إعتماد تكنولوجيا للمعلومات الحديثة).
- نظام مساعد لإتخاذ القرارات.
- إمكانية تحريك وتفاعل المورد البشري.
- التغذية العكسية للمعلومات.
- قياس إرضاء الزبون والمؤشرات.
- المعرفة.

المبحث الثاني:تمكين العاملين، الدوافع، الأهداف، الخطوات، النظريات، النماذج

عملية التمكين مهمة تعد في ظل التقدم التكنولوجي، فمؤسسات الأعمال تعمل الأن بأفراد أقل،لذلك فإنها في حاجة إلى تسيير الفرص لكل عضو من أعضاء الفريق،ليساهم بأكبر جهد في تحقيق أهداف المؤسسة، وعلى الرغم من اهتمام هذه المؤسسات بتحقيق النمو، وتقليل السلبيات، فإن ذلك يؤكد أيضا على أهمية إطلاق الطاقات لدى الأفراد بتوفير القيادة ذات الرؤية الثاقبة، لتهيئ البيئة المناسبة للعمل،والتعامل مع المتغيرات، ومعاملة أفراد المؤسسة على أنهم أصل قيمي ينبغي استثماره.

المطلب الأول:دوافع تمكين العاملين

إن فوائد التمكين تشمل العامل الذي يستشعر أهمية الوظيفة و مهامها ،بحيث تكون عملية التمكين بالنسبة له السبيل لتنمية قدراته ،وتحقيق ذاته ،والشعور باحترام الإدارة له،كما تشمل تنمية المؤسسة بشكل أفضل وقدرة أكبر و يجعلها قادرة على التطوير و التجديد ومواكبة التغيرات البيئية المتسارعة ومستجدات القرن الجديد.

الفرع1: أسباب تمكين العاملين

يعتبر تمكين العاملين جزء من خطوة كلية لإحراز تقدم منظم في مجالات الفاعلية الإنتاجية و إدارة الجودة الشاملة وخدمة العميل واستمرارية التطوير ،و المؤسسة الممكنة تحتاج إلى أهداف واضحة و إدارة حاسمة،وتعتبر المؤسسة ممكنة عندما يحصل الأفراد على المعلومات التي يحتاجونها لصنع قرارات تتعلق بسير العمل الذي يقومون به .وتعدد الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى تبني مدخل التمكين حددها أفندي 2001 في الآتي:[2]

- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.

[1] رامي جمال إندوراس، عادل سالم معايعة،" **الإدارة بالثقة والتمكين**"، دار النشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008،ص 122

[2] رزان أحمد،"إدارة التمكين"، **حلقة بحث، قسم إدارة الأعمال**، كلية الإقتصاد، سوريا، 2008/2007،ص15

- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
- تركيز اهتمام الإدارة العليا على القضايا الاستراتيجية.
- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة و خاصة البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات.
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية و الخلاقة.
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي و التحفيز و الانتماء.
- خفض تكاليف التشغيل بتقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.
- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر و تمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز عملهم.

ومن أسباب الاهتمام بتمكين العاملين نجد:[1]

- زيادة الاهتمام بالتدريب و التنمية المستمرة.
- إن العاملين هم القادرين على حل مشكلاتهم.
- يصبح العاملون أكثر التزاما عندما يشاركون في صناعة القرار.
- المشاركة تزيد من دافعية العاملين و حماسهم وشعورهم بالرضا حيث يشعرون بإشباع حاجاتهم للأمن و احترام النفس و إثبات الذات.
- المشاركة تؤدي إلى زيادة وحدة المؤسسة ودرجة تماسكها.

الفرع 2: فوائد تمكين العاملين

يمكن تصنيف فوائد التمكين حسب المستويات التنظيمية إلى ثلاثة وهي:[2]

1- على مستوى الأفراد: يعتبر التمكين من أهم المراحل الداعمة التي تعمل على تنمية قدرات الموارد البشرية والارتقاء بالمستوى الوظيفي للعاملين وبالتالي انعكاس ذلك على الأداء الكلي للمنظمة.ومن بين الفوائد الكثيرة للتمكين على الأفراد نذكر ما يلي:

- أداء العمل بطريقة أفضل: عندما يتم منح السلطة والقوة للعاملين في اتخاذ القرارات وأداء الأعمال بأنفسهم، فهذا يوفر الوقت للقائد للقيام بأعماله الرئيسية، كما أنه من أهم أهداف التفويض الذي يعتبر جزءا من التمكين وهو إعطاء فرصة للقائد الاهتمام بالقضايا الاستراتيجية، وتفويض السلطة للعاملين للاهتمام بالقضايا الروتينية.
- زيادة مسؤوليات العاملين: تؤدي زيادة المسؤوليات لزيادة انتماء العاملين لعملهم، وهنا بدوره يقلل من معدلات دوران العمل والذي يوفر تكاليف المنظمة.
- زيادة الرضا الوظيفي للعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم.
- زيادة مشاركة العاملين: عندما يتم زيادة مشاركة العاملين والسماح لهم بالقيام بما يرونه مناسبا وصحيحا،فإن هذا بدوره يزيد من كمية مساحة التغيير نحو الأفضل، فالأفراد يمكنهم تقدير ما تحتاجه المنظمة وبالتالي العمل على تحقيقه مباشرة.

[1] رامي جمال أندوارس، عادل سالم معايعة، مرجع سابق الذكر،ص 154.
[2] مها مهدي قاسم،**"تغييرالثقافة التنظيمية كأحد مداخل إدارة المعرفة"**،المؤتمر العلمي الدولي الخامس لإقتصاد المعرفة والتنمية الإقتصادية،جامعة الزيتونة، الأردن،2005، ص ص25-27

- التقليل من مقاومة التغيير:عندما يملك العاملون في المنظمة المعلومات التي يحتاجونها فإن الإدارة لا توجد صعوبة كبيرة في أن تقنع الأفراد بأهمية التغيير نحو الأفضل لأنهم على دراية بالظروف المحيطة بالمنظمة، وبالتالي يدركون أهمية التغيير بالنسبة لهم وللمنظمة ككل.

2- على مستوى المجموعة: إن أهمية تمكين مجموعة العمل تصنف إلى أربعة وهي:[1]

-زرع روح العمل الجماعي بين العاملين لزيادة القدرات الابتكارية في حل المشكلات وكذا التنافس الإيجابي في العمل، حيث أن زيادة مستوى التمكين من خلال إنشاء فرق العمل مدارة ذاتيا وعن طريق التواصل بين العاملين وع المرؤوسين يسهم في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة وبشكل سريع.

-التقليل من حدة الصراع بين الأفراد، فمن خلال العمل الجماعي والاحترام المتبادل والثقة والتقدير بين العاملين فيما بينهم وبين العاملين والإدارة، ويسمح بخلق جو من روح التعاون، ويشجع على مشاركتهم لصنع القرارات بطواعية أكثر، والتحكم في العمل يزيد يوما بعد يوم.

-انصهار مصالح الأفراد في مصلحة الجماعة ومصلحة المؤسسة ككل وتحدد أهداف فرق العمل لتحقيق هدف المؤسسة الاستراتيجي.

3.**على مستوى المنظمة**:[2]

- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية مما يؤدي إلى زيادة فعالية عملية الاتصالات وخفض زمن اتخاذ القرار.
- زيادة تركيز واهتمام الإدارة العليا بالقضايا الاستراتيجية وترك الأمور اليومية للصف الثاني من الإداريين.
- توفر عملية تمكين العاملين مناخ إيجابي لتنفيذ كل أشكال التغيير وكذا لتنفيذ الاستراتيجيات الحديثة للإدارة مثل إدارة الجودة الشاملة.
- الاستفادة من إمكانيات الموارد البشرية المتوفرة بالمؤسسة وذلك بإطلاق قدرات الأفراد العاملين وطاقاتهم الكامنة الإبداعية واستثمارها وزيادة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة.
- القضاء أو التخفيف من السلوكيات السلبية للعاملين حيث ينخفض معدل الغيابات ودوران العمل، إذ أن مشاركة العاملين في صنع القرار يرفع من الروح المعنوية لهم ويزيد من دافعتيهم ويخلق لديهم شعور الإقبال على العمل.

[1] شاكر أحمد العدوان، **إستراتيجية تمكين العاملين وإسهامها في الأداء المؤسسي**، حالة دراسة في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية، العدد 115، الأردن، 2008، ص ص 27-28

[2] يحي سليم ملحم، مرجع سابق الذكر، ص 124.

الفرع3:أهمية تمكين العاملين

يعد تمكين العامليننمن الموضوعات التي حظيت باهتمامالباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية منذ بداية التسعينات.

كما أن العديد من الدراسات والبحوث تؤكد أن تمكين العاملين يؤدي إلى زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف،كما يسهم في زيادة انتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي له فزيادة الانتماء هي محصلة لرغبته في العمل مما يؤدي إلى تناقص معدل دوران العمل، ضف إلى ذلك فالتمكين يؤدي إلى تطوير مستو أداء الموظف، ورفع مستوى الرضا لديه، إلى جانب أنه يمكن من خلاله الاستفادة من الطاقات الكامنة الموجودة لدى العاملين والتي تظهر على شكل ابتكارات وإبداعات جديدة.[1]

المطلب الثاني:أهداف تمكين العاملين وخطوات تنفيذه

جاء مفهوم التمكين في الفكر الإداري ليطالب بالتخلي عن النماذج والفلسفات التقليدية، والتي من بينها"المدراء يفكرون والموظفون ينفذون" فالموظفون الجيدون هم الذين يطبقون تماما ماقول لهم مدراءهم،والقيام بتغيير جذري في أدوار العمل،كما انه يعكس مجموعة مركبة من النظريات المتعلقة بالموارد البشرية والسلوك المؤسسي.

الفرع1:أهداف تمكين العاملين

أكد العديد من الباحثين على أن هناك العديد من الأهداف المرغوب في تحقيقها من تمكين العاملين نذكر منها:[2]

- إبقاء المؤسسة في المقدمة دائما ومحاولة جعلها رائدة في المجال التي تعمل فيه.
- زيادة ربحية المؤسسة وزيادة مبيعاتها ومن ثم تحقيق النمو.
- زيادة فرص الإبداع والابتكار.
- زيادة الدافعية لتقليل الأخطاء وجعل الفرد يتحمل مسؤولية أكبر الأعمال التي ينجزها.
- تحسين إرضاء الزبون حيث أن قرب العامل من الزبون يساعد على اتخاذ القرارات بسرعة.
- تقليل العبء على الإدارة العليا وتفرغهم للتخطيط الاستراتيجي وتطوير خطط العمل.

[1] فاطمة تدارنت، **أثر التمكين على تحقيق الإبداع الإداري**، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، جامعة أم البواقي،2015/2014، ص6.

[2] طلبي لبنى ،**متطلبات تمكين العاملين لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي**، دراسة إستطلاعية لأراء مجموعة من أساتذة جامعة العربي بن المهيدي، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أم البواقي، 2017/2016،ص 37.

الفرع3:خطوات تنفيذ تمكين العاملين

يتم تطبيق التمكين بالخطوات التالية:[1]

1.الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير:

وهي أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين، هل هو لتحسين خدمة العملاء، أم لرفع مستوى الجودة، أم زيادة الإنتاجية،أم لتنمية قدرات ومهارات العاملين، أم لتخفيض عبئ العمل عن المدير وأيا كان السبب، فإن توضيح ذلك للعاملين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد، ويبدأ العاملون في التعرف إلى توقعات الإدارة نحوهم،وما المتوقع منهم، ويجب على المدراء أيضا شرح الهيئة، والشكل الذي سيكون عليه التمكين،ويحتاج المدراء لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للعاملين وما يتضمنه المستوى الجديد للسلطات، حيث أنه لابد أن يحدد بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للعاملين من جراء التمكين.

2.الخطوة الثانية: التغيير في سلوكيات المدراء:

قبل تنفيذ برنامج التمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المدراء في التخلي أو التنازل عن بعض السلطات للعاملين، وهذا يشكل خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

3.الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها العاملون:

يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها العاملون بشكل تدريجي كما أنه يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي، حتى يتمن المدراء والعاملون من تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشاركوا فيها.

4.الخطوة الرابعة:تكوين فرق عمل:[2]

يجب أن تعمل المؤسسة على إعادة تصميم العمل حتى تبرز فرق العمل بشكل طبيعي، إذ أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين الذين يعملون بشكل جماعي، تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا.

5.الخطوة الخامسة:المشاركة في المعلومات:

لكي يتمكن العاملون من اتخاذ القرارات للمؤسسة، فإنهم يحتاجون إلى معلومات عن وظائفهم والمؤسسة ككل،ويجب أن يتوافر للعاملين الذين أعطوا فرصة لتمكينهم من الوصول للمعلومات، والبيانات التي

[1] عبد المؤمن حليمة، قوفي يمينة،**" إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تشجيع الإبداع التنظيمي"**، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2015/2014، ص 45

[2] عبد المؤمن حليمة، قوفي يمينة، مرجع سابق الذكر، ص ص45-46

تساعدهم في اتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة ،وتجعلهم يساهمون في تفهم كفية القيام بوظائفهم، والمشاركة في فرق العمل، مما يؤدي في النهاية إلى نجاح المؤسسة.

6.الخطوة السادسة:اختيار الأفراد المناسبين:

لابد للإدارة أن تعمل على اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات التي تؤهلهم للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وهذا يتطلب توفير معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المستخدمين للعمل.

7.الخطوة السابعة: توفير التدريب:

إن التدريب هوأحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المؤسسة توفير برامج تدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين مثل حل المشكلات والاتصال، وإدارة الصراع، العمل مع فريق العمل والتحفيز، وذلك لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

8.الخطوة الثامنة: الاتصال لتوضيح التوقعات وأهداف التمكين:يجب أن يتم شرح وتوضيح المقصود بتمكين العاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم واستخدام خطة عمل الإدارة كوسيلة لتوصيل توقعات الإدارة للعاملين،حيث يحدد المدراء للعاملين الأهداف التي يجب تحقيقها كل فترة، والمتعلقة بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

9.الخطوة التاسعة:وضع برامج للمكافآت والتقدير:[1]

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها العاملون بأهداف المؤسسة، وذلك عن طريق تصميم نظام مكافآت يتلاءم مع اتجاهاتها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل.

10.الخطوة العاشرة:عدم استعجال النتائج:

لا يمن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، وهنا يجب الحذر من مقاومة التغيير، حيث سيقاوم العاملون أية محاولة لإجاد برامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تتبنى برنامج التمكين سيتضمن تغييرا فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والعاملون وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عاملة شاملة وهي تأخذ وقتا وتتضمن جميع الأطراف في المؤسسة.

[1] جواد محمد عالية، سيف الدين عماد أحمد،**"أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي"**،دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية،العدد 36، كلية العلوم الإقتصادية، بغداد، 2013،ص 169

المطلب الثالث: نظريات تمكين العاملين ونماذجه

يعتبر مفهوم التمكين من المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري والتي ترتقي بالعنصر البشري في المؤسسات المعاصرة، حيث بدأ المفهوم المعاصر للتمكين يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسة بعض المؤسسات الأجنبية بعد الثمانينات من القرن العشرين،وبالتالي لم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ،ولبلوغ أو الاقتراب من التمكين تحتاج كل مؤسسة أن تتفهم التمكين وفقا لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية لذلك تعددت النماذج التي تساعد على فهم وتحليل مفهوم تمكين العاملين.

الفرع1:النظريات الخاصة بتمكين العاملين

سوف نحاول دراسة أهم المراحل التاريخية في الفكر الإداري الحديث والأساليب التي رافقت تلك المراحل:

1. النظريات التقليدية الأساليب الكلاسيكية في الإدارة.
2. الأساليب السلوكية في الإدارة.
3. الأساليب الحديثة في الإدارة.

1.النظريات التقليدية:

بلورة مدرسة الإدارة العلمية فلسفتها على يد (Fredrik Taylor) في كتاب مبادئ الإدارة العلمية، فالتمكين وهذه النظرية كانا على طرفي نقيض وكانت مبادئ النظرية العلمية تتنافى مع مبدأ التمكين في الإدارة المعاصرة،حيث كان فريدريك تايلور يبحث في إيجاد طريقة مثلى لتعظيم الإنتاج، ورأى في الإنسان آلة يجب برمجتها لإنتاج أكبر كمية من الإنتاج، متجاهلا قيمه وحاجاته ودوافعه، وربما برز الطلب المتعاظم آنذاك هذه النظرية، وبالتالي لم يكن لمفهوم التمكين أي حظ في هذه النظرية.[1]

ثم جاءت النظرية الإدارية على يد(Henri Fyol) والذي عرض أربعة عشر مبدءا ركزت على تحقيق الضبط والنظام والثبات، وأهمل موضوع مشاركة العاملين وإبداء الرأي حرية التصرف. وهنا تكرر في النظرية البيروقراطية التي قدمها المفكر الألماني(Max Weber) الذي سعى إلى المؤسسة نظام عقلاني من خلال وضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل ووضوح التسلسل الرئاسي وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، فأهمل مبادئ التمكين التي تركز على إعطاء العاملين حرية التصرف واتخاذ القرار والتي حصرها في الإدارة العليا. وعلى الرغم من أن(Mary Parker Follette) قامت خلال نفس الفترة بوضع أفكارها الإنسانية، حول تشجيع العاملين والمدراء على العمل بتوافق وتعاون وانسجام، دون سيطرة جهة على أخرى، والتأكيد على أهمية الحرية، وإبداء الرأي والتعاون لتحقيق أهداف المؤسسة، وعلى الرغم من أن هذه النظرية قد أكدت على أهمية الإنسان وشعوره بالانتماء لمؤسسته إلا أن أفكارها لم تتحول إلى واقع عملي بالمستوى المطلوب. ونرى أنه يوجد اختلاف بين التمكين والنظريات التقليدية لأن هذه النظريات

[1] يحي سليم ملحم، مرجع سابق الذكر، ص 14

تنظر للعامل على أنه ألة يجب برمجتها بالطريقة المثلى لإعطاء أكبر قدر من الإنتاج وزيادة الجودة والكفاءة، وبعيدا عن أي بعد إنساني وذلك لسيطرة المفاهيم المادية في تلك الفترة.[1]

1. النظريات السلوكية: [2]

هنا بدأت نظريات أخرى تحنو منحى آخر نحو الاهتمام بالجوانب الإنسانية، ليست فقط من قبيل الجوانب المادية، وإنما التركيز أيضا على الجوانب المعنوية في المشاركة والحرية وتقدير الفرد واحترامه، وهذه التوجهات تعتبر ذات علاقة مباشرة أو غير مباشرة بتمكين الإنسان ومنحه حرية ومشاركة أكبر، ولكن بالتأكيد فإن مفهوم التمكين بشكله المعروف حاليا في أدبيات الإدارة هو نتاج تراكمي وتطوري لما تمخضت عنه هذه النظريات المختلفة عبر عقود مضت.

كانت البداية بدراسات هورثون وحركة العلاقات الإنسانية من طرفMayoElton الذي حاول دراسة ظروف العمل المادية"مستوى الإضاءة" وأثرها على إنتاجية العاملين. أظهرت صدفة أهمية التعاون والاهتمام بالإنسان والعامل ورأت أنها تؤثر أيضا على الإنتاجية.

ثم جاءت نظرية الحاجات على يد Maslo الذي قام بدراسة وتتبع دوافع وحاجات العاملين وأفضى ضرورة دراسة قضايا خاصة تتعلق بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار، تحمل المسؤولية، تدوير العمل، تفويض الصلاحيات، توسيع وإثراء العمل.

بينما كانت نظرية xوy على يدDouglass McGregor خطوة مهمة اتجاه التمكين، حيث تأثر صاحبها بكل منElton Mayoو Maslo فقدم إضافة جديدة من خلال أن x تنظر إلى العامل على أنه كسول ويفتقد لروح المبادرة ويتحمل المسؤولية وهذا لا يؤدي للتمكين، بينما y يرى في مرؤوسيه حب العمل وروح المبادرة والرقابة الداخلية وعلى هذا الأساس فإن المدراء يسعون إلى ممارسة أساليب التمكين بمنح العمال مجالا أوسع للمشاركة وحرية التصرف مما يؤدي إلى الإبداع والتفوق وتحقيق الذات.

أما نظريةChris Agyris " الشخصية البالغة"فقد مثلت خطوة مهمة اتجاه التمكين من عام 1957،وترى أن كل المدارس السابقة لا تتعامل مع العامل على أنه إنسان عاقل يمكنه تحمل مسؤولياته كإنسان بالغ عاقل مدرك والحل حسب رأيه هو التعامل مع العاملين على أساس أنهم بالغون وناضجون دون وصاية عليهم وهذا من خلال توسيع نطاق صلاحيتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل.[3]

---

[1] عبد الله بن عوض الشهراني،**"دورتمكين العاملين في تحقيق أمن الأنشطة الرياضية**، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، السعودية،2009، ص34

[2] الضباب أحمد عبد الله وأخرون ، **أساسيات الإدارة**، دار البلاد للطباعة والنشر، الطبعة السابعة، السعودية، 2002،ص30

[3] القريوتي محمد قاسم،**" دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في الشركات المختلفة"**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000،ص 88

2.النظريات الحديثة في الإدارة:

تعتبر نظرية النظم التي بها كل من Siller وHumanes من النظريات الحديثة التي تدعو إلى الشمولية في نظرة العاملين للمؤسسة، والأهداف المشتركة، والربط والتعاون في الوظائف من خلال العمل بروح الفريق،والتأكيد على القيمة المضافة التي يقدمها كل عضو من أعضاء الفريق، وأهمية تمكين فريق العمل.

في حين أسس كل من James Rosenzweig وFermont Kas النظرية الموقفية التي تقوم على مبدأ التكيف مع المتغيرات البيئية التي تواجه المؤسسة ،وقد ساهمت هذه النظرية في ظهور التمكين من خلال دورها في إتاحة المجال المناسب للتفكير و العصف الذهني قبل البدء بأي عمل ،و من ثم إتاحة فرص المشاركة و التشاور بين العاملين في الأفكار و المفاهيم عند السعي لتطبيق أي تطوير إداري .

بينما شكل مفهوم الجودة الشاملة ثورة إدارية أدت إلى تحسين الإنتاج و جودة المنتجات حيث تضمنت فلسفتها ثلاثة مبادئ تمثلت في :رضا الزبون ،أهمية الدور الإنساني،استمرارية التحسين ،لذا فقد ركزت أدبيات الإدارة على موضوع تمكين العاملين بشكل واضح عند الحديث عن الجودة الشاملة ،لأن المدير لا يستطيع تحقيق الجودة الشاملة و المستمرة و بشكل تدريجي ،دون دور الموظف المحوري و المهم في تلك العملية،وخاصة لأن الجودة وتحسينها بشكل مستمر لا يمكن تحقيقه دون تفاني الموظف و انتمائه لفكر الجودة ،و لأن التمكين يحتاج لانتماء الموظف و قناعته الداخلية ببرامج الجودة و تعاونه مع المؤسسة في سبيل تحقيقها.[1]

وقد جاءت نظرية Z التي قدمها الياباني William Ouchi والأمريكي Richard tanner على الحركة الأفقية للعاملين أي أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي و الاهتمام بتخطيط المهنة و التنمية المهنية و اتخاذ القرار بشكل جماعي و التركيز على عمل الفريق و التركيز على مشاركة العاملين وانخراطهم في المؤسسة. واخيرا فإن مفهوم المؤسسة المتعلمة كما يرى Peter Senge فيقصد بالمؤسسة التي تتطور وتتقدم بشكل دائم، وذلك بالتعلم وتجاربها وخياراتها التي تتكون من خبرات أعضائها؛ وتأتي عملية التعلم من خلال المعلومات التراكمية، روح الفريق وأهميته في التعلم الجماعي الذي يضاعف التعلم الفردي، والتمكين هو الذي يحرر العامل من أي قيود تمنعه من التعلم، المشاركة التي هي جوهر عملية التعليم والتعلم. وعلى هذا الأساس فإن المؤسسة المتعلمة تعتبر من أهم المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تعزز موضوع التمكين وتستثمره من أجل التجديد المستمر والتطوير المستمر في المؤسسة. ومما سبق نرى أن النظريات الحديثة السابقة قد كانت بمثابة الخطوات المبدئية والتدريجية التي أدى إلى ظهور وتناسي تطبيق التمكين في ممارسات مؤسسات الأعمال العصرية.[2]

[1] أبو بكر بوسالم،" **دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة"**، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير،كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف،2013/2012، ص 11

[2] يحي سليم ملحم، مرجع سابق الذكر، ص24

الفرع2:نماذج تمكين العاملين

سوف يعرض الباحث النماذج التي تفسر مفهوم التمكين نذكر منها:

1- نموذج(Conger and Kanungo):[1]

عرف (Conger and Kanungo) التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية، وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين حيث تم تعريف التمكين"كعملية لتعزيز الشعور والفاعلية الذاتية للعاملين من خلال والتعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف، والعمل على إزالتها والتغلب عليها، بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل الغير رسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية". واقترح الكاتبان أن التمكين مماثل لمفهوم القوة حيث يمكن النظر له من زاويتين:

- الأولى: يمكن النظر للتمكين كاتجاهاتصالي فالتمكين يدل ضمنا على تفويض السلطة أو القوة.
- الثانية:يمكن النظر للتمكين أيضا كاتجاه تحفيزي، فالتمكين يدل ضمنا وبكل بساطة على أكثر من معنى المشاركة في القوة أو السلطة، ويظهر ذلك جليا في التعريف الذي تبناه الكاتبان.

و لتقرير مستوى التمكين في أي منظمة، حدد(conger and Kananga) خمس مراحل لعملية التمكين ،وتتضمن :

أ-المرحلة الأولى:

تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تسبب الشعور بفقدان القوة بين العاملين ويمكن تصنيف هذه العناصر إلى عوامل تنظيمية كالتغيرات التنظيمية الرئيسية ،المناخ البيروقراطي،الضغوط التنافسية،ضعف نظام الاتصالات،والمركزية العالية في توزيع الموارد،أما عناصر أسلوب الإشراف و نظام المكافآت فتشمل التسلط،السلبية ،ضعف قيم التحفيز،وغياب الإبداع وتشمل عناصر تصميم العمل،وضوح الدور ،ضعف أو غياب التدريب،والدعم الفني ،نقص السلطة المناسبة،عدم التحديد المناسب للموارد،الأهداف الغير واقعية محدودية الاتصال بين القيادات الإدارية و العاملين،الروتين الشديد في العمل وضعف التنوع في العمل ،لذلك فإن الحاجة لتبني التمكين تكون ضرورية عندما يشعر العاملون بضعفهم و عجزهم داخل التنظيم،ولهذا لابد أن تعمل الإدارة على التقصي و التعرف على الأساليب التي أدت إلى ذلك الشعور ،وعندما يتم التعرف على تلك الظروف يمكن للمنظمة أن تتبنى استراتيجية التمكين لإزالة تلك الظروف.

ب- المرحلة الثانية:[2]

استخدام أساليب إدارية مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلباتها كتحديد الهدف، والإثراء الوظيفي والمكافآت المرتبطة بالأداء، ويجب أن يكون الهدف من استخدام تلك الاستراتيجيات ليس فقط لإزالة الظروف

[1] سلمان سلامة، **بحث بعنوان إدارة تمكين العاملين**، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في كلية الإقتصاد، تخصص إدارة أعمال، جامعة دمشق، ص 11

[2] سلمان سلامة، مرجع سابق الذكر، ص12

والعوامل الخارجية المسببة لشعور العاملين بفقدان القوة ،ولكن يجب استخدامها أيضا وبشكل رئيسي في تزويد المرؤوسين بمعلومات عن فعاليتهم الذاتية .

ج-المرحلة الثالثة:

تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وذلك باستخدام أربعة مصادر:المكاسب الغير فعالة،التجارب المنجزة ،الإقناع اللفظي و الاستثارة العاطفية .

د-المرحلة الرابعة:

ونتيجة لاستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشعر المرؤوسين بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول،وتوقعات الأداء و الاعتقاد بالفاعلية الذاتية.

ه-المرحلة الخامسة:

التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادأة المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة .

واختصارا يرى الكاتبان بأن التمكين يمثل"العملية التي من خلالها يعتقد الفرد أن فاعليته الذاتية تتحسن ،وأن تمكين العاملين يعني أن تسعى إلى تقوية اعتقاد الفرد بفاعليته الذاتية أو تعمل على إضعاف أو التقليل من اعتقاد الفرد بفقدانه للقوة".

2-نموذج(Thomas and velthouse):[1]

قام(Thomas and velthouse) بإكمال العمل الذي أنجزه(Conger and Kanungo) وذلك.....نموذج التمكين الإدراكي، وعرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي" تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها، والتي بدورها تنتج الرضا والتحفيز".وأشارا إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات، ويتضمن نظام المعتقدات كيفية النظر للعالم الخارجي ومفهوم الذات، الذي يشجع السلوكيات الهادفة وربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المؤسسة، وحدد الكاتبان أربعة أبعاد نفسية للتمكين حيث اعتبرا أنها تمثل أساس لتمكين العاملين وهي:

- **التأثير الحسي أو الإدراكي**: ويقصد بالتأثير الحسي"الدرجة التي ينظر من خلالها للسلوك على أنه قادر على إحداث التغيير اللازم فيما يتعلق بإنجاز الهدف أو المهمةالتي بدورها تحدث التأثير المقصود في بيئة الفرد". ويقيم التأثير بالاعتقاد بأن الفرد يمكن أن يؤثر في عمل الاخرين، وكذلك يؤثر في القرارات التي يمكن أن تتخذ في كل المستويات.
- **الكفاءة**:ويقصد بها إلى أي درجة يمكن للفرد أداء تلك الأنشطة بمهارة عالية عندما يقوم بالمحاولة ،فالأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة يشعرون بأنهم يجيدون المهام التي يقومون بها ويعرفون جيدا بأنهم يمكن أن يؤدوها بإتقان إذا بذلوا جهدا ،فالكفاءة تعبر عن شعور الفرد بالإنجاز عند أدائه أنشطة

[1] سالم أبو بكر، مرجع سابق الذكر، ص 40

المهام التي اختارها بمهارة والشعور بالكفاءة يتضمن الاحساس بأداء المهام بشكل جيد،والجودة في أداء المهام.

- **إعطاء معنى للعمل**:تهتم بقيم الهدف أو المهام التي يتم الحكم عليها من خلال معايير أو أفكار الفرد،ويشمل إعطاء معنى للعمل مقارنة بين متطلبات دور العمل ومعتقدات الفرد ،كاعتقاد الفرد مثلا أن المهام التي يقوم بها ذات قيمة ،وإعطاء معنى للعمل يعني أن يشعر الفرد بالفرصة بممارسته مهام لأغراض نبيلة فالشعور بالمعنى للعمل يمثل إحساس أن الفرد في طريق يستحق جهده ووقته،وأنه يؤدي رسالة ذات قيمة.
- **حرية الاختيار**:وتعني درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله وهذا الشعور بالاختيار يوفر شعورا للفرد بأنه حر في اختياره،والإحساس بأنه قادر على استخدام الحكمة الشخصية والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها.

3-نموذج ديفيس(Davis،2001):

اقترحديفيس عشر طرق يمكن للمديرين إتباعها لتمكين موظفيهم وهي:[1]

3-**التمكين من خلال المسؤوليات**:يجب أن تكون المهام المطلوبة من الموظف معروفة وموجودة،ويجب أن يوظف المدير للعامل دوره في العمل وموقعه من العمل في المؤسسة ككل وهذا يؤدي إلى تكوين إحساس بالامتلاك و الأهمية ويزيد المسؤولية.

3-**ب التمكين من خلال الصلاحيات**:لايتم التمكين دون الصلاحيات ،حيث يظهر العاملون حماسا و إبداعا أكثر عندما يكون لديهم بعض الصلاحيات المتعلقة بعملهم ،وعلى الرغم من ذلك يجب أن يكون نطاق هذه الصلاحية محددة فيما يتعلق بالعمل المباشر للعامل نفسه.

3-**ج التمكين من خلال المعايير و الأداءالمثالي**:يجب وضع المعايير لتحفيز العاملين و تمكينهم من الوصول إلى الإمكانية القصوى،وهذه المعايير يجب أن تكون لها عدد من الصفات مثل المصداقية و الموضوعية وأن تكون ذات مستوى عالي بحيث تستثير العامل ،و أن يكون بالإمكان تحقيقها بنفس الوقت.

3-د التمكين من خلال التدريب والتطوير:التدريب عنصر أساسي لتزويد العاملين بالثقة و المهارات اللازمة لأداء العمل،لذا يجب أن تسعى المؤسسة وتحرص على تطوير مهارات عمالها.

3-**ه التمكين من خلال المعرفة والمعلومات**: العاملون بحاجة إلى المعرفة حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، ودون ذلك سيكون العاملون قاصرين في مقدرتهم على القيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منهم، أي أن مشاركة المعلومات ناحية أساسية لنجاح التمكين.

3-و التمكين من خلال التغذية الراجعة:[2]

[1] رامي جمال اندراوس، عادل سالم معايعة، مرجع سابق الذكر، ص 158

[2] رامي جمال أندراوس، مرجع سابق الذكر، ص 159.

التغذية الراجعة عن أداء العامل عنصر هام للتمكين، إذ أردنا أن نمنح للعامل التمكين وأن ينجح، فيجب أن يكون العامل والمؤسسة على علم بنقاط ضعفه ليقوم بتقويتها ومراجعتها، ويجب الحرص على عملية الاتصال الثنائية.

3-ي **التمكين من خلال التقدير والاهتمام**: يحتاج العامل إلى أن يشعر باحترام وتقدير الذات وللمدير دور هام في ذلك، من خلال إظهار تقديره واحترامه للعامل مما يساعد في تعزيز شعور العامل بإدراكه لذاته وقدرته على أداء العمل.

3-ي **التمكين من خلال الإحرام**: يرغب العاملون في أن يعاملوا باحترام وتقدير وكرامة، فالاحترام يساعد في تعزيز واحترام وتقدير الذات وبالتالي إظهار أداء مميز.

3-ع **التمكين من خلال الثقة**: عندما يثق المدير بعامليه فإن ذلك سيؤدي إلى أن يركز العامل جهوده في أداء العمل بلا من الخوف والسعي إلى تبرير كل خطوة يقوم بها.

3- غ **التمكين من خلال السماح بالفشل**: كثيرا ما يكون الفشل مقدمة للنجاح فالعامل الذي يعمل أنه يمكنه المحاولة وإذا فشل فإنه سيمنح فرصة أخرى أي السماح بمبدأ المخاطرة، فإن ذلك يؤدي للنجاح والتميز على الرغم من صعوبة وجود بيئة تقبل المخاطرة، علما بأن فكرة المخاطرة تكون في بعض الأحيان ضرورة للإبداع.

المبحث الثالث:سياسة تمكين العاملين

سنحاول في هذا المبحث عرض أساسيات حول تمكين العاملين عن طريق تقديم مختلف الأبعاد والمعوقات لتمكين العاملين في السعي وراء إبراز أهم المتطلبات لتطبيق التمكين في المؤسسة. وسنتدرج في الأخير إلى أهم أساليب ومقومات التمكين التي تعتمد عليها المؤسسة.

المطلب الأول:أبعاد ومعوقات سياسة تمكين العاملين

كثيرة تلك الدراسات التي تناولت أبعاد إستراتيجية تمكين العاملين، حيث جاءت تلك الدراسات متعددة ومتنوعة، كما وجهت انتقادات لهذه الإستراتيجية نظرا للمعوقات التي تعترض المؤسسات أثناء تطبيقها لها وتعتبر عائق في طريقها.

الفرع1.أبعاد تمكين العاملين

يرى (Spector 2001) أن للتمكين بعدين رئيسيين هما:[1]

1.البعد المهاري:ويقصد به اكتساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة مهارات التوافق وحل النزاع والقيادة وبناء الثقة.

2.البعد الإداري:ويقصد به إعطاء حرية وصلاحية اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة.

وقد حدد Lashley et Mcgoldrick أربع أبعاد للتمكين يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد هيئة التمكين المستخدم في أي منظمة، وهذه الأبعاد هي:[2]

1.المهمة:

يهتم هذا البعد بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وظف من أجلها، أي يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية التي يتمتع بها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمها عملهم، وإلى أي مدى يتم توجيههم أو حاجاتهم للحصول على إذن لإنجاز المهام السياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به، ومن ثم إعطاء الفرصة للموظفين للقيام بإنجاز المهام، وإلى أي مدى هناك تضارب بين مسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال.

2. القوة:[3]

إن أول الخطوات في التبصر والتعمق في مفهوم التمكين يرتكز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين، سواء من ناحية وجهة نظر القيادة أو العاملين على حد سواء، ويأخذ بعد القوة بعينالاعتبار

[1] سلمان سلامة، مرجع سبق ذكره، ص ص 17-18
[2] قاسم أحمد،**" دور إستراتيجية تمكين العاملين في تحسين الأداء التنظيمي"**، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الجزائر، 2011،ص 101
[3] قاسم أحمد، مرجع سابق الذكر، ص 102

الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم، وماهية المهام التي يقوم بها الأفرادالممكنين، وإلى أي مدى السلطة التي يمتلكها الفرد محددة في المهام، وإلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين.

3.الالتزام:

يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف مصادر التزام الأفراد والالتزام التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين ويتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس

4.الثقافة التنظيمية:

يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين، فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين، بل على الأرجح قد تشكل عائق بيئة التمكين، ويعتمد نجاح استراتيجية التمكين على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذها لعملية التمكين، فإذا تم إدارة بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذ التمكين بقدرة وفاعلية فإن التمكين سيعزز تحسين الإنتاجية والجودة، تقليل التكاليف، تخفيض المرونة في العمل، رفع مستوى الرضا الوظيفي، أما الإدارة البيئية والضعيفة لاستراتيجيات التمكين فإنها تزعزع الثقة داخل المنظمة، الذي بدوره قد يؤدي إلى أن يسخر الموظفين من مبادرة الإدارة وبالتالي لا يمكننا النظر إلى عملية تنفيذ التمكين بمعزل عن البيئة الداخلية للمنظمة، ويمكن للمنظمات الاختبار من تلك الأبعاد ما يتلاءم مع قدراتها واحتياجاتها.

الفرع2:معوقات تمكين العاملين

عند التطرق إلى تطبيق التمكين في المؤسسات يكون من المفيد أن نفحص خصائص المؤسسات أولا، والتأكد من مدى توافر البيئة الملائمة لتطبيق التمكين، حيث أن نجاح أو فشل برنامج التمكين يخضع بشكل أساسي إلى مدى توافر المتطلبات الجوهرية في البيئة التنظيمية التي قد تساعد أحيانا أو تعيق أحيانا أخرى للوصول إلى تحقيق النتائج، ومن تلك المعوقات ما يلي:[1]

1. الهيكل التنظيمي الهرمي.
2. المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
3. خوف الإدارة العليا من فقدان السيطرة.
4. عدم الرغبة في التغير.
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 الحوافز.

[1] سعد بن مرزوق العتيبي،**" جوهر تمكين العاملين، ايطار مفاهيمي"**، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، المملكة العربية السعودية، 2005، ص ص 39-40.

10. تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
11. ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
12. عدم الثقة الإدارية.
13. عدم ملائمة نظام المكافآت.

ومن المعوقات الأخرى نجد ما يلي:[1]

- البيروقراطية السلبية وتخلف السياسات الإدارية وغياب الاتصال الفعال.
- المسائلة المشددة على الأخطاء والرقابة اللصيقة للعاملين.
- نقص الدعم والإمكانيات اللازمة لإنجاز العمل.
- جمود الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي الروتيني القاتل لروح الإبداع.
- التهرب من المسؤوليات الإضافية والمسائلة ورفض المخاطرة وتحمل نتائجها.
- نقص الوعي بعملية التمكين وتجاهل الإيجابيات العامة من طرف العاملين وغياب التمكين.

المطلب الثاني: متطلبات سياسة تمكين العاملين

قبل تطبيق التمكين في المؤسسات، يكون من المفيد أن نفحص خصائص المؤسسات أولا والتأكد من مدى توافر البيئة الملائمة لتطبيق التمكين، حيث أن نجاح أو فشل برنامج التمكين يخضع بشكل أساسي إلى مدى توافر المتطلبات الجوهرية في البيئة التنظيمية التي قد تساعد أحيانا أو تعيق أحيانا أخر الوصول إلى النتائج المرجوة.

الفرع 1:متطلبات تطبيق تمكين العاملين

من متطلبات تطبيق سياسة تمكين العاملين في المؤسسة نذكر ما يلي:[2]

1- الثقة الإدارية:

أساس عملية التمكين هو الثقة، أي ثقة المدرين في مرؤوسيهم، وقد عرف بعض الباحثين الثقة المتبادلة بين الأشخاص بأنها"توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأن معلومات أو تعهدات شخص أخر أو مجموعة من الأشخاص هي معلومات أو تعهدات صادقة"، ويمكن الاعتماد عليها فعندما يثق المديرون في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات وحرية التصرف والاختيار، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف.

2- الدعم الاجتماعي:

لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي، فلابد أن يشعر بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه.

[1] يحي سليم ملحم، مرجع سابق الذكر، ص 278
[2] علي محمد سالي، **العلاقة بين أبعاد التمكين ودرجات الرضا الوظيفي**، دراسة ميدانية بقطاع البترول، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، مصر،2002، ص37

3- الأهداف والرؤية الاستراتيجية:

يمكن للمؤسسة أن تحقق درجة عالية من التمكين، إذ أدرك العاملون بها أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات والإتجاهالإستراتيجي للمؤسسة، ويترتب عن ذلك شعور الموظفين بقدرتهم على التصرف ذاتيا، بدلا من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا، الأمر الذي من شأنه أن يساهم في معالجة الأزمات قبل استفحالها واستعصائها على الحل.

4- فرق العمل:[1]

يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري وتشجع على أهمية تكوين أو تشكيل فرق العمل من خلال المشاركة في صنع القرارات واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا وأخذها بجدية، وذلك لأن فرق العمل أكثر فعالية في معالجة الأزمات من الأفراد، لأنها تتمتع بموارد أكثر وبمهارات متنوعة، وسلطة أكبر في اتخاذ القرارات، وبجانب ذلك يجب أن يمنح المديرين فريق العمل سلطة كافية لتنفيذ قراراته، وتطبيق التحسينات التي يقترحها.

5- الاتصال الفعال:

يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية، هو المفتاح الأساسي لتمكين العاملين فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها، لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها وإنما لدى الأشخاص المنغمسين في المشكلة، ولذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل، لأنه بدون مشاركة الأفراد لن تحل المشكلة، ولن يكون هناك التزام وبدون التزام لن يتحقق التمكين.

6- التدريب المستمر:

لا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم، لأنه لا يجب أن يفترض المديرون أن الموظفين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم، لذلك فإن تمكين العاملين يتطلب إكسابهم المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة.

7- مكافأة الموظفين:

تعد المكافآت من أهم متطلبات تمكين العاملين، لأنها تعطي رسالة للموظف بأن سلوكه وتصرفاته وأدائه مقبول، كما أنها تشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال، ويوضح الجدول الأتي متطلبات تمكين العاملين وميزاته:

[1] علي محمد سالي، مرجع سابق الذكر، ص 38

الجدول رقم (1-1): متطلبات تمكين العاملين وميزاته

متطلبات التمكين		الميزات
الثقة الإدارية		تحسين الأداء
الدعم الاجتماعي		إرضاء العملاء
الأهداف والرؤية المستقبلية	متطلبات تمكين العاملين	حل المشكلات والأزمات
فرق العمل		جودة الخدمة
الاتصال الفعال		زيادة القدرة التنافسية
التدريب المستمر		ارتفاع الإنتاجية
مكافأة الموظفين		تحقيق مكانة متميزة

المصدر:علي محمد سالي**"العلاقة بين أبعاد التمكين ودرجات الرضا الوظيفي"**،دراسة ميدانية بقطاع البترول، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، مصر ،2002،ص 38

الفرع2:متطلبات نجاح عملية تمكين العاملين

لكي يتحقق التمكين الناجح والفعال في المؤسسة،لابد من توفر مستلزمات ومتطلبات لدى طرفي المعادلة والمتمثلة في : [1]

1. **القيادة المتمكنة**:وهي القيادة التي تهيء الفرص للعاملين لتمكينهم عن طريق توفير الموارد ،والمعلومات لعاملي المستويات الإدارية الأدنى،وأن تفوض الصلاحيات ،وتشرك العاملين في اتخاذ القرارات ،وتحمل مسؤولياتها، كما تحفز عامليها على الإبداع في العمل،وتكافئهم على مبادراتهم الإبداعية،وتدعم الثقة بين المؤسسة والعاملين.
2. **العمليات المتمكنة**:تعتبر العمليات التي تتم داخل المؤسسة ما،وسيلة تستثمرها لإطلاق طاقات،وإمكانات العاملين فيها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
3. **ثقافة متمكنة**:تتطلب عملية تنفيذ التمكين الفعال ثقافة تنظيمية جديدة،تأخذ بالاعتبار اتجاهات الفرد،وسلوكه،وتركز على تمكين العاملين.
4. **إدارة المعرفة**:أي الحصول على المعلومات والبيانات،واستخلاص الجيد منها ومعالجتها وتخزينها في نظم آلية أو يدوية لتصبح معرفة يتم نشرها، وتسهيل عملية الرجوع إليها من كافة الأفراد في المؤسسة.
5. **فرق العمل**:لابد للمؤسسة أن تعمل على إعادة تصميم العمل ليصبح بشكل جماعي،فاستخدام فرق العمل يتفق كثيرا مع تمكين العاملين،وبما أن فريق العمل هو مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق هدف عام،نجد أن القرارات والأفكار الصادرة عن فريق العمل أفضل منها إذا كان العمل يؤدى بشكل فردي وبالتالي فإن أعضاء الفريق هم الذين يحددون طريق تناول المشكلة من قبل أي فرد داخل الفريق،وفي هذا تمكين كبير للفرد والفريق.
6. **تكنولوجيا الإنتاج**:فتوافر التكنولوجيا وتوافقها مع تطور القدرات البشرية التي تشغل المعدات والبرمجيات دون استعانة بجهات خارجية يساعد في تحقيق التمكين.

[1] عريقات أحمد يوسف، **دورالتمكين في إدارةالأزمات في منظمات الأعمال**، بحث مقدم للمؤتمر الدولي السابع، 3-5 نوفمبر تحت عنوان: تداعيات الأزمة الإقتصادية العالمية على منظمات الأعمال- التحديات- الفرص-الأفاق، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، 2009، ص ص 17-18.

المطلب الثالث:مقومات سياسة تمكين العاملين

يتطلب التطبيق الناجح لتمكين العاملين في المؤسسة توفير مجموعة من المستلزمات الأساسية قبل واثناء وبعد عملية التمكين نذكر منها:[1]

يتطلب التمكين من القيادة الالتزام،المهارات،والأهداف الواضحة بالإضافة إلى مناخ ثقافي خاص في المؤسسة وهذا من خلال التحول الثقافي والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(1-2): مقومات سياسة تمكين العاملين

من	إلى
الخوف	الثقة
التحكم	المشاركة
الفرد	الفريق
الرئيس	المدرب
القيمة	التدرج
المدير	القائد
التدريب تكلفة	التدريب استثمار

المصدر:عطية حسين أفندي، **تمكين العاملين،مدخل للتحسين والتطويرالمستمر**،المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة1،مصر، 2003، ص71.

- يبين لنا هذا الجدول التغير الثقافي لأجل التمكين فنلاحظ تغيير الأنماط الجامدة من المدراء والتغيير في بعض المراكز و الوظائف وتوفير التقدير والاحترام والالتزام للعاملين واتاحة المعلومات الضرورية والحديثة حول المحيط وظروفه وكذا عن المؤسسة وأهدافها. ووضوح الأهداف والرؤية المستقبلية للمؤسسة بالنسبة للعاملين لتحسيسهم بقدرتهم على التصرف ذاتيا ومعالجة مشاكل العمل قبل وقوعها، بالإضافة إلى المكافآت التي تشجعهم على بذل المزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال ونبذ الرقابة المباشرة وتعويضها بالرقابة الذاتية ضمن منظور الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.

[1] رامي جمال اندرواس، مرجع سابق الذكر، ص 155

خلاصة الفصل:

يعد تمكين العاملين استراتيجية حديثة تكسب المؤسسة قدرا كبيرا من المرونة في تلبية طلبات العملاء الداخليين والخارجيين وحل مشاكلهم والكشف عن الطاقات الكامنة لدى العاملين من أجل استثمارها.ويعد مفهوم تمكين العاملين بشكل رئيسي بإقامة وتكوين الثقة بين المؤسسة والعاملين، وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وكسر الحدود التنظيمية الداخلية بين العاملين والمؤسسة، إلا أن هذا المفهوم لا يمكن تطبيقه في كل المؤسسات وفي كل الأوقات نظرا للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة من جهة والظروف البيئية المتغيرة من جهة أخرى لذلك فان" يمكن تمكين الناس بعض الأحيان، ويمكن تمكين بعض الناس في كل الأوقات، ولكن من الصعب تمكين كل الناس في كل الأحيان والأوقات."

الفصل الثاني: تمكين العاملين كتوجه استراتيجي للمؤسسة

تمهيد:

يرسم التوجه الاستراتيجي مستقبل المؤسسة، وخصائصها داخليا من جهة، وألية تفاعلها مع عوامل بيئتها الخاصة والعامة المنفردة والمشتركة، والذي تشخص من خلال موقعها الاستراتيجي من جهة ثانية، وهكذا فإن التوجه الاستراتيجي ينطلق من نتائج التفكير الاستراتيجي ليحدد مظاهره الذي تسترشد بها المؤسسة في تحديد أهدافها الاستراتيجية.

كما أن أهداف التمكين تصب في الأهداف الرئيسية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، حيث يوفر التمكين الفرصة اللازمة للمدير للقيام بمهامه الأساسية، وهذا يؤدي إلى تنمية المرؤوسين وتحسين مهاراتهم، ويلبي احتياجاتهم،وتخفيض التكاليف....الخ هذه الأهداف هي الأهداف الرئيسية التي يسعى المديرين إلى تحقيقها.

وسوف نتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية التوجه الاستراتيجي

المبحث الثاني: الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة

المبحث الثالث:تمكين العاملين كآلية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية

المبحث الأول: ماهية التوجه الإستراتيجي

تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق النجاح وتكافح باستمرار لتحقيق مركز استراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها النمو وتحسين الأداء، ولإنجاز هذه الأهداف فإن الأمر يتطلب من المؤسسة أن تمتلك توجها استراتيجيا

يصاحبه رؤية ورسالة بعيدة المدى .

المطلب الأول: تعريف التوجه الاستراتيجي

هناك العديد من التعاريف التي تطرق إليها الكثير من الباحثين سنذكر البعض منها:

الفرع1:تعريف التوجه الاستراتيجي:

عرفه"Higgins"علىأنه:" عملية يتم من خلالها تشكيل وصياغة استراتيجية المؤسسة".

فهو عبارة عن الكيفية التي يتم بواسطتها إنجاز الأهداف الاستراتيجية، الساعية إلى تعظيم العناصر الإيجابية للكفاءة التشغيلية للمؤسسة في نفس الوقت الذي تؤدي فيه إلى تقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية، فالتوجهات الاستراتيجية يجب أن توجه الأهداف الاستراتيجية ويجب أن تخدم بشكل مباشر عملية إنجازها.[1]

كما يعرف على أنه:"أداة لتنسيق جهود المؤسسة من خلال رسم أساس لتحقيق الاتصال بين جميع مستويات المؤسسة لتكوين وحدة التفكير فيها لربط جميع خططها، وكمرشد لمواردها نحو تلبية احتياجاتها لتعريف المؤسسة ببيئتها وتبرير شرعية وجودها."[2]

كما يعرف:"بأنه المسار الذي تسترشد به المؤسسات في رحلتها إلى المستقبل المنشود، فمن خلال توجهاتها تقوم بوضع أهدافه."[3]

الفرع2:أهمية التوجه الاستراتيجي

أكددت العديد من الدراسات الدور الكبير للتوجه الاستراتيجي للمؤسسات فهو يساهم بشكل كبير في:[4]

- تحديد الأهداف البعيدة للمؤسسة وتحديد الإجراءات اللازمة لتحقيقه.
- توضيح الأهداف والتوجيه اللازم لمستقبل المؤسسة ككل.
- توحيد وتنسيق جميع الجهود نحو الأهداف والغايات المحددة.
- التركيز الواضح على الأمور والمسائل الهامة استراتيجيا.

[1] جندب عبد الوهاب أحمد علي، **أثرالتوجهات الإستراتيجيةالإبداعية والإستباقية في تطويرالمنتجات الجديدة والأداء التسويقية**،دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في اليمن، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط باليمن، 2013، ص18.

[2] الراوي عبد العزيز، **الخصائص الشخصية وعلاقتها بالتوجه الإستراتيجي**، دراسة استطلاعية لعينة من القيادات الإدارية في اللجنة الأولمبية العراقية، أطروحة ضمن متطلبات شهادة الدكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة بغداد،2001، ص35.

[3] https://www.meemapps.com/term/5912311e78ca000400c587e7/Strategic%20Orientation-التوجه%20الاستراتيجي consuté Le 20/03/2020 à 10: 30

[4] ميرنا أبو نجم، **أثرالتوجه الإستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات**، دراسة على شركة الاتصالات ،مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، إدارة الأعمال التخصصي، سوريا، 2018/2017،ص 8

- مساعدة المديرين على بلورة رؤية وتفكير استراتيجي طويل المدى.
- الفهم الجيد للتغيرات البيئية السريعة وأثرها على أداء المؤسسة.
- تحسين الأداء الكلي للمؤسسة.
- جعل المديرين أكثر استجابة ووعيا بظروف البيئة وتغيراتها.
- تحديد التوجهات المستقبلية للمؤسسة.
- ضمان التفاعل الفعال مع المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر في أداء المؤسسة.
- تحسين قدرة المؤسسة على التعامل مع المشكلات.

الفرع3:أبعاد التوجه الاستراتيجي

هناك ثلاث توجهات استراتيجية ومن هنا يمكن استنتاجها على النحو التالي::[1]

1. **التوجه نحو السوق**: لقد حدد التوجه نحو السوق بأنه ثقافة تنظيمية التي تخلق السلوكيات الضرورية الأكثر فعالية لتقديم أكبر قيمة للزبائن، وبالتالي استمرار الأداء المتفوق. اذ صوروا التوجه نحو السوق بوصفه هيكل ثلاثي الأبعاد أي ثلاثة أبعاد وهي:

أ. **التوجه نحو المنافس**: ويعبر عن جميع الأنشطة المصممة من أجل اكتساب المعلومات حول المنافسين في السوق المستهدف، ويجب أن يتضمن تلك الأنشطة المتعلقة بتوفير مجموعة كاملة من القدرات التكنولوجية القادرة على تلبية الحاجات الحالية والمتوقعة للزبائن.

ب. **التوجه نحو الزبون**:ويشير إلى توليد ونشر المعلومات عن الزبون لكي تحصل المؤسسة على الفهم الكافي عن الزبائن المستهدفين، وبالتالي فهو موجه باتجاه تحسين قابلية أو إمكانية خلق قيمة عالية للزبون.

ج. **التوجه بين الوظائف**: ويدل على الاستخدام التناسقي لموارد المؤسسة لأجل إيجاد قيمة كبيرة للزبائن المستهدفين.

2. **التوجه الريادي**: يشير التوجه نحو الريادة إلى العمليات والممارسات وأنشطة اتخاذ القرارات التي تقود إلى الدخول في أعمال جديدة، وتشمل الأبعاد الميل للعمل بشكل مستقل، الرغبة في الإبداع، تقبل المخاطر، وهناك عدد من الأبعاد للتوجه نحو الريادية وهي:

أ. **الإبداعية**: على الرغم من النقاش والتناقضات في أدبيات الإبداع، يتفق معظم الباحثين بأن عملية الإبداع تشمل ثلاث مجموعات واسعة من النشاطات هي: تحديد الفرصة، إيجاد خيارات بديلة، اختيار وتشذيب الخيارات (البدائل).

ب. **الاستباقية**: وتمثل أحد العناصر الرئيسية لوصف الريادة، ويمتاز السلوك الاستباقي بأنه (موجه ذاتيا، يميل إلى التغيير، يسعى إلى التنفيذ، ويهدف إلى التأثير على نفسه أو ذاته أو بيئته).

ج. **تحمل المخاطرة**: تعد المخاطرة إحدى الخصائص النموذجية والمرتبطة بالريادة، ولذلك فهي وظيفة هامة للفرد والمؤسسة كما تمثل عنصرا متأصلا وجزء لا يتجزأ من الريادة، وتفترض عدم اليقين في المستقبل، وقد وصفت المخاطرة بأنها(توجيه اتخاذ القرار نحو تقبل الاحتمال الكبير بالتعرض إلى الخسارة عند مقارنتها بالحصول على المنافع المحتملة).

[1] زهراء نعيم قاسم، **التوجه الإستراتيجي وتأثيره في تحقيق البراعة التنظيمية**، دراسة إستطلاعية لأراء عينة من مدراء بعض المصارف الخاصة،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة القادسية، 2000،ص11.

3. **التوجه نحو التكنولوجيا**: وتعرف بأنها القدرة والرغبة في الحصول على معرفة تكنولوجية كبيرة، وتتمثل أبعاد التوجه نحو التكنولوجيا في :الاستخدام التقنيات المتطورة في مجال تطوير المنتجات أو الخدمات الجديدة، وسرعة دمج التكنولوجيات الجديدة وتطوير تكنولوجيا جديدة.[1]

المطلب الثاني: محددات التوجه الاستراتيجي في المؤسسة

تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها وتكافح باستمرار لبناء مركز استراتيجي متميز يضمن لها البناء والنمو وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل بها، ولغرض إنجاز هذه الأهداف فإن الأمر يتطلب من كل مؤسسة أن تمتلك توجه استراتيجي يصحب رؤية ورسالة بعيدة المدى بالإضافة إلى القيم التي تمثل فلسفة المؤسسة.

الفرع1:الرسالة

تعتبر الرسالة بمثابة قاعدة تستند عليها المؤسسة في اتخاذ قراراتها الاستراتيجية وعليه سنقدم بعض التعاريف للرسالة.

1. **تعريف الرسالة:**

عرفت بأنها:" عبارة عن صياغة لفظية تعكس التوجهات الأساسية للمؤسسة سواء كانت مكتوبة أو ضمنية."[2]

وعرفت أيضا:" بأنها السبب أو المبرر من وجود المؤسسة وهي قائمة تتضمن إعلان المؤسسة لأهدافها وفلسفتها وتعريف المجال التي تعمل فيه ويميزها عن غيرها من المؤسسات."[3]

عرفت أيضا:" بأنها الإطار المميز للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى والتي تعكس السبب الجوهري لوجود المؤسسة وهويتها ونوعية عملياتها وأشكال ممارساتها."[4]

2. **أهمية الرسالة:**

تتمثل فيما يلي:[5]

- المساعدة في تعريف العاملين والعملاء وفئات الجماهير ذات العلاقة بالمؤسسة وفهم اتجاهات النمو الخاصة بها.
- المساهمة في بناء اتجاهات إيجابية نحو المؤسسة.
- بناءا عليها يتم تحديد الغايات والأهداف.
- ضمان الإجماع والاتفاق على غايات وأغراض التنظيم.
- تقديم أسس ومعايير واضحة لتخصيص موارد المؤسسة.

[1] زهراء نعيم قاسم، مرجع سابق الذكر، ص 12
[2] عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الإسكندرية، ص 37.
[3] عايدة سيد خطاب، **الإدارةالإستراتيجية في قطاعا لأعمال والخدمات**، الطبعة الثالثة، القاهرة، 1997، ص153.
[4] عمر وصفي عقيلي، عبد المحسن نعساني، **الإدارةالإستراتيجية** ، مديرية الكتب والمطبوعات، 2007،ص39.
[5] بلال خلف السكارنة، **التخطيط الاستراتيجي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص 179.

- تحديد القيم والاتجاهات التنظيمية.
- إيجاد مناخ تنظيمي موحد.

بالإضافة إلى:[1]

- التأكد من وحدة الهدف داخل المؤسسة.
- العمل كمحور الأفراد بحيث تتوحد أهدافهم مع أهداف المؤسسة واتجاهاتها.

3. عناصر الرسالة:

تختلف الرسائل من حيث الطول والمحتوى والشكل ودرجة التحديد ويعتقد معظم الممارسين والأكاديميين أن الرسالة الفعالة لابد أن تتميز بتسعة عناصر أو مكونات والجدول التالي يوضح ذلك:[2]

الجدول رقم(2-1):العناصر الأساسية لرسالة المؤسسة

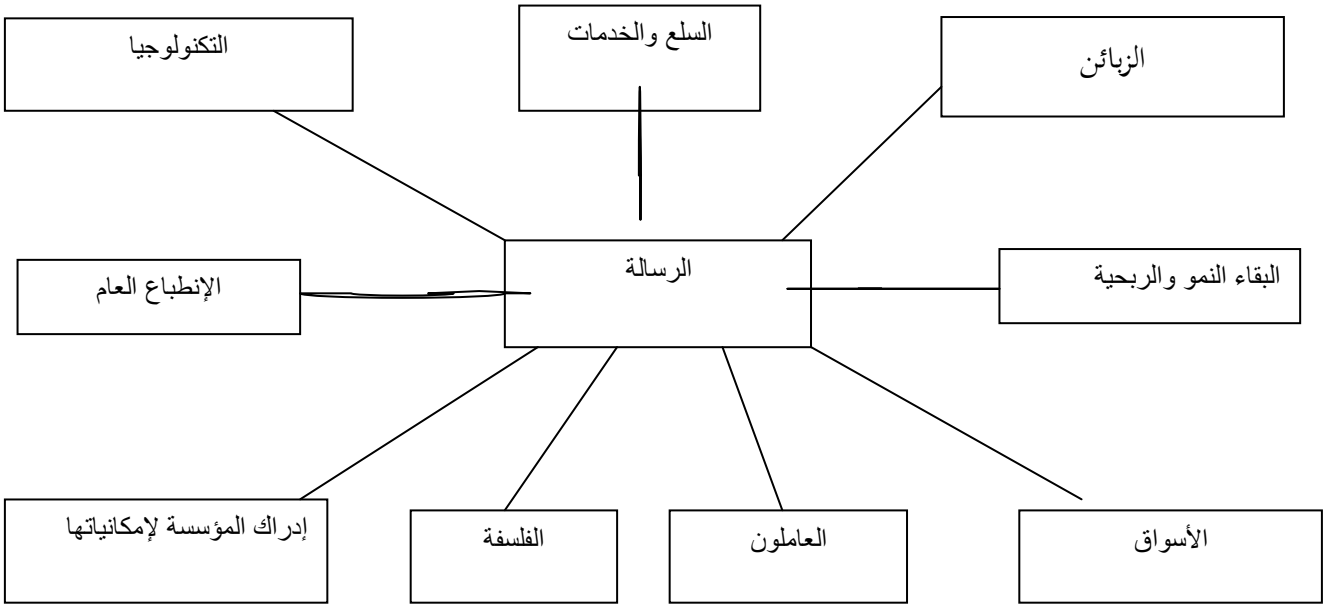
العنصر	التساؤلات
1.العملاء	من هم عملاء المؤسسة؟
2.السلع والخدمات	ماهي السلع والخدمات الرئيسية في المؤسسة؟
3.الأسواق	أين تتنافس المؤسسة؟
4.التكنولوجيا	هل التكنولوجيا في المؤسسة حديثة؟
5.البقاء والنمو والربحية	هل المؤسسة ملتزمة بالنمو والمركز المالي الجديد؟
6.الفلسفة	ماهي المعتقدات الأساسية والقيم والتطلعات والأولويات الأخلاقية للمؤسسة؟
7.مفهوم الذات	ماهي القدرات التنافسية في المؤسسة أو ماهي الميزة التنافسية الرئيسية؟
8.الاهتمام بالصورة العامة	هل المؤسسة تستجيب للاهتمامات الاجتماعية والبيئية واهتمامات المجتمع؟
9.الاهتمام بالعاملين	هل ينظر للعاملين كأصول ذات قيمة في المؤسسة؟

المصدر: نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص6.

[1] نادية أبو الوفا العارف، **الإدارة الإستراتيجية**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2010، ص133.

[2] نادية العارف، **التخطيط الاستراتيجي والعولمة**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002،ص6.

الشكل (2-1):عناصر الرسالة



المصدر:صالح عبد الرضا الرشيد، احسان دهش جلاب، **الإدارةالاستراتيجية**، مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، بدون طبعة،2008، ص179.

الفرع2:الرؤية الاستراتيجية

يجب أن تمتلك كل المؤسسات رؤية مستقبلية لكي تخلق تأثير إيجابي على مختلف أوجه جوانب أداء المؤسسة حيث سنتطرق إلى أهم النقاط الأساسية للرؤية الإستراتيجية التي تتمثل في:[1]

1. تعريف الرؤية الاستراتيجية:

تعرف أنها:" المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها".

تعرف أيضا:"عبارة عن التطلع المستقبلي الذي يحدد توجه ورغبة المؤسسة نحو تحقيق جوانب نجاح وتميز مرغوب مستقبلا، وتصاغ الرؤية أو التطلع المستقبلي بشكل عام وتوضح ما يمكن أن تصبح عليه المؤسسة.كما ينبغي أن تقدم صورة واقعية وجادة لما يمكن تحقيقه مستقبلا.

ومن خصائصها:

- أن تتصف بالوضوح.
- أن تكون ذات معنى ومغزى.
- أن تتطلع إلى المستقبل وأن تأخذ الماضي في اعتبارها.
- أن تتسم بالاستقرار النسبي.
- الاهتمام بالعملاء.

[1] نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، **الإدارة الإستراتيجية**، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية،2007،ص48.

2. عناصر الرؤية الاستراتيجية:

توجد ثلاثة عناصر مميزة يجب أخذها بعين الاعتبار عند صياغة الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة وهي تحديد مجال النشاط الحالي للمؤسسة، تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، توصيل الرؤية بشكل واضح وجذاب للأطراف ذات الاهتمام.[1]

حيث سنتطرق إلى كل عنصر على حدى على النحو التالي:[2]

أ. **تحديد مجال النشاط الحالي للمؤسسة**:إن التوصل إلى تعرف دقيق لمجال النشاط الحالي للمؤسسة ليس أمرا سهلا كما قد يتصور البعض، وفي البدء فإن الوصول إلى تحديد دقيق للنشاط الحالي استند على ثلاثة دعائم أساسية هي:

- ✓ **احتياجات العملاء**:إن تعريف مجال النشاط على ضوء احتياجات العملاء يؤدي إلى التوصل لتعريف شامل لما تقدمه المؤسسة من منتجات وخدمات لعملائها، لكن مجرد معرفة ما الذي تنتجه أو تقدمه المؤسسة من منتجات لعملائها ليس كافيا لتحقيق الغرض، فالمنتجات والخدمات بحد ذاتها لا تكسب أهمية في منظور العملاء ولكنها يمكن أن تصبح مجالا للنشاط عندما تنجح في إشباع حاجات أو رغبات هؤلاء العملاء.
- ✓ **العملاء**:إن مجموعات العملاء تكسب أهمية قصوى في تعريف مجال نشاط المؤسسة حيث تشير إلى السوق الذي يجب خدمته والنطاق الجغرافي الذي يجب تغطيته، ونوعية العملاء الذي يجب أن توجه إليهم المؤسسة منجاتها أو خدماتها.
- ✓ **التكنولوجيا المستخدمة والأنشطة المؤداة**: تستمد التكنولوجيا والأنشطة المؤداة أهميتها في تعريف النشاط كونهما يعكسان الأسلوب أو الطريقة التي سوف تستخدمها المؤسسة في إشباع حاجات عملائها.

ب. **تحديد التوجه الاستراتيجي المستقبلي**:إن محاولة التوصل إلى نتيجة بشأن الوضع الذي يجب أن يكون عليه النشاط خلال الخمس أو العشر سنوات فأكثر يمثل مهمة شاقة للغاية.فالأمر يتطلب تحليلا موضوعيا لما ينبغي على المؤسسة القيام به لتنمية الاستعداد للتعامل الفعال مع التغيرات التي قد تحدث في مجال نشاطها، وكذلك استغلال الفرص التي قد تفرزها بيئة ذلك النشاط، كما تتطلب هذه المهمة قدر مرتفع من المبادرات الرائدة والتفكير الاستراتيجي الخلاق والإبداع والقدرة على التعرف عند مواجهة تحديات بيئة النشاط.

ج.توصيل الرؤية بشكل واضح وجذاب للأطراف ذات الاهتمام:إن شرح وتفسير الرؤية الاستراتيجية للعاملين بطريقة مقنعة يساعد كل فرد على فهمها والموافقة عليها وبعد خطوة ضرورية لتوجيه العاملين وتنمية استعدادهم للتحرك في الاتجاه المطلوب. إن تعريف العاملين بكل مستوياتهم بالرؤية الاستراتيجية والرسالة يؤدي إلى تحقيق الفهم المشترك ويعزز القواسم المشتركة بين أعضاء الفريق في المؤسسة ويساعد

[1] مؤيد سعيد السالم، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، 2005، ص72.
[2] بوسعادي فاطمة الزهراء، بلد كمي مونية، **دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء في المؤسسة الإقتصادية**، دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية،مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة المدية، 2019/2018، ص5.

على كفاءة وفعالية تنفيذ الاستراتيجية المختارة، ويقلل من مقاومة التغيير وبالتالي لا يقل أهمية عن الإلمام بمفهوم النشاط والتوجهات المستقبلية للمؤسسة.[1]

الفرع3: القيم

ينظر الكثير من الناس إلى الوراء بدلا من التطلع إلى الأمام ولكن القيادة الفعالة تبدأ بالنظرة المستقبلية، فعلينا ان نحدد تطلعاتنا إلى أين نمضي إلى المدى البعيد.

1. تعريف القيم:

تعرف القيم أنها:"مجموعة من المبادئ والثابتة والغير مرتبطة بزمن معين تحدد ما هو مهم للمؤسسة."[2]

وتعرف أيضا:"مجموعة من المبادئ والقيم والمثل العليا التي يؤمن بها الأفراد ويتفقوا عليها فيما بينهم، ويحكمون بها على تصرفاتهم المادية والمعنوية."[3]

2. العوامل المؤثرة في قيم الأفراد داخل المؤسسة:

قيم الأفراد تؤثر فيها 3 عوامل هي:[4]

أ. **طبيعة عمل المؤسسة**: نوع السلع والخدمات المقدمة، التكنولوجيا المستخدمة (يدوي/ألي).
ب. **ثقافة المؤسسة**:وتعني تاريخ المؤسسة وعمرها(هل المؤسسة قديمة ولها موروثات تاريخية أم هي جديدة تحمل قيما مستحدثة) وكذلك أسلوب الإدارة(هل هي إدارة جريئة ومغامرة أم روتينية محافظة.....الخ).
ج. **مؤثرات خارجية**:مثل المجتمع، المجموعات الخارجية.

كل هذه العناصر تؤثر في تشكيل قيم الأفراد داخل المؤسسة وهي في الغالب تختلف من فرد لأخر.

المطلب الثالث:ضرورة التوجه الاستراتيجي في المؤسسة

أصبح تحديد التوجه الاستراتيجي واضح من قبل المؤسسات، لذا سيتم إبراز الفوائد المترتبة عن هذا التوجه، والنتائج المترتبة عن التوجه الاستراتيجي وأهم المعوقات التي قد تعترضه.

الفرع1:فوائد التوجه الاستراتيجي

للتوجه الاستراتيجي جملة من الفوائد المتمثلة فيما يلي:[5]

- يساعد التوجه الاستراتيجي على التركيز الواضح في الأمور والمسائل الهامة استراتيجيا، كما يساهم في معالجة وحل القضايا الاستراتيجية التي تواجه المؤسسات.

---

[1] بوسعايدي فاطمة الزهراء، بلد كمي مونية، مرجع سابق الذكر، ص6.
[2] سعيد عبد الله محمد، **إمكانية تعزيز إستراتيجيات الريادة من منظور العلاقة مع التوجه الإستراتيجي**، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد35، العدد112، جامعة الموصل، 2013، ص269.
[3] https://www.alukah.net/social/0/135603/ consulte le 15/04/2020 à 15 : 30
[4] محمد فخري راضي، **الإدارة الإستراتيجية**، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2016، ص58.
[5] الدهدار مروان حمودة، **العلاقة بين التوجه الإستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية** دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2006، ص58.

- يساعد المدرين على بلورة رؤية وتفكير استراتيجي طويل المدى، وجعلهم أكثر استجابة ووعيا بظروف البيئة وتغيراتها وبصفة دائمة.
- تحقيق الفهم الجيد للتغيرات البيئية السريعة وأثرها على أداء المؤسسات.
- إعداد وتنفيذ الاستراتيجيات التي من شأنها تحقيق مصالح الأطراف المستفيدة من المؤسسة.
- التميز في الأداء المالي وتطوير أو تحسين الأداء الكلي للمؤسسة في الأجل الطويل.
- تحديد توجهات المستقبل إلى أين تتجه المؤسسة.

الفرع2:النتائج المترتبة عن التوجه الاستراتيجي

مما لاشك فيه أن المؤسسات التي تعتمد توجها استراتيجيا معينا تجني ثمار ذلك التوجه الاستراتيجي الذي تعتمده،وتختلف نتائج التوجه الاستراتيجي اعتماد التوجه الاستراتيجي باختلاف نوع التوجه وكيفية تحقيق أهدافه إلا أن وبشكل عام فإن اعتماد التوجه الاستراتيجي يؤدي إلى:[1]

1. تكوين ثقافة جديدة في المؤسسة المبنية على الصراحة والصدق وعدم التحيز؛
2. القضاء على البيروقراطية عن طريق تفويض الصلاحيات إلى الإدارة المتوسطة والتنفيذية؛
3. تطوير الهيكل التنظيمي وخلق جو عمل جديد من خلال تشجيع المبادرة الفردية؛
4. الالتزام بالجانب الاستراتيجي للخيارات المطروحة؛
5. اعتماد مبدأ مؤسسة بلا حدود حيث يتم فتح المجال أمام الجميع للمساهمة بأفكارهم كشركاء حقيقيين وفاعلين في مسار العملية الإنتاجية؛
6. التأقلم مع مستجدات ومع معطيات الحضارة والتطور.

الفرع3:معوقات التوجه الاستراتيجي

من معوقاته نذكر ما يلي:[2]

1. تعارض الأهداف الاستراتيجية مع الخاصة بالوظائف والأنشطة على مختلف المستويات.
2. التركيز على الأهداف القريبة المدى.
3. الانفراد بالقرارات الاستراتيجية وضعف مشاركة العاملين فيها.
4. تعدد مصادر التمويل للمؤسسة مما يؤدي إلى تعدد التوجهات الاستراتيجية وتعارضها أحيانا.
5. التركيز على الربحية وإهمال النتائج الأخرى لأداء المؤسسات.
6. غموض الأهداف الاستراتيجية وعدم وضوحها وعدم تحديدها بشكل دقيق.
7. وضع أهداف لا تتناسب مع الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة لدى المؤسسة.
8. عدم مراعاة العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر على الخطة الاستراتيجية.
9. عدم توفر المعلومات الكافية، أو اختيار التوجه الاستراتيجي وفقا لمعلومات منقوصة أو غير صريح.

[1] حمزة تهاني، الرشيد أحمد، **التوجه الإستراتيجي وأثره على أداء شركات الاتصال**، رسالة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة السودان، 2015،ص65.

[2] ميرنا أبو نجم، مرجع سابق الذكر، ص18.

المبحث الثاني:الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة

تعتمد الأهداف الاستراتيجية على بيان الرسالة، فهي برهان للمؤسسات على المسار الصحيح للأهداف المحددة مسبقا، فوض الأهداف يتطلب أن تكون ممكنة للقياس والتحديد...الخ، فهذه العملية ليست بشكل سهل لعدم وجود طريق واضح تسلكه المؤسسة.

المطلب الأول:ماهية الأهداف الاستراتيجية

هناك الكثير ممن لا يفرق بين مفهومي الغايات و الأهداف،في حين يفترض أن تكون الغايات أهداف شمولية تتمثل بأفضليات عامة وفق اعتبارات عمل المنظمة وطبيعة الظروف البيئية المحيطة بها.

الفرع1:تعريف الأهداف الاستراتيجية

هناك عدة تعاريف للأهداف الاستراتيجية من بينها نذكر :

1- تمثل الأهداف التنظيمية الغايات و النهايات التي تسعى الإدارة للوصول إليها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد الإنسانية و المادية المتاحة حاليا و في المستقبل.وهي دليل لعمل الإدارة،وبقدر ما تكون الأهداف التنظيمية واقعية ومعبرة بصورة صحيحة عن قوى و متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة بنفس القدر تكون الإدارة أمام فرصة النجاح في تصميم وتطبيق استراتيجية كفؤة و فعالة.[1]

2- كما تعرف أيضا على أنها حالة وسيطة مطلوبة لترجمة الرسالة و الرؤية إلى قياسات محددة بتسلسل منطقي وفق اعتبارات تحققها،لذلك فإنها تمثل:[2]

- الحالة أو الوضع المرغوب بتحقيقه.
- وسيلة لقياس التقدم اتجاه الوضع المرغوب.
- نتيجة يمكن تحقيقها في إطار موضوعي قابل للقياس والتحقق.
- إطار زمني يمكن من خلاله تحقيق النتيجة المنشودة.

لهذا فإن الأهداف تشير إلى ما يجب تحقيقه و بواسطة من و في أي فترة.

الفرع 2:خصائص الأهداف الاستراتيجية

على الرغم من أن الأهداف تعتمد على مجموعة من العوامل و الظروف المحيطة بالمنظمة وعلى الموارد و الإمكانات المادية والبشرية المخصصة لتحقيق تلك الأهداف،إلا أنه يمكن القول بوجود مجموعة من الخصائص التي ينبغي توافرها في الأهداف كي تكون جيدة وهي:[3]

1- **التحديد**:والمقصود بالتحديد هو توصيف النتيجة التي يراد الوصول إليها ضمن الإطار الزمني اللازم لذلك،فكلما كان الهدف واضحا ومحددا أمكن صياغة الاستراتيجية اللازمة لتحقيقه بسهولة،وتعتمد درجة التحديد على المستوى الإداري الذي يعمل على صياغة ذلك الهدف،فالأهداف التي توضع على مستوى الإدارة العليا عادة ماتكون أقل تحديدا من الأهداف التي تتم صياغتها في المستويات الدنيا.

[1] محمد فخري راضي، مرجع سابق الذكر، ص 60

[2] مصطفى محمد أبو بكر، **الإدارة الإستراتيجية (وجود التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة)**،الدار الجامعية، بدون طبعة،الإسكندرية، 2007، ص527

[3] ماجد عبد المهدي مساعدة، **الإدارة الإستراتيجية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة1، عمان، 2013، ص141

2- المرونة:بمعنى إمكانية إجراء بعض التعديلات على الأهداف عند حدوث تغيرات مهمة في البيئة الخارجية للمنظمة سواء ما يتعلق منها بالفرص أو التهديدات، مع الملاحظة أن هذه المرونة يجب أن يتعامل معها بحذر،لأن التغيير الكبير في الأهداف يتطلب إجراء تعديل في الاستراتيجيات وخطط العمل.

3- القابلية للقياس:وترتبط هذه الصفة بالتحديد بالأهداف الجيدة التي يجب أن تتم صياغتها بالطريقة التي تمكن الإدارة من قياسها،ذلك أن عملية الرقابة على التنفيذ لا يمكن أن تتم بطريقة صحيحة مالم تكن هناك معايير صحيحة للأداء.

4- القابلية للتحقيق:على الرغم من أن الأهداف الجيدة يجب أن تتسم بالطموح وتخلق التحدي لدى الإدارة و العاملين،إلا أنها يجب أن تكون في الوقت نفسه واقعية وقابلة للتحقق بالمزيد من الجهد والمثابرة.

5- التوافق:يجب أن تكون الأهداف متوافقة مع بعضها البعض فلا يجب أن يؤدي الوصول إلى هدف ما إلى إعاقة تحقيق الأهداف الأخرى بشكل كامل،فعند حصول حالة تعارض بين الأهداف فإن الموازنة بين تلك الأهداف تصبح ضرورية.وقد اقترح (weinberg1969) ثمانية توازنات استراتيجية ممكنة في هذا الجانب وهي(Smith et al,1985):[1]

- أرباح قصيرة الأمد مقابل نمو طويل الأمد.
- زيادة الأرباح مقابل المركز التنافسي.
- جهود بيعية مباشرة مقابل جهود تطوير السوق.
- اختراق الأسواق الحالية مقابل تطوير أسواق جديدة.
- فرص نمو مترابطة على الأمد البعيد مقابل فرص نمو غير مترابطة.
- أهداف ربحية مقابل أهداف غير ربحية (كالمسؤولية الاجتماعية مثلا).
- النمو مقابل الاستقرار.
- بيئة خالية من المخاطر مقابل بيئة عالية المخاطر.

- القبول:يجب أن تتمتع الأهداف الجيدة بالقبول ليس فقط من قبل المسؤولين عن إنجازها ،وإنما من قبل مختلف أصحاب المصالح لضمان التزام الجميع اتجاه تحقيقها.

- التركيز على النتائج:يجب أن تركز الأهداف الجيدة على النتائج لا على النشاط،فالأهداف يتم صياغتها للحصول على نتائج محددة في المستقبل،أما النشاط فهو الوسيلة التي يتم من خلالها تنفيذ الأهداف .

الفرع3:فوائد الأهداف الاستراتيجية

تحقق الأهداف المصاغة بشكل جيد الفوائد الأتية:[2]

1. **توفر الشرعية للمؤسسة**:تساعد الأهداف الجيدة للمؤسسة على تبرير وجودها وتوفرها الشرعية أمام أصحاب المصالح وبشكل خاص الخارجين منهم كالزبائن والموردين، المستثمرين، الدولة والمجتمع بشكل عام الأمر الذي يوفرلها الدعم والإسناد المطلوبين.

[1] ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق الذكر، ص 141
[2] ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق الذكر، ص140

2. **تعتبر مصدرا للتحفيز**:إن الأهداف التي تتسم بالطموح والتحدي تخلق لدى العاملين الشعور بالفخر عندما يعملون على تحقيقها فقد أثبتت الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع أن الأهداف الطموحة تشجع العاملين على بذل جهود أكبر لتحقيقها بالمقارنة مع الأهداف سهلة المنال.
3. **تعمل كتوجه للنشاط**: يمكن أن تعمل الأهداف كموجه لنشاط وسلوك العاملين باتجاه النتائج المرغوب في تحقيقها. إذ تفترض بعض النظريات أن وراء كل سلوك هدفا معينا سواء أعلن هذا الهدف أو لم يعلن.
4. **تعمل كقاعدة لصنع القرار**: بما أن الأهداف تمثل النهايات أو النتائج المرغوب فيها، فإنها سوف تعمل كمرشد للمديرين في مختلف المستويات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات، وبدونها يكون من الصعوبة يمكن تحقيق التنسيق المطلوب بين المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة.
5. **تعتمد كمعايير للأداء**:يمكن الاستعانة بالأهداف الجيدة كأساس لمقارنة الأداء الفعلي وتحديد الفجوة بينهما وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لغلق تلك الفجوة أو تقليصها.

المطلب الثاني: مستويات الأهداف الاستراتيجية وأنواعها

للأهداف الاستراتيجية دور في تحقيق الاتصال والتنسيق رأسيا وأفقيا،فهناك صعوبات تتمثل في تحقيق الاتصال عبر المستويات التنظيمية المختلفة، حيث أنها تزود المؤسسة بالمعايير التي تتخذ القرارات في ضوئها.

الفرع1:مستويات الأهداف الاستراتيجية

فيما يلي تصنيفات ومجالات أساسية للأهداف التي يفترض أن تتضمنها الخطة الاستراتيجية:[1]

1. **أهداف استراتيجية ذات نطاق وتأثير طويل المدى**:هي المنافع والمكاسب التي هي بطبيعتها أو تهدف المؤسسة على أن يستمر تأثيرها خلال نطاق واسع نسبيا قد يمتد إلى ما بعد العشر أو الخمس سنوات، ومن أمثلة الصياغة المبدئية لهذه الأهداف ما يلي:
   أ. سمعة المؤسسة.
   ب. التوسيع والبيع.
   ج. التنظيم الإداري والموارد البشرية.
   د. الاستثمار والتمويل.
2. **أهداف استراتيجية ذات نطاق وتأثير متوسط المدى**: تمثل الأهداف متوسطة المدى ترجمة تفصيلية توضح ما سيتم القيام به لتحقيق الغايات والأهداف ذات نطاق وتأثير طويل المدى، مع مراعاة الغايات والأهداف ذات نطاق وتأثير متوسط المدى لا توضح عادة كيف تتصرف المؤسسة، وإنما توضح تفصيلا ما يجب أن تتحقق.
3. **أهداف استراتيجية ذات نطاق وتأثير قصير المدى**:بعد تحديد الأهداف الاستراتيجية ذات النطاق والتأثير طويلة ومتوسطة المدى، يكون التساؤل المطروح أمام المؤسسة: كيف يمكن تحقيق ذلك؟ وهنا يظهر دور استراتيجية ذات النطاق والتأثير قصير المدى.

[1] مصطفى محمد أبو بكر، مرجع سابق الذكر، ص530

الفرع2: أنواع الأهداف الاستراتيجية

هناك عدة أنواع للأهداف الاستراتيجية يمكن إجمالها بالآتي:[1]

1. **مؤسسات ذات هدف واحد وأهداف متعددة**: تقتصر بعض المؤسسات من خلال نشاطها على تحقيق هدف واحد مثال ذلك زيادة الأرباح أو زيادة نصيب أسهم الشركة برفع معدل العائد على الاستثمار وهذه المؤسسات تتصف بصغر حجمها أو تعتمد في فلسفتها على النظرية التقليدية بافتراضها وجود هدف واحد للمؤسسة، في حين أن أغلب مؤسسات الأعمال اليوم تعتمد في فلسفتها على النظريات الإدارية الحديثة التي تفترض وجود أهداف متعددة للمؤسسة. على سبيل المثال زيادة الأرباح، تقليص التكاليفوزيادة القيمة السوقية للأسهم، تحقيق الرضا الوظيفي، تطوير المنتجات أو الخدمات للمستهلك، استحداث قيم جديدة للمؤسسة، التكييف والمرونة ومعظم المؤسسات ذات الأهداف المتعددة في مؤسسات متوسطة أو كبيرة الحجم.
2. **أهداف رسمية وأهداف فعلية**: تتمثل الأهداف الرسمية بما تنشره للجمهور عبر تقارير ووسائل الإعلام وقوى التأثير الخارجية لمدى مساهمتها في المسؤولية الاجتماعية، والحفاظ على البيئة ومنع التلوث البيئي، إضافة إلى اهتمامها بأهداف المالكين، أما الأهداف الفعلية فهي قدرة المؤسسة في تخصيص الموارد وإدارة الأنشطة والمهام لوحدات العمل كافة بما يكفل تحقيق الغايات التي تسعى إليها المؤسسة.
3. **أهداف كلية وأهداف وظيفية**:تعمل المؤسسة لتحقيق أهدافها إما على المستوى الكلي للمؤسسة أو على المستوى الوظيفي فالأهداف الكلية تتمثل بحجم ونمو المؤسسة(المبيعات، الأصول، القيمة السوقية للأسهم، الأرباح،عدد الأفراد العاملين، الإنتاج) وهذه الربحية هدف من الأهداف الكلية للمؤسسة ويمكن احتسابه من خلال(المبيعات، العائد على حق الملكية، العائد على الأصول، العائد على الاستثمار) وكذلك السيولة ودوران رأس المال والمؤشرات المالية الأخرى جميعها تعتبر أهداف ذات طبيعة كلية على مستوى المؤسسة وهناك أهداف وظيفية ينبغي على المؤسسة تحديدها وهناك أهداف وظيفية ينبغي على المؤسسة تحديدها وإنجازها والتي تتمثل في(الإنتاج، الموارد المالية، الموارد البشرية، التكنولوجيا والبحث والتطوير والتسويق).

[1] ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق الذكر، ص139.

المطلب الثالث: منهجية صياغة الأهداف الإستراتيجية والعوامل المؤثرة فيها

إعداد الغايات والأهداف الاستراتيجية يتم من خلال مراحل وذلك لضمان جودة وصياغة هذه الغايات والأهداف وتوفر سماتها الأساسية ومن تيسير وتفعيل تحقيقها، ومن ذلك يمكن القول بأن الغايات والأهداف والاستراتيجياتلا يتم وضعها في فراغ أو بمجرد الإشارة إلى العوامل البيئية، ولكنها تبرز كنتائج لعملية التفاعل بين العديد من المؤثرات في المستويات التنظيمية المختلفة ونشير فيما يلي بإيجاز.

الفرع 1:منهجية صياغة الأهداف الاستراتيجية

إن عملية صياغة الأهداف الاستراتيجية تتطلب اعتماد منهجية علمية تتكون من الخطوات التالية:[1]

1. تحديد المحاور الاستراتيجية الرئيسية التي يراد صياغة أهداف استراتيجية لها تصب باتجاه تحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها، وهذه من مسؤولية الإدارة العليا.
2. تشخيص المواقع المستقبلية ضمن المحاور الاستراتيجية الرئيسية لتكون مرشدا للتحرك نحوها من قبل المؤسسة لكي تقترب من تحقيق رؤيتها ورسالتها.
3. الصياغة الأولية للأهداف، ومن ثم مراجعتها وتقويمها لغرض ترشيح واختيار الأنسب منها، الذي تتوافر فيه شروط الموضوعية والواقعية والتأثيرات الإيجابية الأعظم على مستقبل المؤسسة المرغوب.
4. اختيار آليات وتدوين وتوثيق الأهداف الاستراتيجية المرشحة بحيث تكون هذه الآليات مفهومة وواضحة للجميع وخالية من الغموض والتعقيد.

الفرع2: العوامل المؤثرة في تحديد الغايات والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة

من الأصول المتعارف عليها أن التنظيم يمثل مزيجا معقدا من المؤثرات الثقافية والسياسية والتشريعية والفردية، والتي تؤثر في مجملها على طبيعة ونوعية الغايات والأهداف التي يجب أن يسعى التنظيم إلى تحقيقها والمتمثلة في:[2]

1. **طبيعة النشاط**: يؤثر الموقف السوقي للمؤسسة وطبيعة أنشطتها ومراحل دورة حياة منتجاتها ونوعيات التكنولوجيا المستخدمة في تحديد نوعية ونطاق الغايات والأهداف التي تحدد لنفسها وكذلك الإستراتيجيات التي تتبناها لتحقيق هذه الغايات والأهداف.
2. **الثقافة التنظيمية**: تؤثر الثقافة التنظيمية في الطريقة التي يفكر ويتصرف ويستجيب بها الفرد، وهي تتكون من مزيج يشمل القيم والمعتقدات والرموز والشعارات، ونماذج الإدارة والقيادة بالإضافة إلى الهياكل والأنظمة. هذه الأبعاد تحدد هوية التنظيم وبالتالي اتجاهات غاياته وأهدافه وأنماطه السلوكية في أسواق منتجاته.
3. **توقعات الأفراد والجماعات**: تؤثر توقعات الأفراد والجماعات ذات العلاقة أو المصلحة في تحديد نوعية الغايات والأهداف التي يحددها التنظيم لنفس وأولويات هذه الغايات والأهداف، ويلاحظ أن العديد من هذه التوقعات قد تكون متعارضة مثال ذلك اعتبارات النمو واعتبارات الربحية والرقابة والمرونة....الخ، وهو ما يستلزم من الإدارة إحداث نوع من التوافق أو التوازن بين هذه التوقعات.

[1] أماني حسام قديح، **إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك الإسلامية**، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2014،ص 56.
[2] مصطفى محمد أبو بكر، مرجع سابق الذكر، ص528

4. **المؤثرات الخارجية**:يوجد العديد من العوامل الخارجية التي يمكن أن تؤثر في ماهية الغايات والأهداف التي يجب أن يسعى التنظيم لتحقيقها، ويأتي في مقدمة هذه العوامل قيم المجتمع التي يمارس قيم التنظيم أنشطة وكذلك سلوك جماعات الضغط. ويبرز أثر القيم الاجتماعية في أشكال مختلفة أهمها تحديد ما الذي يمكن أن يقبله أو يرفضه المجتمع من تصرفات وسلوكيات منظمات الأعمال.

المبحث الثالث: تمكين العاملين كآلية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية

لتمكين العاملين أثر كبير في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالإضافة إلى دوره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة وهذا ما سنتطرق إليه فيما يلي:[1]

المطلب الأول:أثر تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية

إنأغلب الدراسات المتعلقة بتمكين العاملين تؤكد على ضرورة الجمع بين المدخلين الداخلي والخارجي، وذلك حتى تكون عملية تمكين العاملين مكتملة.فأغلب الدراسات اتخذت نفس المنحنى، على اعتبار أنه إن لم يتوافق المدخلان الداخلي والخارجي، فإن تمكين العاملين غير محقق أي مساو للصفر.

فقد رأى Hellrieget أن نماذج السلوك الذي جرى تطويرها في التسعينات قد أفرزت نموذج التمكين، بوصفه نموذجا جديدا لعكس مشاركة المسؤول في التأثير والسيطرة على التابعين له، وأثناء أداء ذلك فإن المسؤول يقوم بإشراك العاملين فرديا أو ضمن فريق في تقرير كيفية تحقيق أهداف المؤسسة، إذ يمنحهم القدرة على إدراك المعاني والمنافسة والتقرير الشخصي، وهذا يولد فهم وإدراك العمل بشكل واضح، فإدراك المنافسة يمنح العاملين الثقة بامتلاكهم ماهم بحاجة إليه، والتقرير الذاتي يشعر العاملين بالقدرة على السيطرة على أنشطتهم الخاصة، والقدرة على الاستجابة، وإحداث الأثر المباشر. كما أن إدراك هذا الأثر يجعل العامل يرى نتائج عمله، وبذلك فإن التمكين بهذا الوصف يساعد في إشباع الحاجات الأساسية وإنجازها والشعور بالانتماء إليها، والثقة بالنفس وهذا يؤدي إلى شعور العاملين بقناعة ورضا أكبر في أداء أعمالهم ويجنبهم الإحباط والتوتر النفسي.

فتمكين العاملين مزيج من الأساليب الإدارية المتمثلة بالهياكل التنظيمية، بالإضافة إلى الإستراتيجية الإدارية المتبعة في تطبيقه والمتمثلة في فرق العمل والتدريب، وكذلك الجانب النفسي والسلوكي المعتمد على حاجات الأفراد النفسية والمادية، وكيفية زرع الثقة المتبادلة بينهم وبين الإدارة وعملية تحفيزهم، وخلق البيئة التنظيمية المناسبة لتقبل تطبيق التمكين تدريجيا، فتطبيق التمكين يحتاج إلى إعداد وتهيئة وإصرار من قبل الإدارة العليا...الخ

وقد لاحظ Randolph أن لدى المسيرين وجهتا نظر مختلفتين حول مفهوم التمكين، الأولى تربط التمكين باستراتيجية تفويض السلطة اللامركزية التحكم أو الرقابة، المشاركة في اتخاذ القرار والإدارة بالمشاركة.

[1] Adnan M Al sada ,**Aliterature Review of empowerment with A suggested Model for Bahrain Defense force**, Naval Postgraduate, Monterey, California, 2003,p 10

والثانية تربط التمكين بخبرة وتجربة الموظفين الذين تم تمكينهم، وبناءا على هذه الملاحظة وضع تعريفا للتمكين كسلسلة متصلة تبدأ من أسلوب ميكانيكي للتمكين يبنى على أساس من الالتزام الخارجي إلى أسلوب عضوي أو اتصالي يبنى على أساس من الالتزام الداخلي.

المطلب الثاني: دور تمكين العاملين في تحسين أداء العاملين

إن لتمكين العاملين أثر كبير في تحسين أداء العاملين في المؤسسة وهذا ما يمكن إيجازه فيما يلي:

الفرع1: اثر تمكين العاملين في تحفيز الأفراد

إن استراتيجية تمكين العاملين تحدث تأثيرا قويا وكبيرا على نفسية العمال وعلى أدائهم خاصة إذا تم استخدامها بشكل جيد، ويتم تحقيق ذلك من خلال تشجيع الأفراد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، حيث ينبغي على المسير جعل مقر العمل مكانا يشعر فيه الموظف بالراحة الشخصية والرضا الوظيفي، حيث أن الالتحاق بموقع العمل لا يعني تعطيل الجانب الإنساني من حياتهم، لذا فإن رفع مستوى الأداء يتطلب إدراك للطبيعة البشرية وتفهمها والمساعدة على تلبية احتياجاتها الخاصة، حيث أن على المسير إدراك العلاقة بين التمكين والأداء اعتمادا على ثقافة المؤسسة والحماس والروح التي تغرسها في موظفيها لتكون هناك علاقة إيجابية. ويمكن تبيان أهمية العلاقة بين تمكين العاملين والحوافز من خلال تبني مقترحات العاملين وإشراكهم في التسيير، فالعامل دائما يحتاج إلى أن يشعر بكيانه وبأنه صاحب رأي في مؤسسته،وهذا ما يعتبر مدخلا هاما في التحفيز، للكفاءات التي بحوزتها في المسائل ذات المصلحة.

الفرع الثاني: أثر العاملين في توسيع نطاق السلطة

لكي يحقق التمكين النجاح المطلوب، ينبغي أن يقترن بدع العاملين بسلطات إضافية، ومنها الحق في إصدار الأوامر، وهو ما يعد أحد أوجه التحديات التي يتعامل بها العاملون، فضلا على أن تنفيذها يمثل مشكلة أمام الإدارة، حيث تبدو في ظاهرها عملية صعبة خاصة في الاتصال بين القائد والمرؤوس. لذا فإن الأمر يتطلب تغييرا يتعلق بالمساعدة في تنفيذ المهام، وبهذا المفهوم الجديد تصبح السلطة أمرا مألوفا وحقا يمارسه جميع العاملين في المؤسسة وقد يترتب على ذلك إعادة النظر في توزيع الأدوار والمهام بين أعضاء التنظيم، فيتجه القائد عندئذ القادة في الإدارة العليا إلى الشؤون الاستراتيجية والمهام في القرارات بعيدة المدى، في حين يتجه العاملون في المستويات الدنيا نحو ممارسات المهام التكتيكية والتي تتطلب حشد الطاقات في إطار الإمكانيات الداخلية، وعلى المرؤوسين بذل ما بوسعهم لتقديم إبداعاتهم في حدود المهام

والأدوار الجديدة وبحرية تامة، وقوة المؤسسة بدعم بعضها البعض وتتلاشى الكثير من الممارسات الرقابية والروتينية والبيروقراطية لتصبح ممارسة العاملين أحد أوجه الإبداع الكلي للمؤسسة.[1]

[1] يونس طارق شريف، **الفكر الإستراتيجي للقيادة**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بدون طبعة، القاهرة، 2002، ص 236

خلاصة الفصل:

تعتبر الأهداف الاستراتيجية الأساس المنطقي والفعلي للمؤسسات، فهي ضرورة لتوضيح النتائج التي ترغب المؤسسات في تحقيقها. كما تتجسد التوجهات الاستراتيجية في الخيارات الاستراتيجية نحوى المدى البعيد، والتي تضمن للمؤسسة تحقيق المزايا التنافسية والتطور والاستمرار في السوق.

إن التمكين هو محور عملية اتخاذ القرار في المؤسسة، حيث يجب على الأفراد أن يكونوا مسؤولين عن قرارات عملهم وتقديم أهداف المؤسسة عن الأهداف الشخصية، والسماح للقوة العاملة أن تتطور، بحيث تصبح مسؤولية اتخاذ القرار في المستويات الأدنى أي يصبح العاملون مسؤولون عن القرارات المتعلقة بمهامهم، وعليه فإن التمكين يرتقي بالعنصر البشري في المؤسسة إلى مستويات راقية من التعاون روح الفريق...الخ فجوهر التمكين يتمثل في منح المرؤوسين حرية في أداء العمل ومشاركة أوسع في تحمل المسؤولية، فكلما تعززت عملية التمكين تصل إلى ولاء وانتماء العامل للمؤسسة بحيث يكرس كل إمكانياته وطاقاته من أجل بقائها وتحقيق أهدافها.

المبحث الأول: تقديم البنوك كحل الدراسة

تعد البنوك من أهم المؤسسات التي تقوم عليها التنمية الاقتصادية، وذلك من خلال ماتقوم به من أعمال، وما تؤديه من وظائف، والخدمات التي تؤدي إلى رفع كفاءة الاقتصاد، وتتمثل المؤسسات البنكية محل الدراسة في:

المطلب الأول: تقديم البنك الوطني الجزائري

انشئ بموجب الأمر 66-178 بتاريخ 1966/06/13 لدعم عملية التحول الإشتراكي في القطاع الزراعي، ومن أهمم الأنشطة التي أسندت للبنك إلى جانب العمليات المصرفية التقليدية التي يقوم بها كبنك تجاري مايلي:

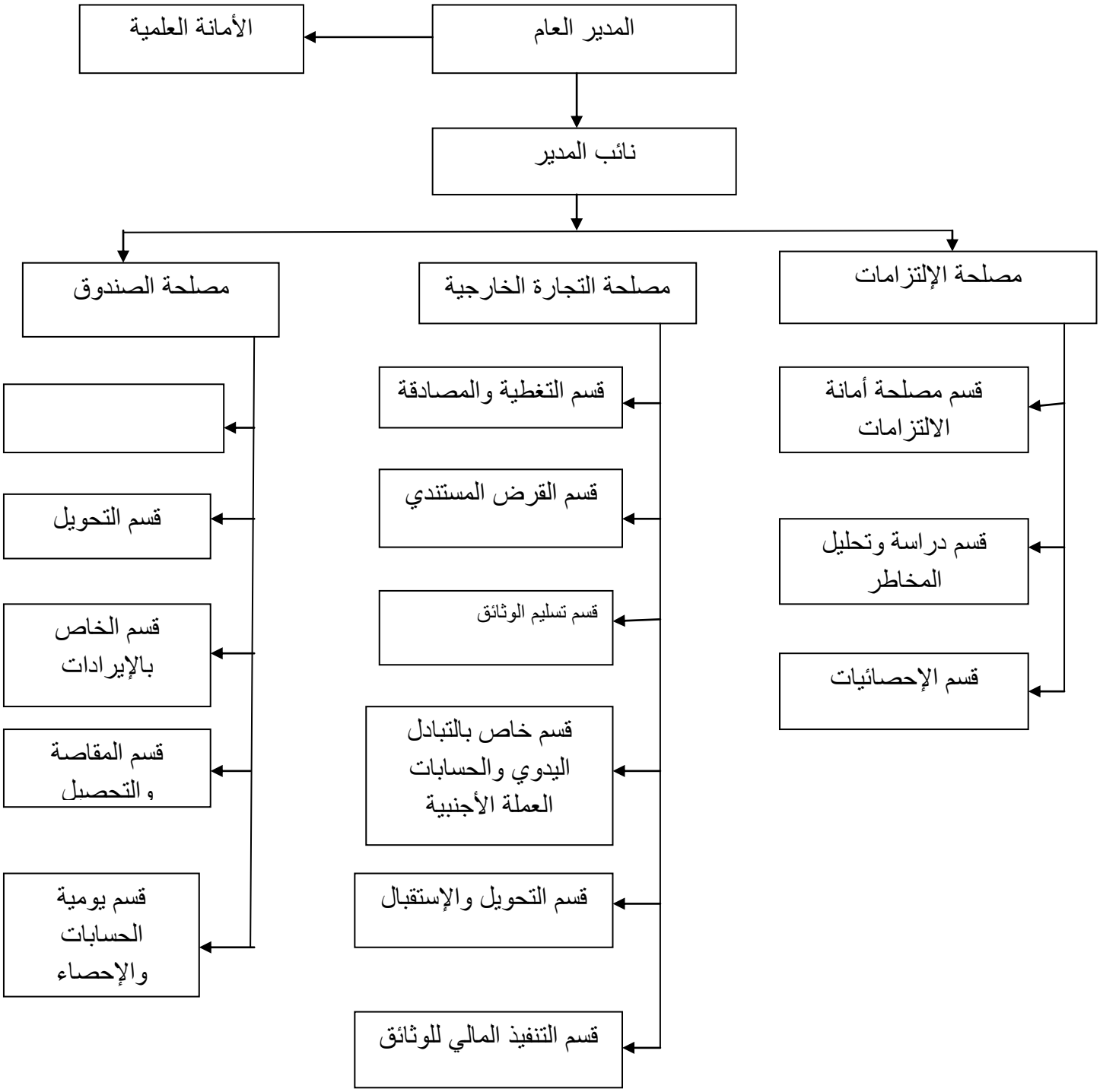
- تنفيذ خطة الدولة في مجال الإئتمان القصير والمتوسط الأجل
- التكفل بتمويل القطاع الزراعي المسير ذاتيا وكذلك القطاع الصناعي بشقيه العام والخاص
- تمويل القطاع التجاري خاصة في مجال الإستيراد.

لقد اتسع نشاط البنك في الوقت الحالي ليشمل العديد من المنتجات والخدمات المصرفية، حيث بلغ عدد فروعه 187 فرعا منتشرة عبر كامل التراب الوطني سنة 2003 ومن بين هذه الفروع فرع البرواقية ولاية المدية الذي تأسس سنة 1986 بعدما كانت لاتتجاوز 53 فرعا في عام 1966.

المطلب الثاني:الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري

يوضح الشكل التالي الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري فرع البرواقية ولاية المدية

الشكل رقم(3-1) :الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري فرع البرواقية ولاية المدية



المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي نحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها والعلاقة بين مكوناتها، والأراء التي تطرح حولها

المطلب الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

وقد استخدمنا مصدرين أساسين لجمع المعلومات هما:

1.**المصادر الثانوية**: اتجهنا في معالجة الإيطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والدوريات والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث في مواقع الأنترت المختلفة.

2.**المصادر الأولية**: لمعالجة الجوانب التحليلية لجأنا إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسية للدراسة صممت خصيصا لهذا الغرض بغية توجيهها لمختلف الأفراد في البنوك من أجل الإحاطة ببعض الجوانب الدقيقة أكثر تفصيلا فيما يتعلق بأهمية تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للبنوك التجارية.

[3].**مجتمع وعينة الدراسة:** إن اختيار العينة المناسبة للبحث من العناصر الأساسية والمهمة في بداية العمل الميداني ، وبناءا على أهداف الدراسة تم تحديد عينة أخذت عشوائيا من البنوك بولاية المدية تتمثل في بنك الوطني الجزائري ، وقد اشتمل مجتمع الدراسة على كل من يعمل ضمن البنك .

المطلب الثاني: أدوات التحليل الإحصائي

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها قامت الطالبتين باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل الإلتواء ومعامل التفلطح لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

- معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لتأكد من درجة ثبات عبارت كل متغير من متغيرات الدراسة.

- معامل الإرتباط سبيرمان Spearman Corrélation لحساب الإتساق الداخلي والصدق البنائي.

- التكرارات والنسب المئوية لوصف البيانات الشخصية والوظيفية لموظفي عينة الدراسة

- المتوسطات الحسابية من أجل معرفة الأهمية النسبية للمتغيرات والعبارات التي تقيسها .

- الإنحرافات المعيارية لقياس درجة تشتت قيم استجابات الموظفين عن المتوسط الحسابي.

- الإنحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر أبعاد إستراتيجية تمكين العاملين على الأهداف الإستراتيجية.

- تحليل التباين الأحادي لمعرفة ما إذا كان هنالك فروق في متغير إستراتيجية التمكين والأهداف الإستراتيجية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.

المطلب الثالث: إختبار التوزيع الطبيعي، وتقييم صحة وثبات أداة الدراسة

قبل إجراء التحليل الإحصائي فإنه لابد من التحقيق من بعض المسائل المتعلقة بجمع البيانات. ومن أهم هذه المسائل هي: فحص التوزيع الطبيعي للبيانات، الثبات، صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي وفما يلي توضيح لهذه المسائل.

1.التحقق من التوزيع الطبيعي

يعد التوزيع واحد من اهم الإختبارات الإحصائية التي يجب التحقق منها، وبتعبير آخر إذا لم يتحقق التوزيع الطبيعي فإن النتائج المتحصل عليها من ستكون متحيزة وغير موثوقة، ولإعطاء وصف كامل للتوزيع في هذه الدراسة فنحن نحتاج على مؤشرين هما: الإلتواء (***SK***) والتفلطح (***KU***)، حيث تنص القاعدة على أنه إذا فاقت القيمة المطلقة للالتواء **(*SK*>3)** فإنه يوجد إلتواء شديد في البيانات، وإذا تعدت القيمة المطلقة للتفلطح ***(KU>7)*** فهنالك مشكلة في التوزيع. ومن هذا المنطلق نعرض في الجدول التالي نتائج إختبار التوزيع الطبيعي باستخدام كلٍ من معامل الإلتواء والتفلطح.

الجدول رقم (3-1): ملخص قيم معامل الإلتواء (*SK*) ومعامل التفلطح (*KU*) لتحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات وأبعاد الدراسة

المتغير	حجم العينة *N*	أدنى قيمة *Min*	أعلى قيمة *Max*	الإلتواء *Sk*	التفلطح *Ku*
بعد المشاركة بالمعلومات	42	1.50	4.50	-0.94	1.20
بعد الحرية والإستقلالية	42	1.67	5	-0.65	-0.02
بعد فرق العمل	42	2	5	-1.40	1. 90
استراتيجية تمكين العاملين	42	1.80	4.80	-1.11	1.55
الأهداف الإستراتيجية	42	1.88	4.88	0.348	-0.54

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

وفقا للجدول رقم (3-1)نجد أن قيم معامل الإلتواء ومعامل التفلطح لجميع متغيرات وأبعاد الدراسة لا تحيد عن توزيع الطبيعي، فمثلا نجد أعلى قيمة مطلقة لمعامل إلتواء بلغت (*Sk*=0.469) لمتغير استراتيجية تمكين العاملين وهي أقل من قيمة (3)، كما بلغت أعلى قيمة مطلقة لمعامل التفلطح بلغت (*KU*=1.90) لبعد فرق العمل وهي أقل من قيمة (7). وعلى هذا فإنه يمكننا القول بأن بيانات الدراسة الحالية تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا ما يعطي مؤشرا لإمكانية استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية لهذه الدراسة.

2.اختبارات الصدق

يمثل الصدق في البحث العلمي درجة دقة البحث على قياس الغرض المصمم من أجله، أي مدى تزويد أداة البحث بمعلومات تتعلق بمشكلة البحث من مجتمع الدراسة نفسه، وقد يفهم البعض الصدق كمقابل لعدم الصدق ولكن هذا مفهوم خاطئ؛ فالصدق يرتبط بهدف بعينه. وفي هذه الدراسة اعتمدت الطالبتين على ثلاث أنواع من اختبارات الصدق هيي :الصدق الاتساق الداخلي والصدق التمييزي. وفيما يلي تفصيل لذلك:

1.صدق الاتساق الداخلي

يقصد بصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان :مدى اتساق جميع فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء أخر. وعليه قمنا بحساب معامل الارتباط سبيرمان (Spearman) بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة.

- الإتساق الداخلي لعبارات أبعاد متغير استراتيجية تمكين العاملين

نوضح ذلك من خلال عرض الجداول التالية:

الجدول رقم: (3-2) معاملات الإرتباط سيبرمان بين درجات عبارات أبعاد متغير استراتيجية تمكين العاملين مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.

أبعاد استراتيجية تمكين العاملين	رمز العبارة	العبارة	معامل الارتباط *SP*	مستوى الدلالة *P*
المشاركة بالمعلومات	X1	يتم مشاركة كافة العاملين بالمعلومات عن نشاط البنك بشكل عام	0.406**	0.008
	X2	الثقة العالية المتولدة لدى العاملين في البنك نتيجة المشاركة العالية في المعلومات	0.524***	<0.001
	X3	تتيح المشاركة بالمعلومات في البنك إمكانية عالية على تحديد مجالات القوة والضعف	0.599***	<0.001
	X4	لدى البنك بنية تحتية تكنلوجية عالية المستوى تمكنهم من التعرف على كافة المعلومات المطلوبة	0.588***	<0.001
الحرية والاستقلالية	X5	تؤكد إدارة البنك على مبدأ الحرية والاستقلالية وخاصة للعاملين في الخطوط الأمامية من التصرف في المواقف الجديدة	0.735***	<0.001
	X6	تشجع إدارة البنك العاملين على تحمل المسؤولية اتجاه	0.867***	<0.001

		أعمالهم		
	X7	تدعم إدارة ممارسة كل فرد لصلاحياته المخولة له	0.773***	<0.001
فرق العمل	X8	فرق العمل قادرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بعملها	0.726***	<0.001
	X9	لدى البنك فرق عمل متخصصة لإنجاز المهمات اليومية	0.795***	<0.001
	X10	تشجع إدارة البنك العمل بأسلوب الفريق	0.748***	<0.001
مستوى الدلالة الإحصائية: ***:$P<0.001$ **:$P<0.01$				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3-2)أن جميع معاملات الإرتباط كانت من متوسطة إلى مرتفعة ودالة إحصائيا حيث تراوحت من ($SP = 0.406$, $P =0.008$) للعبارة (X1) التي تعكس بعد المشاركة بالمعلومات إلى ($SP = 0.867$, $P <0.001$) للعبارة (X6) التي تعكس بعد الحرية والإستقلالية مما يعني وجود علاقة طردية بين العبارات والأبعاد التي تمثل متغير (استراتيجية تمكين العاملين)، وبتالي توافر الاتساق الداخلي ولا نستثني أي عبارة من التحليل.

– الإتساق الداخلي لعبارات أبعاد متغير الأهداف الإستراتيجية

نوضح ذلك من خلال عرض الجداول التلية:

الجدول رقم: (3-3) معاملات الإرتباط سيبرمان بين درجات عبارات أبعاد متغير الأهداف الاستراتيجية مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.

رمز العبارة	العبارة	معامل الارتباط *SP*	مستوى الدلالة *P*
Y1	يتركز اهتمام إدارة البنك على تقديم خدمات مصرفية جديدة	0.592***	<0.001
Y2	غالبا ما تبحث الإدارة عن طرق تعظيم العوائد من رأس المال المتاح	0.770***	<0.001
Y3	تمنح إدارة البنك ضمن أولوياتها الحصول على رأس المال من مصادر خارجية (أسهم وقروض)	0.812***	<0.001
Y4	تهتم إدارة البنك بالعاملين لما لهم من دور في رفع مستوى الإنتاجية	0.877***	<0.001
Y5	تمنح إدارة البنك أولوياتها توفير فرص متساوية في التعيين	0.840***	<0.001

Y6	يقوم البنك بالوصول إلى الخدمات المستهدفة مقابل أقل وقت عمل أو أقل تكلفة	0.880***	<0.001
Y7	يحرص البنك على الإحتفاظ بالموظفين ذوي الإلتزام العالي والإهتمام بهم	0.819**	<0.001
Y8	يسعى البنك دوما إلى إعادة تطوير مهارات الموظفين وتحسين استخدام التقنيات الحديثة وإجراء دورات تكوينية وتدريبية للموظفين	0.833***	<0.001

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من الجدول رقم (3-3) أن جميع معاملات الإرتباط كانت من متوسطة إلى مرتفعة ودالة إحصائيا حيث تراوحت من ($SP = 0.592, P <0.001$) للعبارة (Y1) إلى ($SP = 0.880, P <0.001$) للعبارة (Y6) مما يعني وجود علاقة طردية بين العبارات والمتغير الذي تنتمي إليه (الأهداف الإستراتيجية)، وبتالي توافر الاتساق الداخلي ولا نستثني أي عبارة من التحليل.

2.الصدق البنائي:

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل متغير من متغيرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان مجتمعة. ومن هذا المنطلق قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين درجة كل متغير مع الدرجة الكلية الاستبيان، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم)(3-4):معاملات الإرتباط بيرسون بين كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للإستبيان.

المتغير	استراتيجية تمكين العاملين	الأهداف الإستراتيجية	الدرجة الكلية للإستبيان
استراتيجية تمكين العاملين	1	-	-
الأهداف الإستراتيجية	0.631***	1	-
الدرجة الكلية للإستبيان	0.773***	0.742***	**1**

مستوى الدلالة الإحصائية: $P<0.001$:***

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من الجدول رقم (3-4) الذي يبين معاملات ارتباط المتغير المستقل (استراتيجية تمكين العاملين) مع المتغير التابع (الأهداف الإستراتيجية)، ثم مع الدرجة الكلية للإستبيان (جميع عبارات الإستبيان)، أن جميع معاملات الإرتباط الظاهرة في الجدول محصورة بين القيمتين [SP=0.631 ;SP=0.742] وهي دالة احصائيا، وهذا يعكس الصدق البنائي لأداة الدراسة.

3. ثبات الإستبيان

يعبر الثبات عن مدى خلو أدوات جمع البيانات من الأخطاء التي تشوب القياس أي مدى قياس الاختبار للسمة التي يريد الباحث/الطالب قياسها، فدرجات الاختبار تكون ثابتة عندما يقيس الاختبار سمة معينة قياساً متسقاً في الظروف المتباينة التي قد تؤدى إلى أخطاء القياس، وبالتالي فالثبات يفيد الدقة في القياس كما يهتم أيضا بتأثير الأخطاء العشوائية للقياس على استقرار الدرجات. وقد تم التحقق من ثبات في هذه الدراسة من خلال الإعتماد على معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-5) معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات المتغيرات والدرجة الكلية للاستبيان

المتغير		معامل ألفا كرونباخ A
أبعاد استراتيجية تمكين العاملين	المشاركة بالمعلومات	0.826
	الحرية والاستقلالية	0.703
	فرق العمل	0.735
استراتيجية تمكين العاملين		0.816
الأهداف الإستراتيجية		0.792
الدرجة الكلية للإستبيان		0.885

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من الجدول الرقم (3-5)أن قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ تراوحت بين (α= 0.826;α= 0.703) لمتغيرات الدراسة، كما بلغت (α= 0.885) للدرجة الكلية للإستبيان، وهي بذلك تكون قد تخطت عتبة (0.7)، وبشكل عام يمكن القول أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية ومناسبة وتقيس ما وضعت لقياسه، وبالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

يتضمن هذا المبحث عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)، حيث نقوم أولا بوصف البينات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، وبعد هذا يتم إجراء تحليل وصفي لإجابات موظفي عينة الدراسة، وبعد ذلك نقوم باختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: وصف البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

اشتملت البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة كما جاء في الإستبيان المرفق في الملاحق على ما يلي: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب، الخبرة المهنية)، وعلى هذا ستقوم الطالبتين بالاعتماد على التكرارات، النسب المئوية والرسومات البيانية في التعبير عن خصائص أفراد العينة وتحليلها.

1.وصف خصائص العينة من حيث متغير الجنس

يمثل الجدول التالي تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

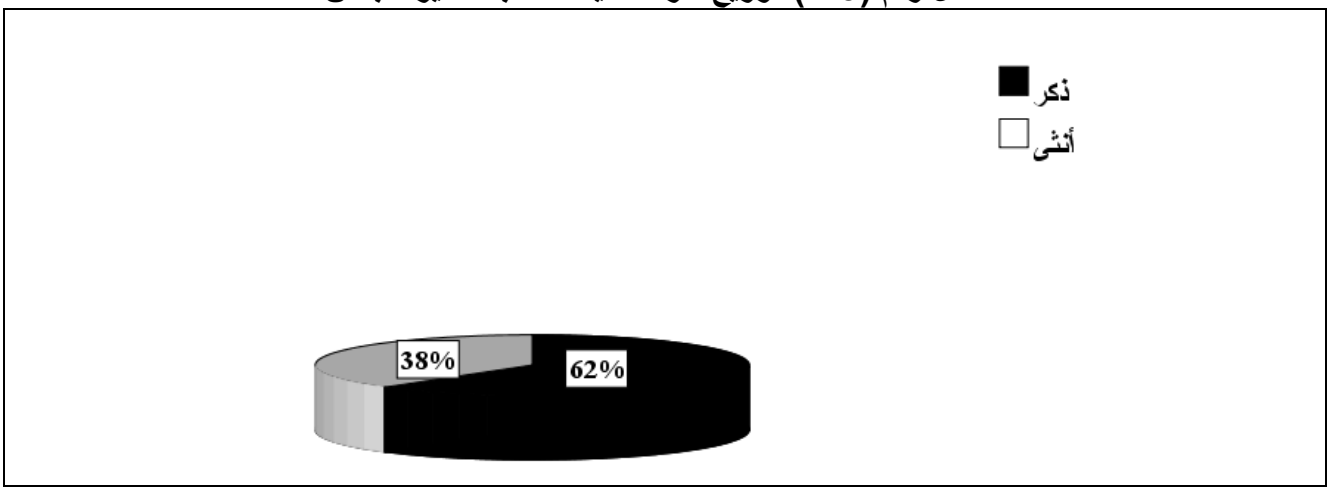
الجدول رقم (3-6) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئات	التكرار *F*	النسبة المئوية *%*
الجنس	ذكر	26	62
	أنثى	16	38
	المجموع	42	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (3-6): أن نسبة تمثيل الموظفين الذكور بلغت (62%) من إجمالي عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الموظفين الإناث (38%)، وهذا يدل على أن غالبية موظفي عينة الدراسة في البنوك محل الدراسة هم من فئة الذكور والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (3-2) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس



المصدر: رسم مقتطع من مخرجات SPSS

2.وصف خصائص العينة من حيث متغير العمر

يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير العمر.

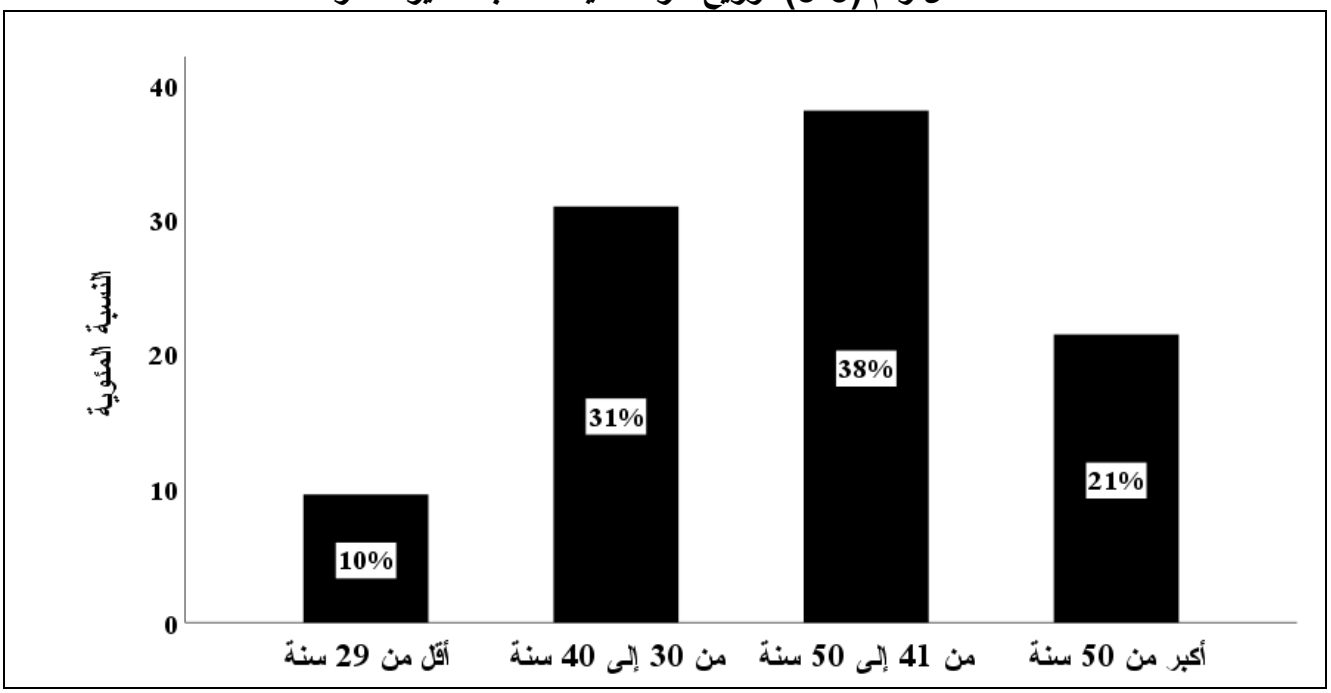
الجدول رقم (3-7) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير العمر

المتغير	الفئات	التكرار F	النسبة المئوية %
العمر	أقل من 29 سنة	04	10
	من 30 إلى 40 سنة	13	31
	من 41 إلى 50 سنة	16	38
	أكبر من 50 سنة	09	21
	المجموع	42	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه، أنّ أكبر نسبة من الموظفين في عينة الدراسة هم من الفئة العمرية [من 41 إلى 50 سنة]، حيث بلغ عددهم (16) موظف وبنسبة مقدارها (38%)، يليهم الموظفين ذوي الفئة العمرية [من 30 إلى 40 سنة]، حيث بلغ عددهم (13) موظفين وبنسبة (31%)، ثم الموظفين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية [أكبر من 50 سنة]، حيث بلغ عددهم (09) موظفين وبنسبة (21%)، في حين لم يتعدى مجموع الموظفين الذين يمثلون الفئة العمرية [أقل من 29 سنة] سوى (4) موظفين وبنسبة قدرت ب(10%). وبشكل عام يمكن القول أن غالبية موظفي عينة الدراسة داخل البنوك محل الدراسة هم من الفئات الشبابية التي تتميز بالنشاط والحيوية، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (3-3) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير العمر



المصدر: رسم مقتطع من مخرجات SPSS

3.وصف خصائص عينة الدراسة من حيث متغير المستوى التعليمي

يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى التعليمي:

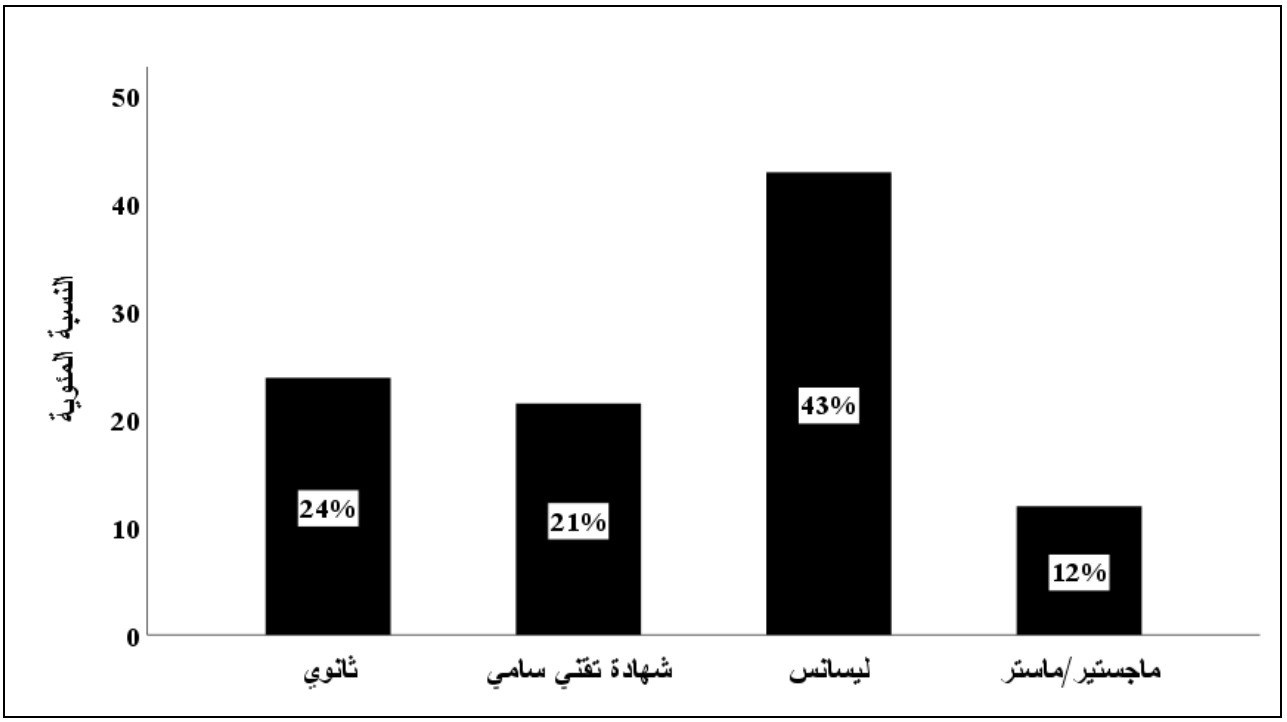
الجدول رقم (3-8) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى التعليمي

المتغير	الفئات	التكرارات *f*	النسبة المئوية *%*
المستوى التعليمي	ثانوي	10	24
	تقني سامي	09	21
	ليسانس	18	43
	ماجستير/ماستر	5	12
	دكتوراه	-	-
	المجموع	42	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن الموظفين الذين لديهم شهادة ليسانس يمثلون المستوى التعليمي الغالب في عينة الدراسة حيث بلغ عددهم (18) موظف وبنسبة مئوية بلغت (43%)، يليهم الموظفين الحاملين لشهادة ثانوي بمجموع (10) موظفين وبنسبة بلغت (24%)، ثم الموظفين حاملين لشهادة تقني سامي بمجموع (09) موظفين وبنسبة بلغت (21%)، في المقابل نجد أن الموظفين الحاملين لشهادة ماجستير والماستر كانوا الأقل تمثيلا في عينة الدراسة، حيث لم يتعدى عددهم سوى (05) موظفين وبنسبة (12%)،كما وتجدر الإشارة إلى أن هنالك غياب تام للموظفين من حملة شهادة دراسات العليا في عينة الدراسة.وبناءا على ما سبق يمكننا القول أن غالبية موظفي عينة الدراسة داخل البنوك محل الدراسة يحملون شهادة ليسانس والتقني على اعتبارها الأكثر طلبا في سوق العمل (القطاع المالي)، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (3-4) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: رسم مقتطع من مخرجات SPSS

4.وصف خصائص عينة الدراسة من حيث متغير المنصب

يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المنصب:

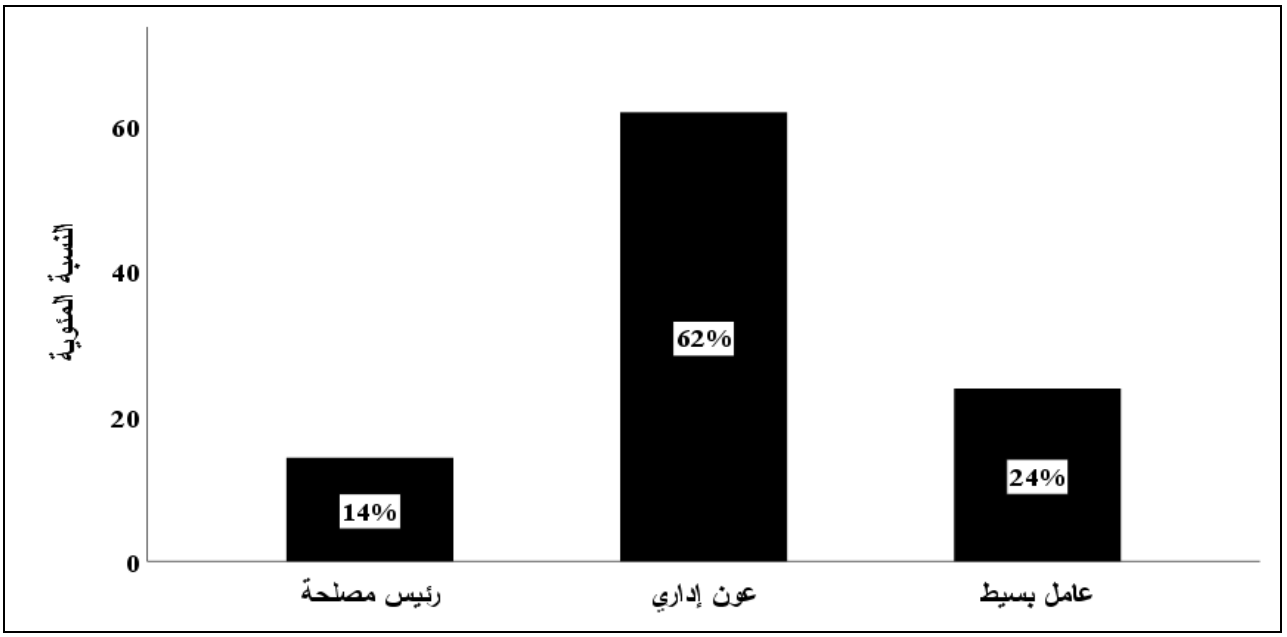
الجدول رقم (3-9) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المنصب

المتغير	الفئات	التكرارات *f*	النسبة المئوية *%*
المنصب	رئيس مصلحة	06	14
	عون إداري	26	62
	عامل بسيط	10	24
	المجموع	42	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن الموظفين من فئة عون إدارة يمثلون الرتبة الغالبة في عينة الدراسة حيث بلغ عددهم (26) موظف وبنسبة مئوية بلغت (62%)، يليهم الموظفين الذين يمثلون فئة عامل بسيط بمجموع (10) موظفين وبنسبة بلغت (24%)، أما أدنى نسبة فكانت للموظفين الذين ينتمون إلى فئة رئيس مصلحة حيث بلغ عددهم (06) موظفين وبنسبة مقدارها (14%). وعليه نستنتج أن الغالبية العظمى من موظفي عينة الدراسة داخل البنوك محل الدراسة هم من فئة أعوان الإدارة ، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (3-5) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المنصب



المصدر: رسم مقتطع من مخرجات SPSS

5.وصف خصائص عينة الدراسة من حيث متغير الخبرة المهنية :يوضح الجدول التالي، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الخبرة:

الجدول رقم (3-10) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الخبرة المهنية

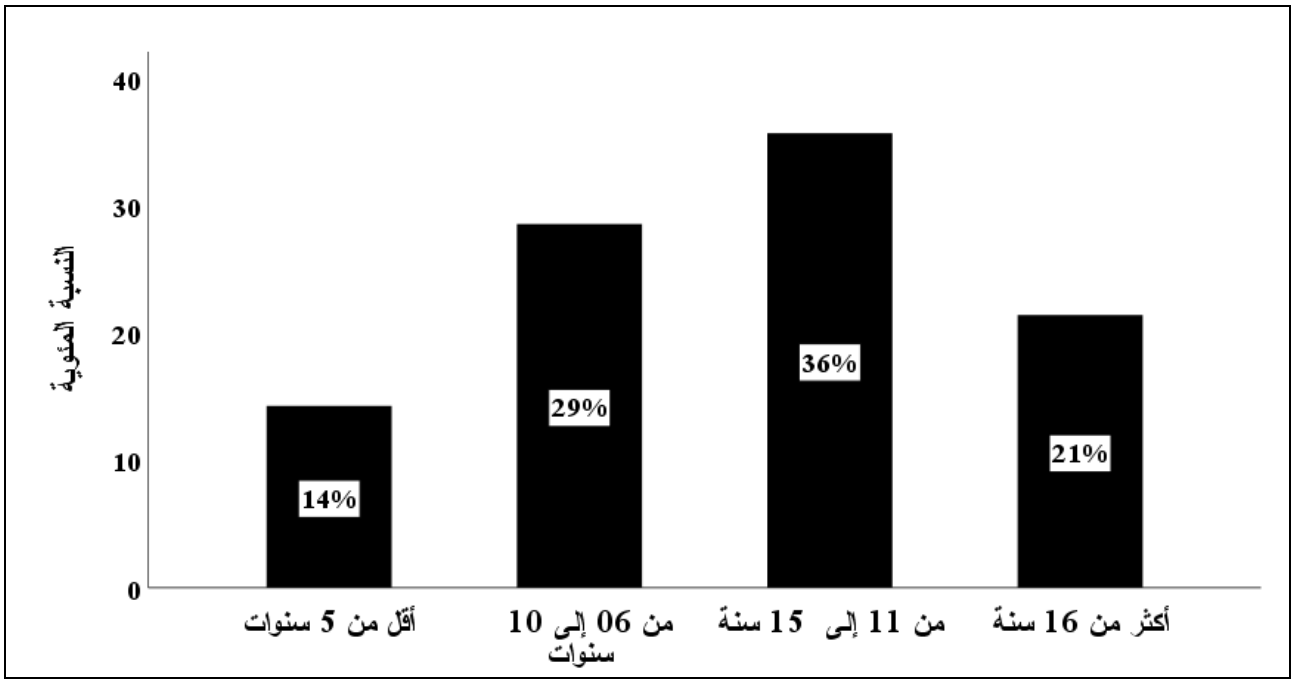
المتغير	الفئات	التكرار F	النسبة المئوية %
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	06	14
	من 06 إلى 10 سنوات	12	29
	من 11 إلى 15 سنة	15	36
	أكثر من 16 سنة	09	21
	المجموع	42	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه، أنّ غالبية الموظفين في عينة الدراسة لديهم خبرة مهنية [من 11 إلى 15 سنة]، حيث بلغ عددهم (15) موظف وبنسبة مقدارها (36%)، يليهم الموظفين الذين لديهم خبرة مهنية [من 06 إلى 10 سنوات]، حيث بلغ عددهم (12) موظفين وبنسبة (29%)، ثم الموظفين الذين لديهم خبرة مهنية [أكثر من 16 سنة]، حيث بلغ عددهم (09) موظفين وبنسبة (21%)، في حين لم يتعدى عدد الموظفين

الذين لديهم خبرة [أقل من 5 سنوات] سوى (06) موظفين وبنسبة مقدارها (14%) من حجم العينة. وبشكل عام أن معظم موظفي عينة الدراسة لديهم خبرة مهنة معتبرة وهذا يدل على وجود استقرار وظيفي داخل البنوك محل الدراسة وهذا راجع في نظرنا إلى سياسة الأجور والحوافز المادية المرتفعة، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (3-6) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: رسم مقتطع من مخرجات SPSS.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات موظفي عينة الدراسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة وكانت النتائج كما يلي:

1.تحليل البيانات المتعلقة بإجابات الموظفين اتجاه عبارات أبعاد **متغير استراتيجية تمكين العاملين**

يوضح الجدول رقم (3-11)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير استراتيجية تمكين العاملين

الجدول رقم (3-11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير استراتيجية تمكين العاملين

استراتيجية تمكين العاملين	المتوسط الحسابي *M*	الإنحراف المعياري *SD*	درجة الموافقة
الدرجة الكلية	3.74	0.65	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3-11) أن المتوسط العام لمتغير استراتيجية تمكين العاملين جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (***M***=3.74) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.65) يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى أبعاد متغير استراتيجية تمكين العاملين فكانت النتائج على النحو الآتي:

أ-بعد المشاركة بالمعلومات

يوضح الجدول رقم (3-12)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد المشاركة بالمعلومات.

الجدول رقم (3-12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد المشاركة بالمعلومات

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي *M*	الإنحراف المعياري *SD*	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
X1	يتم مشاركة كافة العاملين بالمعلومات عن نشاط البنك بشكل عام	3.42	0.70	03	موافق
X2	الثقة العالية المتولدة لدى العاملين في البنك نتيجة المشاركة العالية في المعلومات	3.61	0.85	02	موافق
X3	تتيح المشاركة بالمعلومات في البنك إمكانية عالية على تحديد مجالات القوة والضعف	3.76	0.93	01	موافق
X4	لدى البنك بنية تحتية تكنلوجية عالية المستوى تمكنهم من التعرف على كافة المعلومات المطلوبة	3.16	1.01	04	محايد
الدرجة الكلية		3.49	0.65	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3-12) أن المتوسط العام لبعد المشاركة بالمعلومات جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (*M*=3.29) وبانحراف معياري قدره (*SD*=0.49) يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (X3) التي نصت على " تتيح المشاركة بالمعلومات في البنك إمكانية عالية على تحديد مجالات القوة والضعف." كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء بعد المشاركة بالمعلومات، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (*M*=3.76) وبانحراف معياري قدره (*SD*=0.93) يدل على عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، تليها

العبارة (X2) الخاصة ب " الثقة العالية المتولدة لدى العاملين في البنك نتيجة المشاركة العالية في المعلومات." بمتوسط حسابي (*M*=3.61) وانحراف معياري قدره (*SD*=0.85) معبرًا عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، في حين حصلت العبارة (X4) المتعلقة ب " لدى البنك بنية تحتية تكنلوجية عالية المستوى تمكنهم من التعرف على كافة المعلومات المطلوبة." على أدنى متوسط حسابي (*M*=3.16) وبانحراف معياري بلغ (*SD*= 1.01) ما يدل على عدم وجود تجانس في اجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت غالبيتها في درجة الموافق وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع إيجابي لدى موظفي عينة الدراسة حول أهمية بعد المشاركة بالمعلومات داخل البنوك محل الدراسة.

ب-بعد الحرية والإستقلالية

يوضح الجدول رقم (3-13)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الحرية والإستقلالية.

الجدول رقم (3-13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الحرية والإستقلالية

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي *M*	الإنحراف المعياري *SD*	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
X5	تؤكد إدارة البنك على مبدأ الحرية والاستقلالية وخاصة للعاملين في الخطوط الأمامية من التصرف في المواقف الجديدة	3.47	0.86	03	موافق
X6	تشجع إدارة البنك العاملين على تحمل المسؤولية اتجاه أعمالهم	3.78	0.97	02	موافق
X7	تدعم إدارة ممارسة كل فرد لصلاحياته المخولة له	3.83	1.03	01	موافق
الدرجة الكلية		3.69	0.86	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3-13) أن المتوسط العام لبعد الحرية والاستقلالية جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت، حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (*M*=3.69) وبانحراف معياري قدره (*SD*=0.86) يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (X7) التي نصت على " تدعم إدارة ممارسة كل فرد لصلاحياته المخولة له." كانت أكثر العبارات مساهمة في إثراء بعد الحرية والاستقلالية، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (*M*=3.83) وبانحراف معياري قدره (*SD*=1.03) معبرا عن وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، تليها العبارة (X6) الخاصة ب " تشجع إدارة

البنك العاملين على تحمل المسؤولية اتجاه أعمالهم." بمتوسط حسابي (*M*=3.78) وانحراف معياري قدره (*SD*=0.97) معبرًا عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (X1) المتعلقة ب " تؤكد إدارة البنك على مبدأ الحرية والاستقلالية وخاصة للعاملين في الخطوط الأمامية من التصرف في المواقف الجديدة " على أدنى متوسط حسابي (*M*=3.47) وبانحراف معياري بلغ (*SD*= 0.86) ما يدل على وجود تجانس في اجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن نتائج إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت كلها داخل درجة الموافق وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع إيجابي لدى موظفي عينة الدراسة حول أهمية بعد الحرية والاستقلالية داخل البنوك محل الدراسة.

ج- بعد فرق العمل

يوضح الجدول رقم (3-14)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد فرق العمل.

الجدول رقم (3-14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد فرق العمل

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي *M*	الإنحراف المعياري *SD*	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
X8	فرق العمل قادرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بعملها	4.21	0.84	02	موافق بشدة
X9	لدى البنك فرق عمل متخصصة لإنجاز المهمات اليومية	4.33	0.90	01	موافق بشدة
X10	تشجع إدارة البنك العمل بأسلوب الفريق	3.80	0.77	03	موافق
	الدرجة الكلية	4.11	0.78	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3-14) أن المتوسط العام لبعد فرق العمل جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت، حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (***M***=4.11) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.78) يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (X9) التي نصت على " لدى البنك فرق عمل متخصصة لإنجاز المهمات اليومية." كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء بعد فرق العمل، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (*M*=4.33) وبانحراف معياري قدره (*SD*=0.90) يدل على عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، تليها العبارة (X8) الخاصة ب " فرق العمل قادرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بعملها." بمتوسط حسابي (*M*=4.21) وانحراف معياري قدره (*SD*=0.84) معبراً عن عد وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة العبارة (X10) التي نصت على " تشجع إدارة البنك العمل بأسلوب الفريق." بمتوسط

حسابي (M=3.80) وانحراف معياري قدره (SD=0.77) ما يعني أنه لا يوجد تباين في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن نتائج إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت بين درجة الموافق بشدة ودرجة الموافق وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع إيجابي لدى موظفي عينة الدراسة حول بعد فرق العمل داخل البنوك محل الدراسة.

2. تحليل البيانات المتعلقة بإجابات الموظفين اتجاه عبارات أبعاد متغير الأهداف الإستراتيجية.

يوضح الجدول رقم (3-15)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير الأهداف الإستراتيجية وعباراته

الجدول رقم (3-15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير الأهداف الإستراتيجية وعباراته

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي *M*	الإنحراف المعياري *SD*	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
Y1	يتركز اهتمام إدارة البنك على تقديم خدمات مصرفية جديدة	3.85	0.89	01	موافق
Y2	غالبا ما تبحث الإدارة عن طرق تعظيم العوائد من رأس المال المتاح	3.42	1.01	06	موافق
Y3	تمنح إدارة البنك ضمن أولوياتها الحصول على رأس المال من مصادر خارجية (أسهم وقروض)	3.59	0.85	03	موافق
Y4	تهتم إدارة البنك بالعاملين لما لهم من دور في رفع مستوى الإنتاجية	3.16	1.12	08	محايد
Y5	تمنح إدارة البنك أولوياتها توفير فرص متساوية في التعيين	3.30	0.94	07	محايد
Y6	يقوم البنك بالوصول إلى الخدمات المستهدفة مقابل أقل وقت عمل أو أقل تكلفة	3.47	1.01	05	موافق
Y7	يحرص البنك على الإحتفاظ بالموظفين ذوي الإلتزام العالي والإهتمام بهم	3.50	0.96	04	موافق
Y8	يسعى البنك دوما إلى إعادة تطوير مهارات الموظفين وتحسين استخدام	3.66	0.90	02	موافق

	التقنيات الحديثة وإجراء دورات تكوينية وتدريبية للموظفين				
الدرجة الكلية		3.50	0.77	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3-15) أن المتوسط العام لمتغير الأهداف الإستراتيجية جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (***M***=3.50) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.77) يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى عبارات هذا المتغير، فنجد أن العبارة (Y1) التي نصت على " يتركز اهتمام إدارة البنك على تقديم خدمات مصرفية جديدة." كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء متغير الأهداف الإستراتيجية، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (*M*=3.85) وبانحراف معياري قدره (*SD*=0.89) يدل على عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة ، تليها العبارة (Y8) الخاصة ب " يسعى البنك دوما إلى إعادة تطوير مهارات الموظفين وتحسين استخدام التقنيات الحديثة وإجراء دورات تكوينية وتدريبية للموظفين." بمتوسط حسابي (*M*=3.66) وانحراف معياري قدره (*SD*=0.90) معبرًا عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (Y4) المتعلقة ب " تهتم إدارة البنك بالعاملين لما لهم من دور في رفع مستوى الإنتاجية." على أدنى متوسط حسابي (*M*=3.16) وبانحراف معياري بلغ (*SD*= 1.12) ما يدل على عدم وجود تجانس في اجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت أغلبها داخل درجة الموافق وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع ايجابي لدى موظفي عينة الدراسة حول أهمية متغير الأهداف الإستراتيجية داخل البنوك محل الدراسة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

بعد الانتهاء من مناقشة نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة، ننتقل الآن إلى اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة الميدانية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد.

1.الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى للدراسة الحالية على ما يلي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد استراتيجية تمكين العاملين (المشاركة بالمعلومات، الحرية والإستقلالية، فرق العمل) على الأهداف الإستراتيجية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل البنوك محل الدراسة. وللتحقق من هذه الفرضية نقوم باستخدام تحليل الانحدار المتعدد والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (3-16) نموذج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد استراتيجية تمكين العاملين (المشاركة بالمعلومات، الحرية والإستقلالية، فرق العمل) على الأهداف الإستراتيجية

النموذج	المتغير التابع (*Y*) (الأهداف الإستراتيجية)		
المتغير المستقل: استراتيجية تمكين العاملين (*X*)	أوزان الإنحدار ***B***	الخطأ المعياري ***SE***	مستوى الدلالة ***P***
بعد المشاركة بالمعلومات (X_1)	0.363***	0.065	<0.001
بعد الحرية والإستقلالية (X_2)	0.195*	0.073	0.011
بعد فرق العمل (X_3)	0.114	0.080	0.160
الثابت (*i*)	1.283***	0.216	<0.001
$R^2 = 0.799$ $F_{(6,41)} = 50.460, P < 0.001$			
مستوى دلالة الإحصائية	***:*P*<0.001 *:*P*<0.05		

ملاحظة: تم اعتماد قيمة بيتا غير المعيارية (B) بدلاً من قيمة بيتا المعيارية (β) وذلك لأن المتغيرات لها نفس وحدة القياس (تم اعتماد على مقياس ليكارت الخماسي).

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج الواردة في الجدول (3-16) إلى أن أبعاد استراتيجية تمكين العاملين مجتمعة لها القدرة على التنبؤ بالمتغير التابع (الأهداف الإستراتيجية)، حيث بلغت قيمة مربع معامل الإرتباط ($R^2 = 0.799$) ما يعني أن أبعاد استراتيجية تمكين العاملين قامت بتفسير ما قيمته (80%) من تباين الحاصل في الأهداف الإستراتيجية، كذلك تشير النتائج اختبار التباين ($F_{(3,41)} = 50.460, P < 0.001$) إلى معنوية معامل الانحدار، وعليه يمكن كتابة معادلة خط الانحدار الغير معيارية بالشكل التالي:

$$Y = (1.283)i + (0.363)\times X_1 + (0.195)\times X_2$$

حيث:

Y: الأهداف الإستراتيجية ; *i*: الثابت ; X_1: بعد المشاركة بالمعلومات ; X_2: بعد الحرية والإستقلالية

ومن خلال المعادلة السابقة والمستخرجة من النتائج الموضحة في الجدول رقم () نجد أن هنالك بعدين من أصل ثلاثة أبعاد تمثل متغير استراتيجية تمكين العاملين يمكن التعبير عنها في معادلة خط الإنحدار لأنها دالة إحصائيا وعلى هذا فقد بلغت قيمة معامل الإنحدار غير المعياري (B =0.363) لبعد المشاركة بالمعلومات و(B =0.195) لبعد الحرية والاستقلالية، وتترجم هذه النتائج على أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوي أبعاد استراتيجية تمكين العاملين يؤدي إلى تعزيز الأهداف الاستراتيجية داخل البنوك محل الدراسة بقيمة (0.363) لبعد المشاركة بالمعلومات و(0.195) لبعد الحرية والاستقلالية.

وبناءً على ما تقدم فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد استراتيجية تمكين العاملين (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية) على الأهداف الاستراتيجية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل البنوك محل الدراسة.

ثانيا: الفرضية الثانية

2.الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية للدراسة الحالية على ما يلي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير استراتيجية تمكين العاملين تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب، الخبرة المهنية). وللتحقق من هذه الفرضية نقوم بإجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (3-17) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير استراتيجية تمكين العاملين تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.

مصدر التباين	قيمة *F*	درجات الحرية *Df*	مجموع المربعات	متوسط المربعات	مستوى الدلالة *P*
الجنس	2.28	1	2.14	2.14	0.07
العمر	1.13	2	0.75	0.37	0.33
المستوى التعليمي	3.23	2	2.14	1.07	0.05
المنصب	1.63	1	0.54	0.54	0.21
الخبرة المهنية	1.97	2	2.96	1.48	0.09
الخطأ	-	31	10.26	0.33	-
المجموع	-	42	606.18	-	-
(Lvene test):$_{(19,22)}$ = 2.09, *P*= 0.05					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم (3-17) أن قيمة اختبار التجانس لمتغير استراتيجية تمكين العاملين غير دال إحصائيا (Lvene test = 2.09, *P*=0.05) ما يعني أن تباين المجموعات متساوي، كما أن شرط التوزيع الطبيعي محقق مسبقا، وعليه فإن افتراضات تحليل التباين الأحادي محققة، وبالتالي يمكن مواصلة التحليل. حيث بينت النتائج الواردة في الجدول السابق أن مستوى الدلالة لقيمة F أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير استراتيجية تمكين العاملين تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية،

وبناءً على ما تقدم فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير استراتيجية تمكين العاملين تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب، الخبرة المهنية).

3.الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثانية للدراسة الحالية على ما يلي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير الأهداف الإستراتيجية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب، الخبرة المهنية). وللتحقق من هذه الفرضية نقوم بإجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (3-18) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الأهداف الإستراتيجية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.

مصدر التباين	قيمة *F*	درجات الحرية *Df*	مجموع المربعات	متوسط المربعات	مستوى الدلالة *P*
الجنس	0.71	1	0.41	0.41	0.40
العمر	0.09	2	0.11	0.05	0.90
المستوى التعليمي	0.67	2	0.78	0.39	0.51
المنصب	0.13	1	0	0	0.90
الخبرة المهنية	1.37	2	1.58	0.79	0.26
الخطأ	-	31	17.82	0.57	-
المجموع	-	42	539.40	-	-
(Lvene test): $_{(19,22)}$ = 1.135, *P*= 0.38					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم (3-18) أن قيمة اختبار التجانس لمتغير الأهداف الإستراتيجية غير دال إحصائيا (Lvene test = 1.135, *P*=0.38) ما يعني أن تباين المجموعات متساوي، كما أن شرط التوزيع الطبيعي محقق مسبقا، وعليه فإن افتراضات تحليل التباين الأحادي محققة، وبالتالي يمكن مواصلة التحليل. حيث بينت النتائج الواردة في الجدول السابق أن مستوى الدلالة لقيمة F أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الأهداف الإستراتيجية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية،

وبناءً على ما تقدم فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير الأهداف الإستراتيجية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب، الخبرة المهنية).

خلاصة الفصل:

اشتمل الفصل الأخير على الدراسة التطبيقية التي أجريت بالبنك التجاري BNA بالبرواقية ولاية المدية حيث تضمن التعريف بالمؤسسة والتطرق للهيكل التنظيمي للمؤسسة، كما تم تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها من خلال تحليل جداول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات تمكين العاملين كمتغير مستقل والأهداف الإستراتيجية كمتغير تابع وتم اختيار فرضيات الدراسة وبناءا على هذه النتائج تم نفيي الفرضية الأولى وقبول الفرضية الثانية والثالثة.

خاتمة عامة

خاتمة عامة

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة معالجة أحد المواضيع الحديثة المهمة في تسيير ونجاح المؤسسات إذ يعد التمكين أحد أهم المداخل الرئيسية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ومصدر قوة بالنسبة لها، إذ يمكنها من تفجير طاقات موردها البشري واستغلاله استغلال أمثل سيما ما يتعلق بمعالجة المشكلات وحلها كذلك تحسين جودة حياة العمل للعاملين فيها

1.نتائج اختبار الفروض:

- **الفرضية الأولى**: لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إستراتيجية تمكين العاملين(المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، فرق العمل) على الأهداف الإستراتيجية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل البنوك محل الدراسة، بناءا على ما تقدم من النتائج فإننا نرفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إستراتيجية تمكين العاملين(المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، فرق العمل) على الأهداف الإستراتيجية عند مستوى($\alpha = 0.05$) داخل البنوك محل الدراسة، لأن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى أبعاد إستراتيجية تمكين العاملين يؤدي إلى تعزيز الأهداف الإستراتيجية داخل البنوك محل الدراسة بقيمة(0 ,363) لبعد المشاركة بالمعلومات و(0,195) لبعد الحرية والإستقلالية.
- **الفرضة الثانية**: لاتوجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) في متغير إستراتيجية تمكين العاملين تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب، الخبرة المهنية)، بناءا على ماتقدم من النتائج فإننا نقبل الفرضية لأن النتائج الواردة في الجدول السابق بينت أن مستوى الدالة لقيمة F أكبر من (0,05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير إستراتيجية تمكين العاملين تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.
- **الفرضية الثالثة**: لاتوجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha = 0.05$) في متغير الأهداف الإستراتيجية ....إلى البيانات الشخصية والوظيفية(الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب، الخبرة المهنية)، بناءا على ماتقدم من النتائج فإننا نقبل الفرضية لأن النتائج الواردة في الجدول السابق بينت أن مستوى الدلالة لقيمة F أكبر من(0,05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الأهداف الإستراتيجية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.

2.نتائج الدراسة:

بعد دراستنا لمتغيرات الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

- تؤدي سياسة تمكين العاملين للإنتقال بالعاملين من حالة غير مرضية إلى حالة أفضل.

- أساس عملية التمكين هو ثقة المديرين في مرؤوسيهم مثل امدادهم بمزيد من المعلومات، حرية التصرف والإختيار فالثقة من المدير تؤدي تمكين سلطة الموظف.
- لكي تحقق المؤسسة أهدافها على المديرين والرؤساء إشراك العاملين في إتخاذ القرارات وهي بحاجة إلى معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم وجهدهم لتحقيق تلك الأهداف.

- يتطلب تمكين العاملين التشجيع على أهمية تكوين أو تشكيل فرق العمل من خلال المشاركة في صنع القرارات، واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا فالفرق العمل دور أكثر فعالية في معالجة الأزمات من الأفراد لأنها تتمتع بموارد أكثر وبمهارات متنوعة وبسلطة أكبر في اتخاذ القرارات وفي تحقيق الأهداف خاصة الأهداف الإستراتيجية بكفاءة عالية.
- كما تبين الدراسات أن هناك علاقة بين الأهداف الإستراتيجية بمتغيراتها وإستراتيجية تمكين العاملين بمتغيراتها في المؤسسة.
- معظم موظفي عينة الدراسة لديهم خبرة مهنية معتبرة وهذا يدل على وجود استقرار وظيفي داخل البنك محل الدراسة وهذا راجع في نظرنا إلى سياسة الأجور والحوافز المادية المرتفعة.
- المتوسط العام لمتغير إستراتيجية تمكين العاملين جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحابي (M=3 ,74) وبإنحراف معياري (SD=0,65) وهذا يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة إتجاه هذا المتغير

أما على مستوى أبعاد متغير إستراتيجية تمكين العاملين فكانت النتائج على النحو الأتي:

- بعد المشاركة بالمعلومات جاء المتوسط العام بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (M=3 ,23) وانحراف معياري قدره (SD=0,49) حيث كانت أكثر العبارات مساهمة في إثراء بعد المشاركة بالمعلومات على النحو الأتي:
  - تتيح المشاركة بالمعلومات في البنك إمكانية عالية على تحديد مجالات القوة والضعف
  - الثقة العالية المولدة لدى العاملين في البنك نتيجة المشاركة العالية في المعلومات
  - لدى البنك بنية تحتية تكنولوجية عالية المستوى تمكنهم من التعرف على كافة المعلومات المطلوبة
- بعد الحرية والإستقلالية جاء المتوسط العام بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (M=3,69) وانحراف معياري قدره (SD=0,86) حيث كانت أكثر العبارات مساهمة في إثراء بعد الحرية والإستقلالية على النحة الأتي:
  - تدعم الإدارة ممارسة كل فرد لصلاحيته المحولة له.
  - تشجيع إدارة البنك العاملين على تحمل المسؤولية اتجاه أعمالهم.
  - تؤكد إدارة البنك على مبدأ الحرية والإستقلالية وخاصة للعاملين في الخطوط الأساسية من التصرف في المواقف الجديدة.
- بعد فرق العمل جاء المتوسط العام بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت، حيث بلغ المتوسط الحسابي (M=4,11) وانحراف معياري قدره (SD=0,78)، حيث كانت أكثر العبارات مساهمة في إثراء بعد فرق العمل على النحو الأتي:
  - لدى البنك فرق عمل متخصصة لإنجاز المهمات اليومية.
  - فرق العمل قادرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بعملها.
  - تشجع إدارة البنك العمل بأسلوب الفريق.

أما بالنسبة للأهداف الإستراتيجية قد جاء المتوسط العام لهذا المتغير بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي (M=3,05) وانحراف معياري (SD=0,77).

أما على مستوى العبارات لهذا المتغير فنجد أكثر العبارات مساهمة هي:

- يتركز اهتمام إدارة البنك على تقديم خدمات مصرفية جديدة.

- يسعى البنك دوما إلى إعادة تطوير مهارات الموظفين وتحسين استخدام التقنيات الحديثة واجراء دورات تكوينية وتدريبية للموظفين.

- تهتم إدارة البنك بالعاملين لما لهم من دور في رفع مستوى الإنتاجية.

وبشكل عام من خلال الإجابات فيمننا القول أن متغير الأهداف الإستراتيجية له أهمية كبيرة داخل البنك محل الدراسة.

3.الاقتراحات:

من خلال نتائج الدراسة يمكن وضع بعض التوصيات التي نرى أنها يمكن أن تساهم في تعزيز استراتيجية تمكين الموارد البشرية وتفعيل أثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية، حيث تم الخروج ببعض الاقتراحات:

- ✓ البحث عن نقاط القوة لدى العاملين وتعزيزها ونقاط الضعف لعلاجها لتحسين جودة أداء العاملين.
- ✓ يجب على المؤسسات التركيز على تطبيق استراتيجية تمكين العاملين التي تساعدها على تنمية قدرات مواردها البشرية، وتحقيق التوازن بين أهدافها وأهداف العاملين.
- ✓ إخضاع العاملين للتدريب قبل قيامهم بالمهام الموكلة لهم، وكذلك زيادة الاهتمام بالطرق والوسائل التي تؤدي إلى زيادة إنتاجية العاملين.
- ✓ تشجيع المؤسسات على العمل بمبدأ روح الفريق، وأن يتم تشكيل هذه الفرق من مستويات تنظيمية مختلفة لتبادل الخبرات بين العاملين.
- ✓ العمل على تمكين العاملين على حل المشكلات بطرق إبداعية.
- ✓ يجب أن يكون العاملين على دراية تامة بأهداف المؤسسة التي تسعى إلى تحقيقها بالإضافة إلى القيم والمبادئ التي تسير عليها.

1. أفاق الدراسة:

نظرا لعدم قدرتنا على الإلمام بكافة جوانب الموضوع إلا أننا نتأمل أن نكون قد وفقنا في إثراء البحث العلمي ولو بالشيء القليل، وفيما يلي مجموعة من المواضيع المقترحة يمكن أن تكون دراسات مستقبلية:

- ✓ دور التمكين في تحقيق ولاء العاملين.
- ✓ أثر التمكين في جودة اتخاذ القرارات.
- ✓ مساهمة التمكين في تحقيق التميز المؤسسي.

المراجع

المراجع

المراجع بالغة العربية

I- الكتب:

1.ابن عاشور محمد الطاهر،تحليل التفسير والتنوير، الدار التونسية، بدون طبعة، تونس،2007.

2.إحسان دهش جلاب، كمال كاظم، إدارة التمكين والاندماج، دار الصفاء للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، 2013.

3.بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن،2010.

4.رامي جمال إندوارس، عادل سالم معايعة، الإدارة بالثقة والتمكين، دار للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008.

5.صالحعبدالرضاالرشيد،إحساندهشجلاب،الإدارةالاستراتيجية:مدخلتكاملي،دارالمناهجللنشروالتوزيع،بدونطبعة،2008.

6.عايدة سيد خطاب،الإدارة الاستراتيجية في قطاع الأعمال والخدمات، الطبعة الثالثة، القاهرة،1997.

7.عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، مكتب الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، جامعة الإسكندرية

8.عطية حسين أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.

9.علي محمد عبد الوهاب، عايدة سيد خطاب وآخرون، إدارة الموارد البشرية، جامعة عين الشمس، مصر، 1999.

10.علي محمد محمد الصلابي، تبصير المؤمنين بفقه النصر والتمكين في القرآن الكريم، مكتبة التابعين، الطبعة الأولى،القاهرة، 2001.

11.عمر وصفي عقيلي، عبد المحسن نعساني، الإدارة الاستراتيجية، مديرية الكتب والمطبوعات، بدون طبعة،2007.

12.القريوتي محمد قاسم، دراسة السلوك الفردي والجماعي في الشركات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.

13.ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعةالأولى، عمان، 2013،ص141.

14.مازن عبد العزيز،التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسساتي،بدون طبعة، عمان، 2006.

15.محمد فخري راضي، الإدارة الاستراتيجية، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2016.

16.محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012.

17.مصطفى محمد أبو بكر، الإدارةالاستراتيجية (وجود التفكير والقرارات في المنظمات المعاصرة)، الدار الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، 2007، ص527.

18.مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

19.نادية أبو الوفا العارف،الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،الإسكندرية، 2010.

20.نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع،بدون طبعة، الإسكندرية، 2002.

21.نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الاستراتيجية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2009.

22.يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006.

23.يونس طارق شريف، الفكر الاستراتيجي للقيادة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بدون طبعة، القاهرة، 2002.

II- المجلات:

24.جواد محمد عالية، سيف الدين عماد أحمد، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي، دراسة استطلاعية للآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية، العدد 36، بغداد، 2013.

25.سعيد عبد الله محمد، إمكانية تعزيز استراتيجيات الريادة من منظور العلاقة مع التوجه الاستراتيجي، المجلد35، العدد 112، جامعة الموصل، 2013.

26.محمد عبد الرحيم محاسنه، أثر التمكين في بلورة سمات العمل، دراسة تطبيقية على مدينة عقبة الاقتصادية الخاصة، مجلة النهضة، المجلد8، العدد1، الأردن، 2007.

27.شاكر أحمد العدوان، استراتيجية تمكين العاملين وإسهامها في الأداء المؤسسي، حالة دراسة في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية، العدد 115، الأردن، 2008.

III- الملتقيات والمؤتمرات:

28.مها مهدي قاسم، تغيير الثقافة التنظيمية كأحد مداخل إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي الخامس لاقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة، الأردن،2005.

29.سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، المملكة العربية السعودية، 2005.

30.صالح مفتاح، الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج، 9-11مارس، 2004، ص19.

31.عريقات أحمد يوسف،دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، المؤتمر الدولي السابع لتداعيات الأمة الاقتصادية العالمية في منظمات الأعمال-التحديات- الفرص-الأفاق،جامعةالزرقاء الخاصة، الأردن،2009

IV- المذكرات والأطروحات:

32.أبو بكر بوسالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2013/2012.

33.أحلام صدار،ريمزدايرية، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق تنمية سياحية مستدامة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة تبسة، 2016/2015.

34.الجزارعمرلطفي،فقهالتمكينفيتطبيقالأحكامالشرعية،رسالةضمنمتطلباتنيلشهادةالماجستير،كليةالشريعةوالقانون، الجامعة الإسلامية بغزة، 2011.

35.الدهدار مروان حمودة، العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية، رسالة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2006.

36.الراوي عبد العزيز،الخصائص الشخصية وعلاقتها بالتوجه الاستراتيجي، أطروحة الدكتوراه في كلية الاقتصاد،2001.

37.الرشودي خالد بن سليمان، مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقها، رسالة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم، جامعة نايف العربية، السعودية، 2009

38.أماني حسام قديح، استراتيجية تمكين الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك الإسلامية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2014.

39.بوسعادي فاطمة الزهراء، بلد كمي مونية، دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص غدارة أعمال، جامعة المدية، 2019/2018.

40.جندب عبد الوهاب أحمد علي، أثر التوجهات الاستراتيجية الإبداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي،رسالة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط باليمن،2013.

41.حمزة التهاني، الرشيد أحمد، التوجه الاستراتيجي وأثره على أداء شركات الاتصالات، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان، 2015.

42.زهراء نعيم قاسم، التوجه الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق البراعة التنظيمية، رسالة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد،جامعة القادسية،2000.

43.سلمان سلامة، إدارة تمكين العاملين، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في كلية الاقتصاد، تخصص إدارة أعمال،جامعة دمشق.

44.عبد الله بن عوض الشهراني، دور تمكين العاملين في تحقيق الأنشطة الرياضية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، السعودية، 2009.

45.عبد المؤمن حليمة، قوفي يمينة، استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تشجيع الإبداع التنظيمي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2015/2014.

46.علي محمد سالي، العلاقة بين أبعاد تمكين ودرجات الرضا الوظيفي، دراسة بقطاع البترول، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، مصر، 2002.

47.قاسم أحمد، دور استراتيجية تمكين العاملين في تحسين الأداء التنظيمي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الجزائر، 2011.

48.قدندل هبة، تفعيل القيادة التحويلية من خلال أسلوب التمكين في المؤسسة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل الماجستير في إدارة الأعمال والتسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2010.

49.ميرنا أبو نجم،أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات، رسالة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال التخصصي،سوريا، 2018/2017.

50.طلبي لبنى،متطلبات تتمكين العاملين لإدارة المعرفةفي مؤسسات التعليمالعالي،دراسة استطلاعية لأراء مجموعة من أساتذة جامعة العربي بن المهيدي، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أم البواقي، 2017/2016.

51.فاطمة تدرانت، أثر التمكين على تحقيق الإبداع الإداري، مذكرة ضمن نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، جامعة أم البواقي، 2014-2015.

V- المواقع الإلكترونية:

52.https://www.meemapps.com/term/5912311e78ca000400c587e7/Strategic%20Orientation-التوجه%20الاستراتيجي consulté Le 20/03/2020 à 10: 30
.

53)consulté le 15/04/2020 https://www.alukah.net/social/0/135603/

المراجع باللغة الأجنبية:

54 Adnan M alsada , AliteratureReview of empowermentwith A SuggestedModelforBahrainDefense force, Naval Postgraduate, Monterey,

الملحق رقم (1): استمارة الاستبيان

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السادة موظفي البنك

تحية طيبة أما بعد:

يهدف هذا الاستبيان إلى تقييم أثر تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الإستراتجية، وهو في نفس الوقت جزء من دراسة ميدانية في إطار التحضير لإعداد مذكرة الماستر في علوم التسيير كما..... منكم في استكمال إعداد هذا البحث الأكاديمي، يسعدني أن نقدم لكم مجموعة من الأسئلة المتضمنة في هذا الاستبيان راجية منكم التكرم بالإجابة عليها بدقة، آملة بذلك الاستفادة من خبرتكم في المؤسسة واعدة اياكم بالسرية التامة للبيانات المقدمة من طرفكم علما بأنه لا يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

لكم منا أسمى التقديروالإحترام مع الشكر الخالص على تعاونكم.

من اعداد الطالبتين:- مصباح أحلام

-ولد الشيخ مسعودة

المحور الأول:الخصائص الشخصية

1.الجنس:

☐ ذكر
☐ أنثى

2.العمر:

☐ أقل من 29 سنة

☐ من 20 إلى 40 سنة

☐ من 41 إلى 50 سنة

☐ أكبر من 51 سنة

3.المستوى التعليمي:

☐ ثانوي

☐ تقني سامي

☐ ليسانس

☐ ماجستير/ماستر

☐ دكتوراه

4.الخبرة المهنية:

☐ أقل من 5 سنوات

☐ من 6 إلى 10 سنوات

☐ من 11 إلى 15 سنة

☐ أكثر من 16 سنة

5.المنصب:

☐ رئيس مصلحة

☐ عون اداري

☐ عامل بسيط

المحور الثاني: تمكين العاملين

الرقم	العبارات	مقاييس				
		موافق تماما	موافق	غير موافق	غير موافق تماما	محايد
	المشاركة بالمعلومات					
1	يتم مشاركة كافة العاملين بالمعلومات عن نشاط البنك بشكل عام					
2	الثقة الذاتية المتولدة لدى العاملين في البنك نتيجة المشاركة العالية في المعلومات					
3	تتيح المشاركة بالمعلومات في البنك إمكانية عالية على تحديد مجالات القوة والضعف					
4	لدى البنك بنية تحتية تكنولوجية عالية المستوى تمكنهم من التعرف على كافة المعلومات المطلوبة					
	الحرية والاستقلالية					
5	تؤكد إدارة البنك على مبدأ الحرية والاستقلالية وخاصة للعاملين في الخطوط الأمامية من التصرف في الموافق الجديدة					
6	تشجيع إدارة البنك العاملين على تحمل المسؤولية اتجاه أعمالهم					
7	تدعم إدارة البنك ممارسة كل فرد لصلاحياته المخولة له					
	فرق العمل					
8	فرق العمل قادرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بعملها					
9	لدى البنك فرق عمل متخصصة لانجاز المهمات اليومية					
10	تشجع إدارة البنك العمل بـأسلوب الفريق					

المحور الثالث: الأهداف الإستراتيجية

الرقم	العبارات	المقاييس				
		موافق تماما	موافق	غير موافق	عر موافق تماما	محايد
1	يتركز اهتمام إدارة البنك على تقديم خدمات مصرفية جديدة					
2	غالبا ما تبحث عن طرق تعظيم العوائد من رأس المال المتاح					
3	تضع إدارة البنك ضمن أولوياتها الحصول على رأس المال من مصادر خارجية(أسهم، قروض)					
4	تهتم إدارة البنك بالعاملين لما لهم من دور في رفع مستوى الإنتاجية					
5	تضع إدارة البنك ضمن أولوياتها توفير فرص متساوية في التعيين					
6	يقوم البنك بالوصول إلى الخدمات المستهدفة مقابل أقل وقت عمل أو أقل تكلفة					
7	يحرص البنك على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الالتزام العالي والاهتمام بهم					
8	يسعى البنك دوما إلى إعادة تطوير مهارات الموظفين وتحسين استخدام التقنيات الحديثة وإجراء دورات تكوينية وتدريبية للموظفين					

الملحق رقم(2):جدول اختبار التوزيع الطبيعي:

Descriptives

Statistiques descriptives							
	N	Minimum	Maximum	Skewness		Kurtosis	
	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Erreur standard	Statistiques	Erreur standard
البعد_الأول	42	1,50	4,50	-,946	,365	1,202	,717
الحرية والاستقلالية	42	1,67	5,00	-,656	,365	-,024	,717
فرق العمل	42	2,00	5,00	-1,406	,365	1,904	,717
استراتيجيات تمكين العاملين	42	1,80	4,80	-1,111	,365	1,559	,717
الأهداف الإستراتيجية	42	1,88	4,88	-,348	,365	-,541	,717
N valide (liste)	42						

الملحق رقم(3):ثبات الاستبيان

- المشاركة بالمعلومات:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,826	4

- الحرية والإستقلالية:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,703	3

- فرق العمل:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,735	3

- استراتيجية تمكين العاملين:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,816	10

- الأهداف الإستراتيجية:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,792	8

- الدرجة الكلية للإستبيان

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,885	18

الملحق رقم(4):معامل الإرتباط سبيرمان

- العلاقة بين عبارات بعد المشاركة بالمعلومات ومتغير استراتيجية تمكين العاملين

Corrélations non paramétriques

Corrélations							
			X1	X2	X3	X4	المشاركة بالمعلومات
Rho de Spearman	X1	Coefficient de corrélation	1,000	-,050	,304	,317*	,506**
		Sig. (bilatéral)	.	,753	,050	,041	,001
		N	42	42	42	42	42
	X2	Coefficient de corrélation	-,050	1,000	,560**	,404**	,647**
		Sig. (bilatéral)	,753	.	,000	,008	,000
		N	42	42	42	42	42
	X3	Coefficient de corrélation	,304	,560**	1,000	,499**	,806**
		Sig. (bilatéral)	,050	,000	.	,001	,000
		N	42	42	42	42	42
	X4	Coefficient de corrélation	,317*	,404**	,499**	1,000	,797**
		Sig. (bilatéral)	,041	,008	,001	.	,000
		N	42	42	42	42	42

	المشاركة بالمعلومات	Coefficient de corrélation	,506**	,647**	,806**	,797**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,001	,000	,000	,000	.
		N	42	42	42	42	42
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).							
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).							

- العلاقة بين عبارات بعد الحرية والإستقلالية ومتغير استراتيجية تمكين العاملين

Corrélations non paramétriques

Corrélations						
			X5	X6	X7	استراتيجية تمكين العاملين
Rho de Spearman	X5	Coefficient de corrélation	1,000	,612**	,621**	,735**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,000	,000
		N	42	42	42	42
	X6	Coefficient de corrélation	,612**	1,000	,810**	,867**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,000	,000
		N	42	42	42	42
	X7	Coefficient de corrélation	,621**	,810**	1,000	,773**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	.	,000
		N	42	42	42	42
	استراتيجية العاملين تمكين	Coefficient de corrélation	,735**	,867**	,773**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	.
		N	42	42	42	42
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).						

– لعلاقة بين عبارات بعد فرق العمل ومتغير استراتيجية تمكين العاملين

Corrélations non paramétriques

Corrélations						
			X8	X9	X10	استراتيجية تمكين العاملين
Rho de Spearman	X8	Coefficient de corrélation	1,000	,823**	,670**	,726**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,000	,000
		N	42	42	42	42
	X9	Coefficient de corrélation	,823**	1,000	,606**	,795**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,000	,000
		N	42	42	42	42
	X10	Coefficient de corrélation	,670**	,606**	1,000	,748**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	.	,000
		N	42	42	42	42
	استراتيجية العاملين تمكين	Coefficient de corrélation	,726**	,795**	,748**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	.
		N	42	42	42	42
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).						

- العلاقة بين عبارات متغير الأهداف الاستراتيجية والمتغير نفسه

Corrélations									
		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	الأهداف الإستراتيجية
Y1	Coefficient de corrélation	1	,630**	,430**	,434**	,310*	,423**	,252	,361*	,592**
	Sig. (bilatéral)		,000	,005	,004	,046	,005	,107	,019	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42

Y2	Coefficient de corrélation	,630**	1	,709**	,598**	,491**	,529**	,471**	,533**	,770**
	Sig. (bilatéral)	,000		,000	,000	,001	,000	,002	,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42
Y3	Coefficient de corrélation	,430**	,709**	1	,730**	,697**	,618**	,485**	,579**	,812**
	Sig. (bilatéral)	,005	,000		,000	,000	,000	,001	,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42
Y4	Coefficient de corrélation	,434**	,598**	,730**	1	,750**	,718**	,683**	,682**	,877**
	Sig. (bilatéral)	,004	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42
Y5	Coefficient de corrélation	,310*	,491**	,697**	,750**	1	,752**	,755**	,636**	,840**
	Sig. (bilatéral)	,046	,001	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42
Y6	Coefficient de corrélation	,423**	,529**	,618**	,718**	,752**	1	,816**	,788**	,880**
	Sig. (bilatéral)	,005	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42
Y7	Coefficient de corrélation	,252	,471**	,485**	,683**	,755**	,816**	1	,782**	,819**
	Sig. (bilatéral)	,107	,002	,001	,000	,000	,000		,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42

Y8	Coefficient de corrélation	,361*	,533**	,579**	,682**	,636**	,788**	,782**	1	,833**
	Sig. (bilatéral)	,019	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42
الأهداف الإستراتيجية	Coefficient de corrélation	,592**	,770**	,812**	,877**	,840**	,880**	,819**	,833**	1
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).										
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).										

الملحق رقم(5):البيانات الشخصية والوظيفية

Table de fréquences

الجنس متغير حسب الدراسة عينة أفراد توزيع					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	26	61,9	61,9	61,9
	أنثى	16	38,1	38,1	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

العمر متغير حسب الدراسة عينة أفراد توزيع					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 29 من أقل	4	9,5	9,5	9,5
	40 إلى 30 من سنة	13	31,0	31,0	40,5
	50 إلى 41 من سنة	16	38,1	38,1	78,6
	سنة 50 من أكبر	9	21,4	21,4	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

التعليمي المستوى متغير حسب الدراسة عينة أفراد توزيع					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	10	23,8	23,8	23,8
	تقني شهادة سامي	9	21,4	21,4	45,2
	ليسانس	18	42,9	42,9	88,1
	ماستر/ماجستير	5	11,9	11,9	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

المنصب متغير حسب الدراسة عينة أفراد توزيع					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مصلحة رئيس	6	14,3	14,3	14,3
	إداري عون	26	61,9	61,9	76,2
	بسيط عامل	10	23,8	23,8	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

الخبرة سنوات عدد متغير حسب الدراسة عينة أفراد توزيع					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	6	14,3	14,3	14,3
	10 إلى 06 من سنوات	12	28,6	28,6	42,9
	15 إلى 11 من سنة	15	35,7	35,7	78,6
	سنة 16 من أكثر	9	21,4	21,4	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

الملحق رقم(6):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد متغير استراتيجية تمكين العاملين

MVA

Statistiques univariées							
	N	Moyenne	Ecart type	Manquant		Nombre d'extrêmes[a]	
				Effectif	Pourcentage	Faible	Elevée
X1	42	3,4286	,70340	0	,0	0	0
X2	42	3,6190	,85404	0	,0	0	0
X3	42	3,7619	,93207	0	,0	1	0
X4	42	3,1667	1,01011	0	,0	3	0
الأول_البعد	42	3,4940	,65910	0	,0	2	0
X5	42	3,4762	,86216	0	,0	0	0
X6	42	3,7857	,97620	0	,0	0	0
X7	42	3,8333	1,03398	0	,0	0	0
الثاني_البعد	42	3,6984	,86425	0	,0	1	0
X8	42	4,2143	,84206	0	,0	3	0
X9	42	4,3333	,90167	0	,0	3	0
X10	42	3,8095	,77264	0	,0	0	0
الثالث_البعد	42	4,1190	,78198	0	,0	3	0
المستقل_المتغير	42	3,7429	,65895	0	,0	2	0
a. Nombre d'observations en dehors de la plage autorisée (Q1 - 1.5*IQR, Q3 + 1.5*IQR).							

الملحق رقم(7):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد متغير الأهداف الإستراتيجية

MVA

Statistiques univariées							
	N	Moyenne	Ecart type	Manquant		Nombre d'extrêmes[a]	
				Effectif	Pourcentage	Faible	Elevée
Y1	42	3,8571	,89909	0	,0	0	0
Y2	42	3,4286	1,01556	0	,0	1	0
Y3	42	3,5952	,85709	0	,0	0	0
Y4	42	3,1667	1,12438	0	,0	0	0
Y5	42	3,3095	,94966	0	,0	1	0
Y6	42	3,4762	1,01784	0	,0	1	0
Y7	42	3,5000	,96903	0	,0	0	0
Y8	42	3,6667	,90167	0	,0	0	0

التابع_المتغير	42	3,5000	,77940	0	,0	0	0

a. Nombre d'observations en dehors de la plage autorisée (Q1 - 1.5*IQR, Q3 + 1.5*IQR).

الملحق رقم(8):تحليل الانحدار

Régression

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المشاركة ,العمل فرق الحرية ,بالمعلومات والاستقلالية[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante :الإستراتيجية الأهداف

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,894[a]	,799	,784	,22445

a. Prédicteurs : (Constante), المشاركة ,العمل فرق والاستقلالية الحرية ,بالمعلومات

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7,626	3	2,542	50,460	,000[b]
	de Student	1,914	38	,050		
	Total	9,541	41			

a. Variable dépendante : الإستراتيجية الأهداف

b. Prédicteurs : (Constante), والاستقلالية الحرية ,بالمعلومات المشاركة ,العمل فرق

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	T	Sig.
1	(Constante)	1,283	,216		5,942	,000
	المشاركة بالمعلومات	,363	,065	,496	5,585	,000
	الحرية والاستقلالية	,195	,073	,349	2,668	,011
	العمل فرق	,114	,080	,185	1,433	,160

a. Variable dépendante الإستراتيجية الأهداف

الملحق رقم(9):اختبار التجانس

- متغير استراتيجية تمكين العاملين

Test d'égalité des variances des erreurs de Levene[a]			
Variable dépendante: العاملين تمكين استراتيجية			
F	ddl1	ddl2	Signification
2,097	19	22	,059
Teste l'hypothèse nulle selon laquelle la variance des erreurs de la variable dépendante est égale sur les différents groupes.			
a. Plan : Constante + الخبرة_سنوات_عدد + المنصب + التعليمي_المستوى + العمر + الجنس			

- متغير الأهداف الإستراتيجية

Test d'égalité des variances des erreurs de Levene[a]			
Variable dépendante: الإستراتيجية الأهداف			
F	ddl1	ddl2	Signification
1,135	19	22	,385
Teste l'hypothèse nulle selon laquelle la variance des erreurs de la variable dépendante est égale sur les différents groupes.			
a. Plan : Constante + الخبرة_سنوات_عدد + المنصب + التعليمي_المستوى + العمر + الجنس			

الملحق رقم(10):جدول تحليل التباين لمتغير استراتيجية تمكين العاملين

Tests des effets intersujets					
Variable dépendante: العاملين تمكين استراتيجية					
Source	Somme des carrés de type III	Ddl	Carré moyen	F	Signification
Modèle corrigé	7,542[a]	10	,754	2,279	,039
Constante	201,581	1	201,581	609,025	,000
الجنس	2,147	1	2,147	2,288	,076
العمر	,752	2	,376	1,136	,334
التعليمي_المستوى	2,144	2	1,072	3,238	,053
المنصب	,541	1	,541	1,635	,211
الخبرة_المهنية	2,961	2	1,481	1,973	,090
Erreur	10,261	31	,331		
Total	606,180	42			
Total corrigé	17,803	41			
a. R-deux = ,424 (R-deux ajusté = ,238)					

الملحق رقم(11): جدول تحليل التباين لمتغير الأهداف الإستراتيجية

Tests des effets intersujets					
Variable dépendante: الإستراتيجية الأهداف					
Source	Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Signification
Modèle corrigé	7,084[a]	10	,708	1,232	,310
Constante	190,174	1	190,174	330,796	,000
الجنس	,412	1	,412	,717	,404
العمر	,112	2	,056	,097	,908
التعليمي_المستوى	,781	2	,390	,679	,514
المنصب	,008	1	,008	,013	,909
الخبرة_المهنية	1,581	2	,790	1,375	,268
Erreur	17,822	31	,575		
Total	539,406	42			
Total corrigé	24,906	41			
a. R-deux = ,284 (R-deux ajusté = ,054)					

