

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير الرقم التسلسلي:/ 2021

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة: 2021

الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

دور التمكين الإداري في

تنمية رأس المال البشري

دراسة حالة: مؤسسة مناجم الحديد - تبسة

من إعداد الطالبين: تبسة - جامعة العربي التبسي - تبسة تحت إشراف الدكتورة

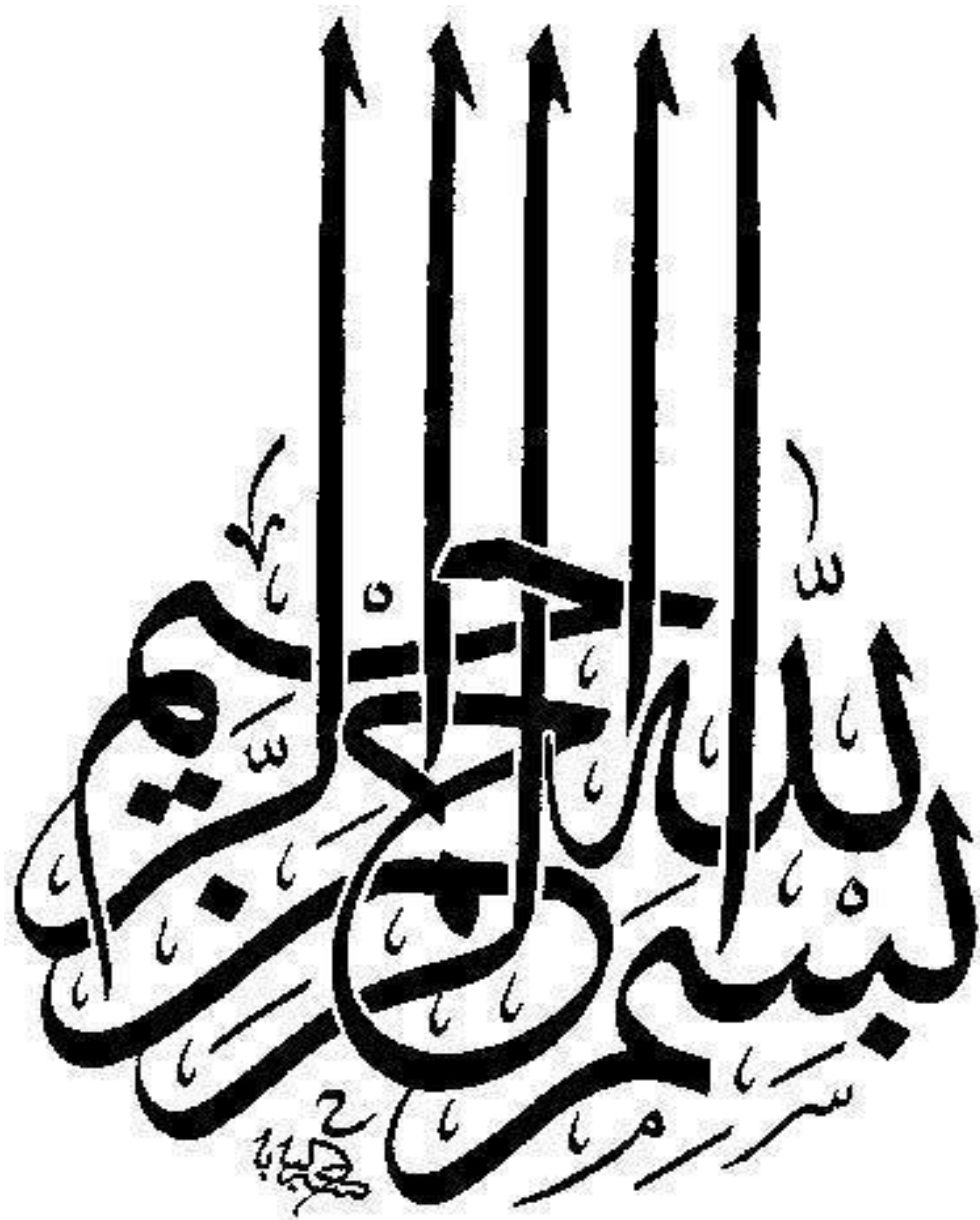
✓ أميرؤ نموشي منجية بورحلة

✓ أيمن سوسي

نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
درار يحيى	أستاذ محاضر ب-	رئيسا
منجية بورحلة	أستاذ محاضر أ-	مشرفا ومقررا
عمروش عمر	أستاذ مساعد أ-	عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2020/2021



قال تعالى:

﴿وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاَهُمْ فِي الْبَرِّ
وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِّنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ
عَلَىٰ كَثِيرٍ مِّمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا﴾

سورة الإسراء -70-

شكر وتقدير

أولا الشكر والحمد لا يكون إلا لله عز وجل على جميع النعم التي من بها علينا

وعلى توفيقه لنا في إنهاء وتقديم العمل المتواضع

نتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى أستاذتي المشرفة "بورحلة منجية" والتي تكن لها الاحترام والتقدير

ونشكرها على جهودها وتعليماتها وتوجيهاتها لنا التي كانت لها صدى كبير في تصحيح وتوجيه ما جاء في هذه الدراسة.

كما نتوجه بموقور الشكر إلى جميع أستاذتي الذين درسونا طيلة مشوارنا الدراسي والذين بفضل الله عز وجل وصلنا إلى هذا المستوى ولا زلنا دوما بحاجة إلى توجاتهم.

والشكر الجزيل إلى جميع أساندة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة.

كذلك نخص الشكر العظيم إلى الأساتذة المحكمين "أحمد شفاء، دريد حنان، بوطوره فضيلة" الذين قاموا بتحكيم الإستبيان الدراسي

وكذلك نتقدم بالشكر لموظفي مكتبة جامعة سيدي عاشور بولاية عنابة على تقديمهم يد مساندة لنا في توفيرهم الكتب محل الدراسة

ونتفضل أيضا بالشكر إلى جميع المؤولين والإطارات في المؤسسة محل الدراسة الذين قدموا لنا المساعدة والعون لإتمام الجزء التطبيقي لهذه الدراسة وأخص بالذكر الأنسة "آية" بمؤسسة مناجم الحديد - تبسة -.

وأخيرا نوجه الشكر إلى جميع من قدموا المساعدة من قريب أو بعيد لإنهاء هذا العمل ولو بدعوة صادقة،

وأخص بالذكر الأخ "كمال مباركة" الذي قام بإخراج هذا العمل

ألف شكر للجميع

إهداء

لك ربي اسجد سجود شكر داعية إياك أن ترفع عن الوباء و أن تنفع بهذا العمل

كل من قرأه

إلى من قال الله فيهما:

" و اخفض لهما جناح الذل من الرحمة و قل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا " (الاسراء

(24)

إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء و العنان

إلى التي صبرت على كل شيء،

إلى ارتفعت كلما ارتفعت كلما تذكرت ابتسامتها في وجهي

إليك أمي الغالية " بوقرين دلولة"

إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله... إلى من كان يدفعني قدما نحو الأمام

لنيل المبتغى... إلى مدرستي الأولى في الحياة...إليك أبي الغالي "نموشي مختار"

إلى سندي و عزوتي، إخوتي و أخواتي الذين يفرحون لفرحي و يسعدهم نجاحي

و إهداء معطر بالمسك إلى قرة عيني أخي مصطفى لما قدمه لي من تشجيع و دعم في

دراستي

إلى صاحبة القلب الطيب و النوايا الصادقة و يد العون لي في دراستي أختي ليندا و

أستاذتي "صلاح ليديا"

إلى صديقي و أخي الذي أتكاسم معه العمل "أيمن"

إلى من تحلوا بالإخاء و تميزوا بالوفاء إلى ينابيع الصدق الصافي إلى من معهم سعدت و

برفقتهم في دروب الحياة الحلوة و المرة صديقاتي " روميسة، بثينة، نوال، نور، مريم، شيما،

بوسي، أميرة، نهاد، صفاء، مروة، شهبه، جيهان"

إلى من عشت معهن أجمل صور الإخوة و الصداقة "سارة، رابعة، فوزية، أسماء"

إلى كل زملاء الدراسة دفعة 2021 تخصص علوم التسيير

إلى من ذكرهم قلبي و نساهم قلبي.

أميرة

إهداء

احمد الله عز و جل على منه و عونہ لإتمامه هذا البحث اهدي هذا العمل

إلى الذي سهر على تعليمي بتضحيات مترجمة في تقديسه للعلم أبي الغالي

إلى التي صبرت على كل شيء... إلى التي رعتني حق الرعاية و كانت خير السند أهي

الغالية

إلى إخوتي و أخواتي

إلى صديقتي في العمل "أميرة"

إلى أسرة قسم علوم التسيير بجامعة العربي التبسي دفعة 2021

إليكم جميعا أهدي ثمرة جهدي المتواضعة

أمين

الفهرس العام

الصفحة	المحتوى
-	شكر و عرفان
I	الفهرس العام
V	فهرس الجداول
VII	فهرس الأشكال
IX	فهرس الملاحق
أ-هـ	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة	
02	تمهيد
03	المبحث الأول : مدخل نظري للتمكين الإداري
03	المطلب الأول: ماهية التمكين الإداري
06	المطلب الثاني متطلبات التمكين الإداري ومبادئه
09	المطلب الثالث: أساليب التمكين الإداري ومحدداته
12	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول رأس المال البشري
12	المطلب الأول: ماهية رأس المال البشري
16	المطلب الثاني: مؤشرات وقياس رأس المال البشري وعناصره
19	المطلب الثالث: العلاقة بين التمكين الإداري وتنمية رأس المال البشري
23	المبحث الثالث: الدراسات السابقة

الفهرس العام

23	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية
26	المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
29	المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة.
31	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دور التمكين الإداري في تنمية رأس المال البشري في مؤسسة مناجم الحديد -تبسة-	
33	تمهيد:
34	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مناجم الحديد مناجم الحديد -تبسة-
34	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة مناجم الحديد -تبسة- ونشأتها
35	المطلب الثاني: أهداف مؤسسة مناجم الحديد -تبسة- ووحداتها الرئيسية
36	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الحديد -تبسة-
39	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
39	المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة
40	المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات
44	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحصيل البيانات
47	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
47	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية
51	المطلب الثاني: تحليل نتائج المتغيرات المستقلة للدراسة
57	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

الفهرس العام

64	خلاصة الفصل
66	خاتمة
70	قائمة المراجع
74	الملاحق

فہرست الجملہ اول

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
39	تداول الاستبيان	01
41	توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة	02
43	معايير تحديد الاتجاه	03
43	قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة	04
47	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	05
48	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	06
49	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	07
50	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	08
50	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	09
51	تحليل آراء المبحوثين تجاه المتغير المستقل (التمكين الإداري)	10
52	تحليل آراء العينة تجاه بعد تفويض السلطة	11
53	تحليل آراء العينة تجاه بعد التحفيز	12
54	تحليل آراء العينة تجاه بعد التدريب والتعليم	13
55	تحليل آراء العينة تجاه بعد فرق العمل	14
56	تحليل آراء العينة تجاه محور رأس المال البشري	15
57	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	16
59	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية	17
62	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	18

فهرس الاسكال

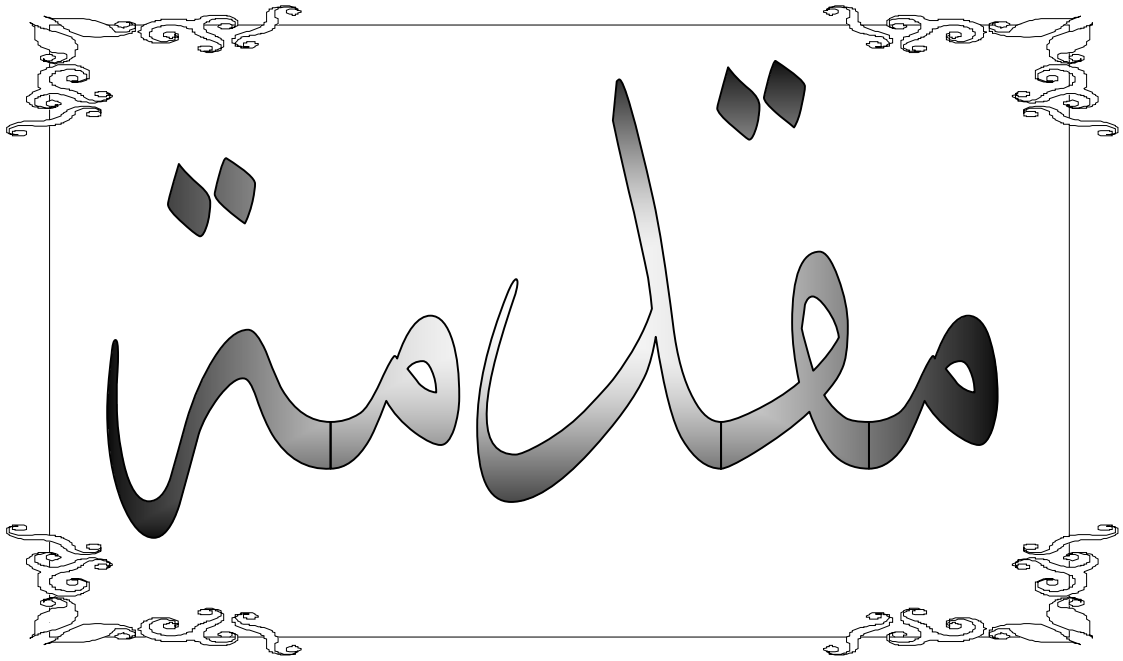
فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
37	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الحديد -تبسة-	01
42	نموذج الدراسة	02
48	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	03
48	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	04
49	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	05
50	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	06
50	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	07

فهرس الاحق

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
74	قائمة المحكمين	01
75	استمارة الاستبيان	02
81	نتائج SPSS	03
92	إتفاقية التربص	04



نتيجة التغييرات السريعة التي يشهدها العالم اليوم فإن المنظمات شهدت العديد من التغييرات وما ينجم عن ذلك من منافسة عالمية فيما بينها ولمواكبة هذه التغييرات والتعايش معها تبنت مختلف المنظمات مفاهيم وأساليب في الإدارة الحديثة، مع تطور وتوسع حجمها وازدياد القوى العاملة معها سوق العمل، كما أن العنصر البشري أصبح من أولويات كل منظمة حتى تضمن البقاء والاستمرارية وتحقيق ميزة تنافسية، وهذا راجع إلى التطورات التي تمر بها المنظمات وعلى الخصوص شدة المنافسة، ولهذا يجب إعطاء كامل الاهتمام بالعنصر البشري وجعل إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المنظمة، ومنه في ظل التطورات والتحويلات السريعة لمختل فالمجالات فأن التمكين جاء ليساهم بشكل أساسي في تطوير وتنمية الفكر الإداري ولأنه يمثل أحد الركائز المميزة للإدارة الحديثة التي تسعى إلى تنمية الأفراد ورفع قدراتهم مهاراتهم لحل المشاكل التي تواجههم لكسب رضاهم الذاتي تجاه منظماتهم.

وعلى هذا قد أثبت أن التمكين الإداري جاء كثمرة للجهود الداعية لتفعيل دور العاملين وإعطائهم مزيدا من الحرية في كيفية أعمالهم وتطوير العلاقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم في اتخاذ القرارات وتوفير التدريب المناسب والعمل كفريق، وكذلك يعتبر من المداخل الجديدة التي تقدم الموارد البشرية من خلاله أفكارها.

ومن جهة تعتبر الموارد البشرية من أهم موارد المؤسسة في عملها بكفاءة كيفية اختيار رأس مالها البشري والذي بدوره يعرف على أنه كل المعارف والمهارات والخبرات المتواجدة بالمؤسسة من مختلف المستويات، فهو من أهم موارد المؤسسات الحديثة والأداة الحقيقة لتحقيق الأهداف.

ومنه فإن رأس المال البشري يمثل النشاط المستمر والذي يعكس نجاح المؤسسة واستمرارها وقدرتها على التكيف مع البيئة أمر فشلها، لذا توالى الجهود البحثية لتأطير مختلف المفاهيم المختلفة بدور التمكين الإداري في تنمية رأس المال البشري، وانطلاقا من هذا الطرح نبرز فرصة بحثية تستحق الدراسة لإبراز دور التمكين الإداري على المؤسسة الاقتصادية مناجم الحديد -تبسة-.

أولا: إشكالية الدراسة

يعد مفهوم التمكين الإداري ومضامينه من المفاهيم الإدارية الحديثة التي عززت النظرة الإيجابية للجانب الإنساني في الإنتاجية وفي العمل، إلا أن تطبيقها مازال محدودا، ويحتاج ويهتم التمكين الإداري بشكل رئيسي على إقامة الثقة وتكوينها بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم

في اتخاذ القرار، كما يعد الاستثمار في رأس المال البشري أحد أبرز المداخل التي يمكنها انتهاجه من تحسين أدائها التنظيمي ودعم قدرتها التنافسية، ومنه قد تم طرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة تطبيق التمكين الإداري لتنمية رأس المال البشري في مؤسسة مناجم الحديد-تبسة-؟

ولمعالجة هذه الإشكالية والإجابة عليها بوضوح تم صياغة التساؤلات الفرعية الآتية:

1- هل تساهم تفويض السلطة في تنمية رأس المال البشري؟

2- هل يساهم التعليم والتدريب في تنمية رأس المال البشري؟

3- هل يساهم التحفيز في تنمية رأس المال البشري؟

4- هل تساهم فرق العمل في تنمية رأس المال البشري؟

ثانيا: الفرضيات

1- الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الإداري في تنمية رأس المال البشري في مؤسسة مناجم الحديد-تبسة

2- الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتفويض السلطة في تنمية رأس المال البشري في مؤسسة مناجم الحديد-تبسة .

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز في تنمية رأس المال البشري في مؤسسة مناجم الحديد-تبسة .

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتعليم في تنمية رأس المال البشري في مؤسسة مناجم الحديد-تبسة .

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للفرق العمل في تنمية رأس المال البشري في مؤسسة مناجم الحديد-تبسة .

ثالثا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

✓ تعد ممارسات التمكين الإداري من أفضل الحلول المستخدمة في المنظمة وذلك لغرض زيادة أداء المورد البشري؛

✓ الاستفادة من قدرات وإمكانيات المورد البشري وذلك من أجل تعزيز إنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي لديه؛

✓ يعتبر التمكين الإداري من المفاهيم الإدارية الحديثة والذي أصبح ضرورة حتمية، بل واقعا يفرض نفسه في ظل التحديات التي تواجه المنظمات في جميع دول العالم.

رابعاً: أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

✓ يعتبر العنصر البشري من أهم موارد المؤسسة، وعاملاً ديناميكياً يؤثر في جميع عمليات الإنتاج، لذا فإن نمو وتنافسية المؤسسة مرهون بمدى قدرتها على ترغيب واستقطاب عناصر بشرية ما يميز في مهاراتها ومعارفها؛

✓ إبراز دور التمكين في تنمية رأس المال البشري؛

✓ إن من أهم الضمانات الحيوية لاستمرار المنظمة هو التحرر الكلي من كل العوائق التي من شأنها تعطيل قدرات الأفراد نحو التحفيز والتدريب والذي لا يأتي إلا من خلال سرعة معالجة اقتراحات العاملين؛

✓ تسليط الضوء على مختلف أهم المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

خامساً: أسباب اختيار الموضوع

إن الأسباب الدافعة لاختيار موضوع محل الدراسة دون غيره يتمثل فيما يلي:

✓ الرغبة الشخصية في دراسة الموضوع؛

✓ الرغبة في التعرف على المفاهيم الإدارية الحديثة؛

✓ معرفة مدى أهمية التمكين الإداري والتعرف على المستوى المعرفي للعاملين ومدى التقيد به.

سادساً: المنهج المتبع

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بالتمكين الإداري وتنمية رأس المال البشري، ولإسقاط الدلالة النظرية على مؤسسة مناجم الحديد -تبسة- ودراسة كيفية تطبيق التمكين الإداري ودوره في تنمية رأس المال البشري في مؤسسة مناجم الحديد -تبسة- بالاعتماد على منهج دراسة الحالة.

سابعا: حدود الدراسة

تم تحديد وفهم جوانب موضع الدراسة نظريا وذلك من أجل الإحاطة والتوصل إلى النتائج الموضوعية، وتم تحديد مجالات دراستها كالاتي:

✓ **الحدود المكانية:** وتمثلت في مكان إجراء الدراسة الميدانية والمتمثلة في مؤسسة مناجم الحديد - تبسة-.

✓ **الحدود الزمنية:** طبقت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2021/2020.

✓ **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على العاملين بمؤسسة مناجم الحديد -تبسة-.

✓ **الحدود العلمية:** تتعلق بأبعاد التمكين والمتمثلة في (تفويض السلطة، التعليم والتدريب - التحفيز، فرق العمل). ورأس المال البشري كمتغير تابع بمكوناته (الكفاءات، الخبرات، المعارف والمؤهلات).

ثامنا: هيكل الدراسة

تم تقسيم هذه الدراسة إلى جزأين أحدهما نظري والآخر تطبيقي تسبقهما مقدمة وتليها خاتمة على النحو التالي:

الفصل الأول: ينقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث بعنوان الإطار النظري والدراسات السابقة، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى مدخل نظري للتمكين الإداري، تناول فيه متطلبات التمكين الإداري أساليبه، في حين تم التطرق في المبحث الثاني إلى عموميات حول رأس المال البشري وذلك انطلاقا من ثلاث مطالب فيها تحديد كل من ماهية رأس المال البشري مؤشرات، عناصر رأس المال البشري. والعلاقة بين التمكين الإداري ورأس المال البشري، أما في المبحث الثالث تم التطرق إلى الدراسات السابقة التي تتعلق بالتمكين الإداري ورأس المال البشري والعلاقة التي تجمع بينهما من خلال الدراسات العربية والأجنبية ما يميزها عن الدراسة الحالية.

الفصل الثاني: ومنه تم الاعتماد على الدراسة التطبيقية وذلك لتجسيد الواقع المحدد في الفصل السابق، والذي يقسم إلى ثلاثة مباحث، حيث سيعرض المبحث الأول كل من التعريف بالمنظمة محل الدراسة وهيكلها التنظيمي ونشاطاتها، أما المبحث الثاني فسوف يتناول مختلف الاجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية، في حين سنتناول في المبحث الثالث تحليل البيانات الوظيفية والشخصية وتحليل متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها وأخيرا خاتمة الدراسة والتي تبين أهم النتائج المتعلقة بالموضوع، إضافة إلى تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات المقترحة بالموضوع.

تاسعا: صعوبة الدراسة

من بين الصعوبات التي يتعرض لها الباحث ويواجهها اثر العديد من العوامل والمتغيرات، فانه سوف يتم التطرق في هذه الدراسة إلى مجموعة من الصعوبات سيتم عرضها فيما يلي:

- ✓ صعوبة وقلة توافر المصادر والمراجع الأولية حول الموضوع في مكتبة الجامعة مما يؤدي إلى استغراق الوقت والجهد الطويل من اجل البحث عن محتوى الموضوع.
- ✓ التساؤلات الكثيرة حول عنوان الدراسة.
- ✓ صعوبة التنقل إلى مكان محل الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد

يعتبر التمكين عنصرا حاسما وأساسيا للمنظمات في ظل الاتجاه نحو تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، حيث شاع استعماله في الكثير من المؤسسات حيث أصبح من العناصر المهمة التي تزيد من دافعية العاملين ومسئولياتهم نحو تحقيق أهدافهم في اتخاذ القرار في العمل، ولأجل هذا ينبغي على المسؤولين بالمنظمة أن توجه معظم مواردها للاستثمار في رأس المال البشري وتمميته من خلال وضع نظام تسيير محكم يعمل على الاختيار السليم في إطار بيئة أعمال سريعة التغير والتطور.

وعليه يتم تناول المباحث التالية:

- ✓ المبحث الأول: مدخل نظري للتمكين الإداري؛
- ✓ المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول رأس المال البشري؛
- ✓ المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

المبحث الأول : مدخل نظري للتمكين الإداري

يعتبر التمكين الإداري مطلب هام وضروري فهو موضع نقاش واسع بين الباحثين وذلك لترسيخ روح المسؤولية والاعتزاز بقوة العمل، فهو يعتبر أحد العناصر الرئيسية التي تمد الإنسان بالطاقة اللازمة التي تمكنه من أداء عمله، وكذلك منح العاملين فرصة لاتخاذ القرارات وبالتالي تحسنهم لقدراتهم ويكون هذا من خلال تدريبهم وتعليمهم والعمل ضمن الفريق ، وعليه سيتم تناول المطالب التالية:

✓ **المطلب الأول: ماهية التمكين الإداري؛**

✓ **المطلب الثاني: متطلبات التمكين الإداري ومبادئه؛**

✓ **المطلب الثالث: أساليب التمكين الإداري ومحدداته.**

المطلب الأول: ماهية التمكين الإداري

يعتبر مفهوم التمكين الإداري على انه أحد الفلسفات الإدارية الحديثة التي تعتمد في تطبيق الإدارة المعاصرة التي تهتم بتعزيز قدرات العاملين وحل المشكلات وزيادة مساحة الحرية في مجريات العمل دون شعورهم بالتدخلات المباشرة من الجهات العليا ووضع الثقة في قدرات العاملين ودعم مهاراتهم.

أولاً: تعريف التمكين: يعرف كما يلي:

- **تعريف 01:** يعرف على أنه: "تحرير الإنسان من القيود وتشجيع الفرد وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع".¹

- **تعريف 02:** كما يعرف أيضا على أنه: "يتمثل في إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها، فالتمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليه".²

من خلال التعاريف السابقة يستنتج أن التمكين يساعد ويساهم في قيادة الفرد إلى الشعور بالانتماء المعنوي للمؤسسة والمادي، فهو يجعل المؤسسة أكثر قربا من الزبائن وأكثر مسؤولية تجاههم في حل مشاكلهم.

¹- محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص: 22.

²- نفس المرجع السابق ، ص: 21-22.

ثانياً: تعريف التمكين الإداري: للتمكين الإداري عدة تعاريف يتم ذكر أبرزها كما يلي:

- **تعريف 01:** يعرف على أنه: "إن مفهوم التمكين الإداري يركز على كزنه عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم عن طريق تحفيزهم وتشجيعهم على اتخاذ القرارات وتشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية".

- **تعريف 02:** كما يعرف على أنه: "تمكين العاملين من شأنه أن يجعلهم أكثر قدرة على القيام بأعمالهم بشكل أفضل وأكثر كفاءة وقدرة على الإبداع والمشاركة الذاتية وخاصة في المنظمات والشركات التي تستخدم في أنشطتها فرق العمل التي تحتاج إلى كفاءات فردية وقدرة عالية في مجال العمل".

- **تعريف 03:** يعرف على أنه: "عبارة عن مجموعة من الممارسات التي تهدف إلى تبادل المعلومات والمكافآت والمعرفة المتعلقة بالوظيفة والسلطة مع الموظفين"¹.

من خلال التعاريف السابقة يستنتج أن التمكين الإداري يدور حول إعطاء الفرد صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها وحسب الوصف الوظيفي لها ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي.

ثالثاً : أهمية التمكين الإداري: هناك الكثير من الكتابات التي يبين أهمية التمكين الإداري ونتائجه الايجابية وتظهر هذه الأهمية من خلال:²

- **تطوير مستوى أداء العاملين:** وذلك نتيجة لشعور العامل بالرضا بتحسين الأداء لأم المنظمة تمنحه ثقته وسلطتها وصلاحتها؛

- **اكتساب المعرفة والمهارة:** فانخراط العامل في برامج التدريب وورش العمل والندوات يكسبه معارف جديدة قيمة والتي تصبح ثروة يملكها حتى وإن غادر المنظمة؛

- **المحافظة على الموظف:** إن المنظمات الناجحة هي التي لا تفرط بسهولة في موظفيها، فزيادة معرفة وتطوير وكفاءة الفرد يحتم عليها التمسك به؛

- **المشاركة الفاعلة:** يسهم التمكين في مستوى المشاركة الفاعلة نتيجة للشعور بالمسؤولية تجاه أفراد المنظمة؛

¹ - معن أحمد الصالح، أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي ، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير، إدارة أعمال ، الجامعة الافتراضية السورية، 2018، ص: 16.

² - فروخي وافية، محددات التمكين الإداري لدى رؤساء مفتشيات التجارة، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 03، العدد 02، 2020، ص:

- تحقيق الرضا الوظيفي: وذلك عند الشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل؛
 - زيادة فرص الإبداع والابتكار: وهو يأتي بتشجيع روح المبادرة والفكر والخلق؛
 - يحقق نتائج خاصة بالمنظمة من خلال ما تقدمه المنظمة من معلومات ومعارف ومهارات وتدريب وحوافز من أجل قدرة الأفراد العاملين، وبالتالي ينعكس ذلك على المنظمة من خلال العمل الجاد الذي يحقق للمنظمة نتائج إيجابية تسهم في تحقيق أهدافها على المدى البعيد والقريب؛
 - يحقق كذلك نتائج خاصة بالمتعاملين مع المنظمات الممكن أفرادها فالزبائن الذين كانوا يعبرون عن مستويات عالية من الرضا، فهذا يدل على علاقة طردية بين رضا الزبائن وتمكين العاملين.
- رابعا : خصائص التمكين الإداري :** يتسم التمكين الإداري بمجموعة من الخصائص نوجزها فيما يلي:¹

- يحقق التمكين زيادة النفوذ للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية في الإدارة وحرية الأداء لمهامهم ؛
- يركز التمكين على القدرات الفعلية للمديرين والموظفين في حل مشاكل العمل والأزمات؛
- يستهدف تمكين المديرين والعاملين استغلال الكفاءة التي تمكن الأفراد استغلالا كاملا ؛
- يجعل التمكين المدراء أقل اعتمادا على الإدارة الوسطى في إدارة الأنشطة ويعطيهم السلطات الكافية في مجال عملهم؛
- المشاركة في القوة وخلق الجرأة في المبادأة وحل المشاكل وتشكيل فرق العمل ، وتفعيل نظام الاتصال.

خامسا : مزايا التمكين الإداري : تتمثل مزايا التمكين الإداري فيما يلي:²

- اتخاذ قرارات فاعلة على مستوى العاملين؛
- الاستفادة من خبرات العاملين ومهاراتهم في التفكير والإبداع؛
- إسعاد العاملين وزيادة درجة الرضا والفخر؛
- يعمل التمكين على توسيع المزيد من السلطات للطبقات الدنيا للتنظيم في الحدود المسموح بها.

¹- مكرم عبد المجيد الجعبري، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع في شركة الاتصالات الخلوية -جوال، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير، إدارة أعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2018، ص: 16.

²- عز الدين لرقم، عبد الحق بن نصر، واقع التمكين الإداري بالجامعة الجزائرية، مجلة آفاق علمية، المجلد 10، العدد الثاني 2018، ص : 68.

المطلب الثاني متطلبات التمكين الإداري ومبادئه

يشير التمكين الإداري إلى زيادة السلطة والمسؤولية الموكلة إلى العاملين في مستويات الإدارية المباشرة ولتطبيق أي عملية إدارية تفرض توفر متطلبات محددة على الباحثين عدد ما الأبعاد التي توضح طبيعة ومفهوم التمكين الإداري.

أولا : متطلبات التمكين الإداري

لكي يتم تطبيق التمكين الإداري الناجح لابد من إحداث مجموعة من متطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين الإداري وهي :

1- المشاركة بالمعلومات : إن ثقة الأفراد وإخلاصهم وانفتاحهم على الإدارة تتركز على المشاركة بالمعلومات الخاصة بالمؤسسة والتي لا يعرفها الآخرون خارجها، مما يساعدهم على اتخاذ القرار في العمل والذي يتطلب امتلاك العاملين في الخطوط الأولى نفس المعلومات التي يستعين بها المسيرين للقيام بذلك ، فالمؤسسة في إطار تحولها إلى مؤسسة متمكنة وجب عليها أن تتبنى احد القواعد المعروفة في هذا الإطار مثالها : أشرك كل من له علاقة بالمشكلة أو الحل، وهذا ما يعني إيصال المعلومات بشكل مباشر ودون وسيط وبالتالي تحقيق التماسك ووحدة الرؤية.¹

2- الحرية والاستقلالية: وتتضمن منح العاملين حرية التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها وهذه الحرية كانت مثبتة في الطرق التقليدية للتسيير بالهيكلية في الهرم، فقد تم وضعها بشكل يعيق سلوك العامل. أما عند تطبيق تمكين فان الهيكلية تختلف شكلا وهدفا، فهي تهدف إلى إعلام أعضاء فرق العمل بالمدى الذي يمكن أن يتصرفوا ضمنه باستقلالية. فالمؤسسة في السوق كالجيش في المعركة، وهي ذاتها فكرة الاستراتيجية التي كان مصدرها الحرب، فالعاملون التنفيذيون كالمحاربين الذين خرجوا ميدان المعركة ، وتقسّم حرية التصرف إلى 3 أنواع كما يلي:²

أ- حرية التصرف الروتينية: وتكون عندها يختار العاملون بدائل من مجموعة خيارات متاحة أمامهم لغرض أداء المهام.

ب- حرية التصرف الخلاقة أو المبتكرة: وتكون لما يقوم العامل بكل ما يمكنه عندما يطلب منه إيجاد البدائل بنفسه لأداء مهامه وممارسة دوره.

¹ - برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2015، ص 63.

² - المرجع نفسه، ص: 46-65

ج- حرية التصرف المقيدة: وهي الجانب السلبي من الحرية، إذ تفرض المؤسسة سلوكيات معينة على العاملين عند أداء المهام.

3- بناء فرق العمل الذاتية: فريق العمل هو مجموعة منظمة للتشارك في اتخاذ القرار وذلك في ظل تعليمات وسلطة تنفيذ توضح من قبل الأكثرية لا الأقلية. فمشاركة المعلومات وحرية استقلالية العاملين وتحديد الأصلي لإرشادية يحتاج إلى موارد بشرية متفاعلة ومنسجمة.

وبناء عليه يعرف فريق العمل على انه أسلوب فعال يتيح لكل فرد في المؤسسة أن يشعر بالامتلاك والمسؤولية، ما يجعله أكثر التزاما وإصرار على تحقيق نتائج أفضل، كما يساعده تقدير أفضل للذات وثقة أكبر بالنفس ويشعره كذلك بان لديه قيمة وهذا ما يحسن الاتصال بين الأفراد ويخلق علاقات أفضل ويزيد من الإنتاجية.

4/امتلاك المعرفة وتبني التعلم التنظيمي كمنهج: لقد انتشر مفهوم التعلم التنظيمي منذ بداية التسعينات على يد Peter senge من خلال كتابه The fibth displine ووضح أن للتعلم خمسة مبادئ (تحقيق البراعة الشخصية ، استخدام النماذج الذهنية ، توفير الرؤى المشتركة ، استخدام تعلم الفريق ، تكريس التفكير النظمي ، حيث يجب على المؤسسة العمل على توفير الفرص لاكتساب المعرفة ، وتحسين المهارات ومواكبة التطوير والتشجيع على تبادل الأفكار ، والبحث عن البدائل الجديدة والحلول للمشاكل المستجدة. فالمؤسسة عند تبنيتها للتمكين عليها أن تضع هيكلًا مسهلًا لانتقال المعرفة المتعلقة بالمهارات والكفاءات نظرا لكونها الدعامة الأساسية للتمكين، فأى توجه وأي أداة ستعتمدها المؤسسة من اجل ترسيخ التمكين فيها يعتمد.¹

ثانيا : مبادئ التمكين الإداري

إن أساسيات التمكين الإداري تتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة (Empower) حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من المبادئ وهي:

1- تعليم العاملين (E-Education): حيث ينبغي تعليم كل فرد في المنظمة لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها.

¹برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2015، ص: 64-65.

2- **الدافعية (m-Matrisation):** على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتوعية، وبناء فرق العمل المختلفة، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.

3- **وضوح الهدف (p-Purpose):** جهود التمكين الإداري لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المنظمة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة وأهداف المنظمة، إن صلابة عملية التمكين الإداري هي الاستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المنظمة.

4- **(O-Ownership):** يقترح (stirr) معادلة التمكين الإداري تتكون من ثلاثة أحرف يسميها (3AS) تمثل الأحرف لعناصر المعادلة وهي:

السلطة + المسائلة = الإنجاز

ولتحقيق الانجاز فإن على الإدارة والعاملين فيها قبول المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم. والمسؤولية يمكن أن تكون ممتعة للعاملين خاصة إذا تم تشجيعهم على تقديم أفكارهم للإدارة العليا، وكان مسموح لهم بممارسة سلطاتهم على أعمالهم.

5- **الرغبة في التغيير (W-Willingness to change):** إن نتائج التمكين الإداري يمكن أن تقود المنظمة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها، إن البحث عن طرق عمل جديدة وناجحة أصبحت الحقيقة اليومية، ما لم تشجع الإدارة العليا والوسطى التغيير فإن وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل.

6- **نكران الذات (E-Ego Elimination):** تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذها، كما يتصف بعض المدراء بحب الذات وإتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة وينظرون إلى التمكين على أنه تحدي لهم، وليس طريقا لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمنظمة أو فرصة لنموهم شخصيا كمراء وموجهين.

7- **الإحترام (R-Respect):** إن دم الحياة للتمكين هو الاعتماد بأن كل عضو في المنظمة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيه ، و ما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المنظمة فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج العليا المرجوة، والاحترام أيضا يعني عدم التمييز بين العاملين لأي سبب من الأسباب لأن عدم الاحترام يؤدي إلى إفشال كافة جهود التمكين الإداري.¹

¹ - شائع بن سعد مبارك القحطاني، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، دراسة مقارنة، أطروحات الدكتوراه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية- جامعة الدول العربية ، 2015، ص ص: 29-30.

المطلب الثالث: أساليب التمكين الإداري ومحدداته

لقد تطرقت الكتابات المعاصرة حول التمكين الإداري إلى عدة اتجاهات وأساليب انتهجها عدد كبير من الباحثين، والتي يتم الاعتماد عليها لتوفير الظروف البيئية المناسبة والقناعة بأهمية تطبيق هذه الأساليب والتي من خلال ييدي الموظفون حماسا أكبر للعمل.

أولا : أساليب التمكين الإداري

لقد تطرقت الكتابات المعاصرة حول التمكين الإداري إلى عدة اتجاهات وأساليب انتهجها عدد كبير من الباحثين منها ما يلي:

1- أسلوب القيادة: يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة، وأسلوب القيادة يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين، وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية، وتتضمن أيضا منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.¹

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، هذا وقد توصل إلى أن الموظفين المتمكنين، يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هنالك أساليب أخرى، تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.

3- أسلوب تمكين الفريق: إن 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، في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي، والتمكين على هذا الأساس، يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معا، إن عمل الفريق يعد أسلوبا يستخدم لتمكين العاملين ومسوغا

¹ - محمود حسين الوادي، مرجع سابق، ص: 46.

لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات.¹

4- أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين: يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة، ويرفض اعتماد بُعداً أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين، بأنه تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة، فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة، وهذه الأسس هي: التعليم، والقيادة الناجحة، والمراقبة الفاعلة، والدعم والتشجيع المستمر، والهيكل المناسبة، والتفاعل بين هذه جميعاً.

من هنا فإن الجميع يعملون شركاء، ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي من خلال تفاعل الفريق المنظم ويعملون أيضاً على صنع القرارات الاستراتيجية، وعلى هذا الأساس فالتمكين ليس شعوراً شخصياً.²

ثانياً: محددات التمكين الإداري

تتمثل محددات التمكين الإداري فيما يلي:³

1- تفويض السلطة: إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري تتم في عملية تفويض الصلاحيات من المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملون لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الإستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم، ولذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغييراً في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة وبالتأكيد فإن هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض؛

2- فرق العمل: إن العاملين الممكّنين يجب أن يشعروا بأن العاملين في وحداتهم يمكن أن يعملوا معاً وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل وأن أفكارهم يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد ويتطلب ذلك مستوى عالياً من الثقة ويعتمد تطوير فرق العمل المنظمة على توفر قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات والتشجيع والدعم لأعضاء الفريق للتغلب على أي صعوبات قد تواجههم أثناء العمل، ويجب أن يتمتع أعضاء الفريق بمهارات متنوعة ويلتزموا بتحقيق هدف مشترك ومسؤولية جماعية والتمتع بمستوى عالٍ من السلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية؛

¹ - المرجع نفسه، ص: 46-47.

² - محمود حسين الوادي، مرجع سابق، ص: 48 .

³ - فروخي وافية، مرجع سابق، ص ص 105-106.

3- **التدريب:** يتطلب تمكين العاملين توفير وتدريب مستمر ومنتظم لأجل تعلم المهارات الجديدة وينبغي للمنظمة أن توفر نظام طموح لتطوير العاملين لكي يزودوا بالمعرفة والمهارات الضرورية كمهارات التفاوض ومهارات اتخاذ القرار ومهارات حل الصراع ومهارات القيادة، فالجهود التدريبية تمكن العاملين من بناء المعرفة والمهارات والقدرات، ليس فقط لأداء أعمالهم بل أيضا تعلم مهارات واقتصاديات المنظمات الكبيرة؛

4- **الاتصال الفاعل:** يعتبر الاتصال الفاعل أحد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين العاملين وبدل توفير عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة على درجة عالية من الاتصال داخل المنظمة وأشير إلى أن عرض المعلومات الحساسة للعاملين حول الحصة السوقية وفرص النمو واستراتيجيات المنافسين هي خطوات أساسية في الاتجاه الصحيح في رحلة برنامج التمكين؛

5- **الاستقلالية وحرية التصرف:** لتمكين العامل إداريا لا بد من منحه الاستقلالية واللامركزية وذلك من خلال منح الأفراد حرية التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها؛

6- إن برنامج التمكين سيفقد الأرضية عندما لا توفر المنظمة المكافآت المناسبة، وبرنامج التمكين يتطلب نظام عوائد مختلفة منها : العوائد المستندة إلى الأداء بدلا من العمل ، إذ أنه عندما ترتبط العوائد بالأداء تؤدي إلى زيادة دافعية العاملين نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة عن طريق ربط مكاسبهم بنجاح المنظمة حيث يمكن أن يحصل العاملون المبدعون ذوي الكفاءة على مكافآت تأخذ تصور المشاركة بالأرباح أو المشاركة بالأسهم.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول رأس المال البشري

رأس المال البشري هو كل من المعارف والمهارات والإمكانيات والقدرات والصفات والخصائص المختلفة الكامنة في الأفراد والتي لها صلة وارتباط بالنشاط الاقتصادي، كما يكتسب أهمية متزايدة باعتباره من العمليات التي تساعد على اكتشاف وتدعيم القدرات المعرفية والتنظيمية للأفراد، ومنه سيتم في هذا المبحث تناول المطالب التالية:

✓ المطالب الأول: ماهية رأس المال البشري؛

✓ المطالب الثاني: مؤشرات وقياس رأس المال البشري وعناصره؛

✓ المطالب الثالث: العلاقة بين التمكين الإداري ورأس المال البشري.

المطلب الأول: ماهية رأس المال البشري

يعتبر رأس المال البشري بالمعنى الواسع هو مجمل المعارف التي يكتسبها الأفراد خلال حياتهم والتي يستخدمونها في إنتاج السلع والخدمات وكذلك يمكن اكتسابه في جميع مراحل الحياة.

أولاً: تعريف رأس المال البشري

- **تعريف 01:** يعرف على أنه: "إجمالي مخزون المعارف والمهارات والخبرات التي يمتلكها الأفراد في المنظمة بشكل عام وبالطبع، فإن هذه المعارف والمهارات والخبرات هي التي تستخدم في أداء الوظائف والأعمال في المنظمة".

- **تعريف 02:** كما يعرف على أنه: " القيمة الاقتصادية للمعارف والمهارات والخبرات التي يمتلكها الأفراد في المنظمة، ومصطلح القيمة الاقتصادية هذا يعني مدى قدرة هذه المعارف والمهارات والخبرات على توليد الدخل للأفراد والمنظمة"¹.

- **تعريف 03:** ويعرف أيضا على أنه: "يطلق مصطلح رأس المال البشري على المخزون من المعرفة والمهارة والخبرة والقدرة على الاختراع ويمكن اكتسابه في جميع مراحل الحياة التي تمتد من سنين الطفولة المبكرة وحتى الشيخوخة، وتختلف مقدرة الإنسان على اكتساب المعرفة من مرحلة لأخرى من سنين عمره، وتتأثر بالوضع الصحي والنفسي والبيئة التي يعيش فيها، أما الطرق التي يكتسب فيها رأس المال البشري فهي متعددة ومتنوعة وتتغير عبر الزمن، إذ يمكن اكتساب رأس المال البشري من خلال التعليم الرسمي أو غير الرسمي، أو من خلال برامج التدريب والتأهيل أثناء العمل الأنترنيت

¹ - خالد أحمد علي محمود، تنمية الموارد البشرية عبر تطوير القيادة وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2019، ص ص 387-388.

والمعلومات، أو مراكز البحث والتطوير، إذا فإن رأس المال البشري هو جميع المهارات والقدرات المتجسدة في الفرد العامل أو القوة العاملة والتي تكتسب من خلال التدريب والتعليم والرعاية الصحية والمستوى الغذائي للفرد".¹

من خلال التعاريف السابقة يستنتج أن رأس المال البشري هو مجموع القدرات المتميزة لدى بعض العاملين والمعرفة المتميزة وبذلك فإن رأس المال البشري يتكون من أصول فكرة ترتبط بالمعلومات والمعرفة والملكية الفكرية المتمثلة في براءات الاختراع والعلامات التجارية وغيرها.

ثانياً: أهمية رأس المال البشري: تتمثل أهميته فيما يلي:

- تعتبر عملية تنمية الموارد البشرية عاملاً مهماً في تعزيز القدرات الإنتاجية والتنافسية لمنظمات والأمم، وعليه تم إيلاء موضوع استقطابها وتوظيفها والمحافظة عليها وتدريبها وتحفيزها العناية الأكبر، وبسبب تغير مراكز القوة والحيوية من امتلاك الثروات إلى امتلاك المعرفة والقدرة على إنتاجها المتجدد وتوظيفها، فقد انتقلت الميزة النسبية للدول من ثراء العقل المفكر وما ينتج من معرفة، وقد أصبح إلزاماً على منظمات الأعمال التي تسعى إلى التميز والتطور والبقاء والنمو، أن تعمل على امتلاك وتطوير المعارف الكفيلة بصيرورتها أن تسير باتجاه تطوير مواردها البشرية لغرض معرفة حقيقة وضعها وكيفية النهوض به؛

- كذلك فإن نمو المنظمات لا يتجدد بالحسابات المالية التاريخية للمنظمة، وإنما بعدة عوامل أخرى مثل المهارات الإدارية وقدرات الإبداع والمعرفة المجمعدة لدى القوى العاملة وهذي الأصول غير الملموسة تعود بالعديد من الفوائد على منظمات الأعمال وهي تشكل أساس رأس المال الفكري والبشري للمنظمات؛

- كما أن الأولوية التي يحتلها رأس المال البشري في الاقتصاد المعرفي النفوذ إلى تنافس عالمي على الموهوبين، لهذه الأسباب نجد الحكومات والمنظمات تولي الأهمية التي يستحقها، من خلال التركيز على المناهج التعليمية التي تؤدي إلى الإبداع وتدعمه، سواء أكان في المدارس أم الجامعات، أم من خلال تدريب الموارد البشرية وتميئتها بعد التحاقها بالعمل، لضمان حيويتها وفعاليتها والمحافظة عليها لمواجهة المنافسين ومن جانب آخر تشجيع الإبداع والابتكار.²

¹ - مسعداوي يوسف، دور الاستثمار في التعليم في تنمية رأس المال البشري، دراسة تقييمية لحالة الجزائر، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 11، 2014، ص 96.

² - ناصر محمد سعود جرادات، آخرون، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 245.

ومنه يمكن أن نلخص أهم أسباب هذه الأهمية لرأس المال البشري كما يلي:

- أنه يساعد في خلق معارف جديدة، فكلما كان رأس المال أكثر غنى كلما أسهم ذلك بشكل فاعل في خلق وابتكار وإنشاء معارف جديدة، لاستخدامها وتوظيفها في تطوير عمل المنظمة؛
- أنه مورد يصعب على الآخرين تقليده، فهو من الموارد الحرجة والنادرة، لذا يصعب تقليده أو محاكاته وهذا يتطلب من المنظمات ضرورة المحافظة عليه، والاهتمام به وعدم السماح بخسائه؛
- انه يساعد في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، لأن التنافس الحالي بين المنظمات يقوم على أساس التسابق على تقديم الأفكار والمنتجات الجديدة وبالسرعة الممكنة، وهذه مهمات لا يمكن لأي منظمة أن تبلغها دون أفراد مؤهلين ويمتلكون رأس مال بشري، كي يسهموا في تعزيز وتطوير الميزة التنافسية لمنظماتهم؛

- أنه يساعد في زيادة كفاءة استخدام الأصول ويحقق إنتاجية أعلى وخدمة أفضل للزبائن، لأن واحدة من مكونات رأس المال البشري هي التدريب، فالشخص الذي يمتلك تدريباً وتأهيلاً سيكون أكثر قوة على استخدام أصول المنظمة المختلفة بكفاءة عالية، ما يحقق إنتاجاً أعلى يشبع رغبات ومتطلبات الزبائن.¹

ثالثاً: خصائص رأس المال البشري: يتميز رأي المال البشري بمجموعة من الخصائص من أهمها:

- 1- خصوصية رأس المال البشري:** إن رأس المال البشري لا ينفصل أبداً عن مالكه وهو ملازم له في كل زمان ومكان، ولا يمكن تكوينه إلا بالمشاركة الفعلية والشخصية للأفراد، وهو يتميز بالخصوصية كونه مرهون بالقرار الذي سيتخذه الفرد فيما يخص قرار الاستثمار في التكوين؛
- 2- محدودية رأس المال البشري:** إن إمكانيات تراكم رأس المال البشري ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالقدرات الجسمية والعقلية للفرد، ولأن تكلفة الاستثمار تتزايد مع مرور الوقت فإن تحصيل عوائد الاستثمار محدودة بدورة حياة الفرد؛
- 3- عدم مرئية رأس المال البشري:** أي أن المعارف والقدرات الممتلئة من قبل الأفراد، لا يمكن تمييزها أو معرفتها من أول وهلة حيث أنه في بداية علاقة العمل لا تستطيع المنظمة أن تتعرف على القدرات والكفاءات الحقيقية لأفرادها إلا بعد التعرف على الشهادات العلمية للفرد، والتي تحمل مؤشراً هاماً يتمثل

¹- ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، مرجع سابق، ص 246.

في الاستثمار في التعليم والتي تحملها الفرد طوال فترة دراسته وتكوينه، إلى جانب الخبرات والكفاءات والتجربة المهنية التي يتمتع بها الأفراد، والتي تظهر من خلال مستويات الأداء والإنتاجية¹.

رابعاً: أهداف رأس المال البشري: وتتمثل فيما يلي:

- تحديد تأثير الأشخاص على العمل ومساهماتهم في القيمة؛
- إثبات أن ممارسات الموارد البشرية تنتج القيمة مقابل المال؛
- تقديم التوجيهات بشأن الموارد البشرية في المستقبل واستراتيجيات الأعمال؛
- توفير البيانات والمعلومات عن الاستراتيجيات والممارسات التي تهدف إلى تحسين فعالية إدارة الأفراد في المنظمة؛

- جعل الإدارة في موقف معزز لاتخاذ قرارات ، فمن شأنها أن تحافظ على الموارد البشرية جنباً إلى جنب مع غيرها من الموارد المالية المحددة والمنتج والزبون ومنها: تحديد فجوات المعرفة والمهارة فيها، استقطاب العام لون الذين يكون بمقدورهم تغطية تلك الفجوات، إتاحة وتوفير برامج تدريبية متطورة للعاملين².

خامساً: مكونات رأس المال البشري: يتكون رأس المال البشري من ثلاث عناصر أساسية وهي كالتالي:

- 1- **الكفاءات:** هي مجموعة المعارف، والاتجاهات والتصرفات والسلوكيات المستنبطة من التجربة الضرورية لممارسة مهنة معينة؛
- 2- **التجارب والخبرات:** وهي مختلف التجارب والخبرات العلمية والعملية المكتسبة عن طريق ممارسة المهنة؛
- 3- **المعارف والمؤهلات:** وهي مختلف المعلومات المتراكمة عن طريق التكوين والتعليم³.

¹- نادية إبراهيمي، دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة، دراسة حالة جامعة المسيلة، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص الإدارة الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012-2013، ص 05.

²- سمير سليمان الجمل، رأس المال البشري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 04، العدد 01، جامعة القدس المفتوحة، 2021، ص ص 266-267.

³- نادية إبراهيمي، مرجع سابق، ص 05.

سادسا: مصادر رأس المال البشري: تتمثل مصادر رأس المال البشري فيما يلي:¹

1- التعليم والتعلم من خلال العمل: حيث يلعب التعليم والتعلم من خلال العمل أدوارا لا تفصل، كمصادر لرأس المال البشري، فمن ناحية ينبغي دائما استكمال ما يدرس بالمدرسة بالممارسة العملية حيث يحدث التعلم من خلال العمل أثره، ومن ناحية أخرى تتطور العملية التعليمية ذاتها باستيعاب كل المهارات والمعارف الهامة التي قد تظهر بشكل مستقل أثناء التعلم من خلال العمل، ولا ينبغي التقليل من أهمية هذا الاستيعاب، فالحقيقة أن كثيرا من المهارات الجديدة تنشأ في السوق قبل أن يتم تحليلها وتصنيفها وإدخالها في النهاية في النظام التعليمي؛

2- الهجرة الداخلية: لم تقدم كتابات رأس المال البشري سوى إضافات قليلة إلى دراسات الهجرة التي تتميز بالثراء، وهي إضافات تتعلق بالسؤال القديم عما إذا كان المهاجرون يحققون كسبا أم لا نتيجة للهجرة، وقد كان هذا السؤال الرئيس لكتاب رأس المال البشري، أما الحصيلة فلم تكن عظيمة الأثر، لأن العلاقة بين الهجرة وبين رأس المال البشري باعتباره المهارة والمعرفة بقيت غامضة إلى حد كبير؛

3- المصادر الأخرى: أحد المصادر التي لا يمكن تجاهلها هو المعدات الرأسمالية المتقدمة، ومثل هذه المعدات تلعب دور معمل دراسي إذ تنقل مزيداً من المعرفة التكنولوجية إلى أولئك الذين يستخدمونها، ويعتبر هذا المصدر هاماً جداً في الدول النامية متمثلاً في التكنولوجية المستوردة، وإذا استخدم بطريقة رشيدة فمن الممكن أن يصبح شديد الفعالية، ومن الممكن استخدامها كمعمل لتدريب التكنولوجيين المحليين وإتقان المعرفة التكنولوجية المحلية، ويكون هذا المعمل أكثر تطورا كلما ارتفع مستوى المضمون العملي للتكنولوجيا المستوردة.

المطلب الثاني: مؤشرات وقياس رأس المال البشري وعناصره

شهدت العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين محاولات متعددة للتعرف على حجم الإنجاز الذي حققته دولة ما في مجال أو أكثر من مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية لرأس المال البشري وكذلك يعتمد رأس المال البشري على عناصر مؤسسة له.

أولاً: مؤشرات رأس المال البشري: وتتمثل فيما يلي:

1- قدرات العاملين: وتشمل على مايلي:

- القيادة الإستراتيجية لإدارة المنظمة؛

¹ محمد منير عودة شبير، دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير، إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص ص 41-42.

- مستوى جودة العاملين؛
- قدرة التعلم لدى العاملين؛
- كفاءة عمليات تدريب العاملين؛
- قدرة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار.
- 2- إبداع العاملين: ويشمل ما يلي:
 - قدرات الإبداع والابتكار لدى العاملين؛
 - الدخل المتحقق من الأفكار الأصيلة للعاملين.
- 3- اتجاهات العاملين: وتشمل ما يلي:
 - تطابق اتجاهات العاملين مع قيم المنظمة؛
 - درجة رضا العاملين؛
 - معدل دوران العمل؛
 - متوسط مدة خدمة العاملين بالمنظمة.

ومنه رغم كثرة المؤشرات وصعوبة قياسها إلا أن الدراسات الحديثة تربط بين درجة الإبداع في حل المشكلات، ودرجة تدريب رأس المال البشري¹.

ثانيا: قياس رأس المال البشري: تتمثل عملية قياس رأس المال البشري في بعض الاتجاهات حيث بني كل اتجاه أفكاره على فروض معينة نوضحها في ما يلي:²

- 1- الاتجاه المعارض لمسألة قياس رأس المال البشري: فكرة المعارضة جاءت للأسباب التالية:
 - إن جمع البيانات المتعلقة بالموارد البشري يعد عملية صعبة ومعقدة نظرا لكثرة المتغيرات التي تتناولها هذه البيانات وخاصة المتغيرات الإنسانية التي يصعب قياسها بشكل دقيق؛
 - قيمة الأصل البشري المعروف في الميزانية تتغير ولا تفصح عن القيمة الحقيقية له؛
 - تتطلب فعالية نظام قياس رأس المال البشري وجود نظام فعال لتقييم أداء العاملين وهذا ما لا يتوفر في كثير من الأحيان، بسبب أخطاء التقييم كالتحيز والنسيان وعدم دقة المعايير.
- فضلا عن ذلك قد تتعذر عملية القياس نظرا لوجود صعوبة في:

¹- مسعداوي يوسف، دور الاستثمار في التعليم في تنمية رأس المال البشري، دراسة تقييمية لحالة الجزائر، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 11، جامعة سعد دحلب، النليدة، 2014، ص ص 93-94.

²- سامية بعيبي، الاستثمار في رأس المال البشري كمحدد لتطوير المؤسسات الاقتصادية الخاصة في العصر الرقمي، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الدكتوراه، العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018، ص ص 33-34.

- قياس بعض الأصول النوعية حيث يصعب التنبؤ بمدخلاتها ومخرجاتها؛
 - تقدير العوائد الاقتصادية المستقبلية بأية درجة من التأكيد؛
 - كيفية التعامل مع الأصول المعنوية بطريقة تضمن إدارتها واستخدامها بكفاءة بسبب عدم توفر البيانات؛
 - تطبيق بعض طرق القياس المتعلقة بالمدخلات أو المتعلقة بالتراكم المتحقق به.
- 2- الاتجاه المؤيد لمسألة قياس رأس المال البشري:** مع تغير النظرة للموارد البشرية، وازدياد أهميتها أكثر من أهمية الموارد الملموسة، برزت وجهة النظر المعاصرة للمحاسبة التي تتبنى فكرة معالجة تكاليف الاستثمار في الموارد البشرية والإفصاح عنها في التقارير المالية كعنصر من عناصر الموجودات.
- ويرى مؤيدوا هذا الاتجاه أن من بين أسباب قبول فكرة معالجة تكاليف الاستثمار في الموارد البشرية اعتبارها أصلاً من أصول المؤسسة، وطالما أن هذه الموارد تنتج السلع وتقدم الخدمات التي يمكن قياس تكاليفها فلا يوجد مانع لمعالجة التكاليف المتعلقة بها، ومن ناحية أخرى يجب تقبل إمكانية الإفصاح عنها كموجودات لمصلحة الأطراف المختلفة ذات الصلة بنشاط المؤسسة باعتبارها أصلاً يمكن الاستثمار فيه.
- كما أن تكاليف الاستثمار في الموارد البشرية تساهم في تحقيق الإيرادات لسنوات عدة وليس لسنة واحدة لذا ينبغي أن تعالج هذه الاستثمارات كموجودات يتم إطفؤها على عدة سنوات، وبالنسبة للمخرجات فالموارد البشرية يجب أن تضيف قيمة للمؤسسة، وتعتمد هذه القيمة على الصيغة التي تستثمر بها هذه الموارد وأسلوب إدارتها، فهي تساهم في خلق منافع اقتصادية كزيادة الإنتاج وتحقيق الأرباح والنمو والتنافس، حيث تبدأ هذه المنافع في التواجد منذ اقتناء الموارد البشرية.
- ونظراً للمبررات أعلاه فإن عملية القياس تتضمن ما يلي:
- تقديم معلومات هامة وموثوق فيها للجهات ذات العلاقة داخل وخارج المؤسسة مثل أجهزة الرقابة؛
 - تساعد المؤسسة في وضع خطط برامجها التدريبية، والقيام بمسؤولياتها الاجتماعية بربط تحقيق الأهداف التنموية بالأهداف الإنتاجية؛
 - تؤدي إلى تغيير النظرة إلى العنصر البشري من كونه تكلفة إلى اعتباره أصلاً؛
 - تساهم في تطوير تقييم الأداء والتركيز على النتائج المستقبلية، حيث تعطي رؤية عن محركات الأداء المستدام؛

وبناء على ما سبق يمكن اعتبار القياس وسيلة رقابية وتقييمية لممارسات إدارة الموارد البشرية وتطوير قيمة المؤسسة من خلال رأس مالها البشري، وأداة للحكم على فعالية عملية التسيير في تحقيق الأهداف.

ثالثاً: عناصر رأس المال البشري (المؤسسي): يتكون رأس المال البشري من ثلاثة عناصر أساسية وهي كما يلي:

1- المهارات الجماعية: أنت تتمتع بمواهب يفنقر لها زملاؤك والعكس ويمكنكم الاعتماد على قدرات بعضكم البعض، شريطة أن يدار مكان العمل على نحو يمكن الأفراد ذوي العقليات المتماثلة والمواهب غير المتجانسة من التعاون فيما بينهم.

2- مجتمعات الممارسة: من المعروف أن الشركات تشكل في ذاتها وتحتوي على مجتمعات وهذا حال كل المؤسسات الاجتماعية ولكن منذ عقد من الزمان لم يكن معتاداً أو مألوفاً القبول إن ذلك أمر ضروري لإنجاز العمل، أما الآن فقد صار معروفاً أن الإنتاج المعرفي بفضل التنظيم على السوق وقد تطلبت طبيعة العمل المعرفي من الشركات أن تشجع على إيجاد مجتمعات يوجد بها مستوى عال من الصدق والصراحة وليس بها مكان للحديث المؤسسي، وقد صارت مجتمعات الممارسة هذه جزءاً معترفاً به من حياة الأعمال والمؤسسات وفيها يحدث الإبداع المعرفي.

3- رأس المال الاجتماعي: كلمة زميل مشتقة من الكلمة اللاتينية ومعناها الارتباط معا ويحول رأس المال الاجتماعي العاملين إلى زملاء، إنه مخزون الروابط والصلات الفاعلة بين الناس والثقة والفهم المتبادل والقيم والسلوكيات المشتركة التي تجعل العمل المؤسسي ممكناً، وقد تيقنت أهمية رأس المال الاجتماعي بما لا يدع مجالاً للشك في أعقاب الهجمات المروعة على مركز التجارة العالمي بمدينة نيويورك الأمريكية عام 2001، فقد سارع القادة والموظفون على حد سواء وبشكل فوري وغريزي إلى تأكيد وتجديد روابطهم الاجتماعية.¹

المطلب الثالث: العلاقة بين التمكين الإداري وتنمية رأس المال البشري

إن تنمية الفرد لنفسه تعود إلى مدى تمكنه من عمله، أي مدى مهاراته في إنجازها وأيضا مدى توفر المعلومات الأساسية في وقتها حول المهام، إلا أن طبيعة التغيير في وسائل وأساليب إنجاز الأعمال يتطلب التدريب والتعليم المستمر للأفراد، كما يعد تفويض السلطة كأحد أبرز الوسائل الإدارية

¹ - توماس سنيوارت، ثروة المعرفة رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين، دون طبعة، الدار الدولية لاستثمارات الثقافة، 2004، ص 415.

الحديثة التي قد تزيل عن كاهل المدير الكثير من المهام والأعمال الشكلية والروتينية في المؤسسة، وبالتالي على المدير أن يقوم بتنمية روح التعاون بين العاملين وتحقيق مبدأ العدل للعمال الأكثر اجتهادا، بمعنى انه عند وضع الحوافز يجب الأخذ بعين الاعتبار المبلغ الإجمالي المخصص لميزانية الحوافز وكذلك تحديد أدوار كل رؤساء الأقسام والمشرفين والاعتراف بمجهودات العمال وتقديرها ومساعدة العمال على الارتقاء والتقدم نحو تحقيق أهدافهم.

أولاً: أهمية متطلبات التمكين الإداري في تنمية رأس المال البشري والكفاءات البشرية

تكمن أهمية متطلبات التمكين الإداري في تنمية رأس المال والكفاءات البشرية من خلال ما

يلي:¹

1- دور التفويض في تنمية رأس المال: تمنح المؤسسة لموظفيها الصلاحيات الكاملة في إنجاز مهامهم وتثق في قدرتهم على أداء مهامهم وهو ما يؤدي إلى تنمية كفاءاتهم فتفويض السلطة يساعد على تنمية رأس المال والكفاءات البشرية، بحيث أنه يؤدي إلى اكتساب الأفراد ميزات وصفات شخصية تتفق مع توجهات المؤسسة ويساعد على تحقيق أهدافها، بحيث يشعر الفرد بانتمائه نتيجة منحه المسؤولية في اتخاذ القرارات التي تخص وظيفته، كما يؤدي تفويض السلطة إلى تنمية مهارات الأفراد كالمهارات القيادية، المهارات الاتصالية، المهارات التنظيمية المهارات التقنية حيث يشعر بانتمائه للمؤسسة مما يؤدي إلى شعوره بالثقة والمسؤولية اتجاه عمله؛

2- دور التدريب المستمر في تنمية رأس المال: إن للتدريب دور فعال في اكتشاف كفاءات جديدة؛ إضافة إلى أنه يؤدي إلى تحويل المعارف الضمنية إلى معارف صريحة من خلال تبادل الخبرات والمعلومات بين الأفراد، فالتدريب يؤدي إلى تنمية المهارات التقنية وفق ما تتطلبه التكنولوجيا الجديدة، مما يساعد على اكتساب قدرات إبتكارية جديدة لإنجاز المهام وبالتالي الوصول إلى الإبداع وتحقيق أهداف المؤسسة .

3- دور الاتصال الفعال في تنمية رأس المال: تتبنى المؤسسة نظام اتصالات فعال ما يؤدي إلى تنمية رأس مالها وكذلك الكفاءات البشرية، فتوفر نظام اتصال فعال في مؤسسة يسمح بتبادل المعلومات والخبرات، حيث يستطيع الموظفون الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم وهذا ما يؤدي إلى

¹ - صفية بن دومة، إلياس العيداني، دور التمكين الإداري في تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 11، العدد 02، المركز الجامعي تيسيمسيلت، الجزائر، 2020، ص ص: 129-138.

سهولة تبادل المعرفة الوظيفية داخل المؤسسة، إضافة إلى أن الاتصال الفعال يؤدي إلى إكساب الأفراد مهارات اتصالية بحيث تساعد على تسهيل تبادل المعلومات بين المستويات الإدارية والوظيفية.

ثانياً: التمكين الإداري وتحسين الأداء البشري

يؤدي التمكين إلى تحسين مستوى الأداء البشري في المنظمات من خلال ما يلي:¹

- 1- **خلق وزيادة الثقة الذاتية للعاملين**: تظهر هذه الثقة من خلال إتاحة الفرصة لهم لاتخاذ ما يرونه مناسباً من قرارات، والتعبير عن وجهات نظرهم بحرية فيعطيهم التمكين المزيد من الحرية لأداء مهامهم، والاستقلالية والمشاركة في صنع القرار، مما يؤدي إلى رفع أدائهم من خلال بذل المزيد من الجهود؛
- 2- **استخدام الخبرة الموجودة لدى العاملين**: حيث يعتبر التمكين أفضل طريقة لامتلاك أيديهم وعقولهم لتحسين أدائهم الوظيفي؛
- 3- **زيادة طاقات العاملين**: التمكين يدفعهم إلى العمل بأقصى ما يمكن من طاقاتهم وقدراتهم حتى يقوموا بأعمالهم على أكمل وجه؛
- 4- **الشعور بالملكية الداخلية**: حيث يشعر التمكين العاملين بأنهم يمتلكون المؤسسة ب حصولهم على جزء من القوة التي كانت متمركزة في يد المدير لأداء العمل بشكل أكثر فعالية، إذ يؤدي التمكين إلى الاعتناء الداخلي للعاملين بشأن الوظيفة فترتفع درجة أهمية العمل لديهم ويزداد اهتمامهم بما يؤديه من مهام.
- 5 **ظهور الرقابة والإدارة الذاتية للعاملين**: حيث يقلل التمكين اعتماد العاملين على الإدارة في نشاطاتهم مما يساهم في تقليل عبء العمل على الإدارة فيشعر العاملون بالقدرة على التصرف ذاتياً من خلال إعطائهم مسؤولية أكبر بخصوص الرقابة على الإنتاج والجودة والمشاركة في تقييم أداء زملائهم؛
- 6- **زيادة ولاء العاملين للمنظمة**: هو الشعور الإيجابي المتولد لدى العاملين تجاه منظماتهم للإخلاص لأهدافها والارتباط معها ومن الحرص المستمر على البقاء فيها من خلال بذل الجهد وخلق التوافق بين قيمهم وقيمها، مما يؤدي إلى استمرارية واستقرار العمل، فضلاً عن تنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين التي تتفاعل مع قدراتهم وخبراتهم لتؤثر بشكل إيجابي على أدائهم وزيادة التزامهم وتعهدهم بمسؤوليات جديدة؛

¹ عمر سرار، تأثير التمكين على أداء العاملين في المؤسسة، مجلة البحوث والدراسات العلمية، جامعة يحيى فارس المدية، العدد07، الجزائر، 2013، ص: 170-175.

7- إشباع مستوى اعلي من حاجات العاملين: مثل الشعور بالانجاز والأهمية، تحقيق الذات والاعتراف، وتمثل محاولة إشباع هذه الحاجات دافعا قويا لهم في المؤسسة فيبدون أكثر نشاطا وحماسا؛

8- زيادة النفوذ الفعال لفرق العمل: بفضل تطوير التمكين لروح الفريق الذي يقوم على بناء القوة، مما يسهم في تطوير قدرات العاملين وخلق الشعور بالسيادة بالعمل وهذا يعطي الدور الأكبر في تحسين مستويات الأداء لتمتع فرق العمل بموارد أكثر ومهارات ومنتوعة كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة بكل عضو من أعضاء الفريق بمساهمة كل منهم في القرار الجماعي؛

9- تشجيع التعلم والتطوير الذاتي للعاملين: وذلك بحثهم نحو المزيد من التطوير الذي أصبح ملحا في ظل تخفيض التكاليف والتأكد على كفاءة الأداء الوظيفي؛

10- رفع الكفاءة الذاتية للعاملين: بحيث يؤدون أنشطة أعمالهم بمهارة من خلال إشراكهم في برامج تدريبية شاملة ومتطورة مما يؤدي إلى الاتساع أفقهم في التحليل وخلق سلوكيات المبادئة والابتكار وجهد وأداء مرتفع؛

11- القدرة العلية على مواجهة المشكلات وانخفاض مسببات ضغوط العمل والحد من درجة غموض الدور وعدم التأكد.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي تطرقت إلى التمكين الإداري ورأس المال البشري، لذا يعتبر الاستطلاع على الدراسات السابقة من المراحل المنتهجة في البحث العلمي بهدف التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع البحث، وفيما يلي سيتم عرض الدراسات السابقة التي شكلت إطاراً منهجياً ساهم في مضمون هذه الدراسة:

✓ **المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية؛**

✓ **المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية؛**

✓ **المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.**

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية

هناك العديد من الدراسات التي تناولت التمكين الإداري ورأس المال البشري، لذا فإنهما يعتبران من المتغيرات المدروسة لما لها أهمية كبيرة في المنظمات، حيث تنوعت طبيعتها ومداولها إلا أنها تشير إلى ممارسات كل من التمكين الإداري ورأس المال البشري.

أولاً: الدراسات المتعلقة بموضوع التمكين الإداري

تم التعرف على عدة دراسات باللغة العربية وهي كما يلي:

1- عز الدين لرقم، عبد الحق بن نصر، واقع التمكين الإداري بالجامعة الجزائرية، مجلة آفاق علمية، مجلد 10، العدد 02، جامعة باجي مختار عنابة، قسم علم النفس - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، 2018.

وتهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- يعد التمكين الإداري من بين الأهداف الأساسية للإدارة الفعالة؛
- الاعتماد هذا الأسلوب يعتبر تحدي كبير، وذلك لما يعبر عنه من بناء للثقة بين الرئيس و المرؤوس من جهة؛

- والعمل على الوصول بالمنظمة لما تسعى لتحقيقه.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- تشجيع التوجه نحو التغيير؛
- العمل على توسيع المشاركة في القرارات داخل المنظمات؛
- تدريب الفرد العامل على كل ما يخص منصبه ووظيفته حتى يتمكن من تحمل المسؤولية؛

- التعريف الكامل لمفهوم التمكين الإداري للعمال.
- 2- مكرم عبد المجيد الجعبري، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع في شركة الاتصالات الخلوية- جوال-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2018.

وتهدف الدراسة إلى ما يلي:

- تسعى دائماً لتكون في الريادة خاصة في مجال مختلف شركات الاتصال وخدماته من خلال التطرق لواقع تمكين العاملين لديها وتنمية قدراتهم الإبداعية؛
- تسليط الضوء على أحد المفاهيم التنظيمية والإدارية الحديثة ألا وهو التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية؛
- فتح المجال أمام إجراء أبحاث جديدة حول التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع لدى شركات الاتصالات الفلسطينية.

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- ثقة إدارة الشركة بقدرات العاملين عمى أداء المهام الموكلة لهم؛
- توقع الإدارة النتائج والأعمال الجيدة من الموظفين باستمرار؛
- امتلاك الموظفين للحماس القوي لتحقيق النجاح والاستمرار في العمل؛
- كشفت النتائج عن وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بموضوع رأس المال البشري

تم التعرف على عدة دراسات باللغة العربية وهي كالتالي:

- 1- مليكة مدفوني، الاستثمار في رأس المال البشري لدعم القدرة التنافسية وإشكالية تقييمه، دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS تبسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2017/2018.

وتهدف هذه الدراسة إلى:

- الكشف عن مدى وجود علاقة (ذات دلالة إحصائية) بين الاستثمار في رأس المال- البشري وتنافسية المؤسسة محل الدراسة وتحديد طبيعتها؛

- تحديد مستوى تأثير الاستثمار في رأس المال البشري في كلّ من ربحيّة ونمو مبيعات المؤسسة كمؤشرين لتنافسيّتها؛

- التأكيد من فعالية المجهودات المبذولة من قبل المؤسسة في مجال الاستثمار في رأس مالها البشري، ومدى مساهمتها في دعم قدرتها التنافسية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تراعي المؤسسة في تحديد شروط ومعايير التوظيف خصائص الوظيفة ومتطلباتها وهو ما يساعدها على ضم القدرات المناسبة إلى طاقم عملها.

- تضع المؤسسة الاستقطاب من الداخل من أولويات التوظيف لديها وذلك لعدة اعتبارات أهمها عامل الخبرة الذي له علاقة بالأداء بالإضافة إلى رغبتها في الحفاظ على الخبرات المتوفرة لديها والتي تمثل رأسمالها؛

- التأكيد من فعالية المجهودات المبذولة من قبل المؤسسة في مجال الاستثمار في رأس مالها البشري ومساهمتها في دعم قدرتها التنافسية.

2- غني دحام تناي الزبيدي، أمانة عبد الكريم مهدي المشهداني، دور رأس المال البشري والأداء المتميز للعاملين في تحقيق التفوق المنظمي بحث ميداني في وزارة النفط العراقية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية، المجلد 14، العدد، 28، جامعة الكوفة، العراق، 2016.

وتهدف هذه الدراسة إلى:

- التحقق من مستوى تطوير رأس المال البشري وثقافة الأداء الوظيفي المتميز، في المنظمة المبحوثة؛
- تشخيص تأثير رأس المال البشري في تحقيق التفوق المنظمي من خلال الأداء المتميز للعاملين؛
- تقديم عدد من التوصيات إلى المنظمة المبحوثة (وزارة النفط العراقية) عن تطوير رأس المال البشري وثقافة الأداء الوظيفي المتميز و تحقيق التفوق المنظمي.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- اتجهت إجابات عينة البحث نحو الاتفاق حول توفر رأس المال البشري بأبعاده (المهارات والخبرة والمعرفة والتدريب) في الوزارة على نحو مقبول، مما يؤشر إدراك الوزارة لأهمية رأس المال البشري.
- تميل إجابات الأفراد المبحوثين باتجاه الاتفاق حول توفر أبعاد الأداء المتميز وبنسب مقبولة إلى حد ما؛

- عكست نتائج تحليل المسار بأن رأس المال البشري يزداد تأثيره في التفوق المنظمي بتوسط الأداء الوظيفي المتميز وأبعاده مما يدل على أن تأثير رأس المال البشري يزداد في تحقيق التفوق المنظمي من خلال تمتع العاملين بأداء وظيفي متميز.

المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

تعتبر الدراسات الأجنبية التي تناولت موضوعنا من المواضيع القيمة مقارنة بالدراسات العربية، حيث سيتم التطرق إلى أبرزها:

أولاً: الدراسات المتعلقة بموضوع التمكين الإداري

1- دراسة Nassem Maburuman تحت عنوان:

The impact of administrative empowerment on creativity improvement among, the workers of jordanian public, administration institute, the word Islamic science education university, Jordan, 2016.

أثر التمكين الإداري على تحسين الإبداع لدى العاملين الأردنيين، معهد الإدارة، جامعة تعليم العلوم الإسلامية، الأردن، 2016.

وتهدف الدراسة إلى ما يلي:

- يحتل التمكين الإداري أهمية كبيرة في المنظمات المعاصرة التي تعمل في منطقة غير مستقرة وبيئة تتميز بدرجة عالية من التعقيد مما يعني صعوبة في تحقيق الأهداف؛
- تم استخدام التمكين الإداري بالإشارة إلى النتائج السلوكية أو المتعلقة بالأداء وفيما يتعلق بهيكل الوظيفة، نقل السلطة أو هياكل دعم الوظائف مثل مشاركة الموارد والمعلومات.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج:

- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، تدريب الموظفين، التواصل الفعال، وتحفيز الموظفين) على تحسين الإبداع بين العاملين في معهدا لإدارة العامة الأردني؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في ميول العاملين.

2- دراسة Nabil Abdul Muttalib Mohammed Omar تحت عنوان:

The Administrative Empowerment and Its Relation to Creativity among Staff in Youth Care Offices in Mansoura University, Volume 4, No. 3 Assistant professor, Sports Management Department - Faculty of Sports Education - Mansoura University, Egypt, November 2014.

التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع لدى العاملين بمكاتب رعاية الشباب بجامعة المنصورة، المجلد 04 رقم 03، كلية التربية الرياضية، مصر، 2014.

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

- معرفة العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع لدى العاملين في مكاتب رعاية الشباب بجامعة المنصورة؛
- تحديد مستوى التمكين الإداري الممنوح لموظفي مكاتب رعاية الشباب بجامعة المنصورة من وجهة نظرهم؛
- تحديد مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بمكاتب رعاية الشباب بجامعة المنصورة من وجهة نظرهم؛
- تحديد مستوى العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري وأبعاد الإبداع لدى كادر رعاية الشباب بجامعة المنصورة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين التمكين الإداري والإبداع الإداري للعاملين بمكاتب رعاية الشباب بجامعة المنصورة؛
- لا توجد علاقة ارتباطية عند مستوى (0.05) بين تحفيز الموظفين في التمكين الإداري والإبداع الإداري بمكاتب رعاية الشباب بجامعة المنصورة.

ثانياً: الدراسات المتعلقة برأس المال البشري

1- دراسة: SIMON BAUDRIER بعنوان:

L'IMPACT DU CAPITAL HUMAIN ET DU CAPITAL SOCIAL DES PME SUR LES COLLABORATIONS INTERNATIONALES, COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES, MÉMOIRE PRÉSENTÉ À L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES, UNIVERSITÉ DU QUÉBEC, Canada, 2013.

تأثير رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي للشركات الصغيرة والمتوسطة على التعاون الدولي.

وتهدف الدراسة إلى :

- كان الهدف من هذا البحث دراسة تأثير اثنين من الموارد الرئيسية للشركات الصغيرة والمتوسطة، رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي، على استراتيجية تمويل معينة: التعاون الدولي؛ رأس المال البشري يقوم على أساس أربعة أبعاد وهي التوجه الدولي والمهارات الدولية والمهارات الإدارية وإدراك المخاطر؛
- إن الخبرات المختلفة (مثل: الرحلات أو الدراسات في الخارج) والمهارات (الدولية مثل المهارات اللغوية والإدارية) التي يحتفظ بها المدير وموظفيه تمثل مصادر داخلية مهمة للغاية للمعلومات عن الأسواق الخارجية مما يساعد على تقليل التكلفة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- فيما يتعلق برأس المال البشري، كشف اختبار ANOV A عن اختلافات كبيرة بين المجموعتين المختبرتين: المجموعة 1 المكونة من الشركات الصغيرة والمتوسطة ذات التعاون الوطني والمجموعة 2 المكونة من الشركات الصغيرة والمتوسطة ذات التعاون الدولي؛
- يسلط اختبار ANOV A الأول الضوء على رأس مال بشري أكثر تطوراً في المجموعة 2 من الشركات الصغيرة والمتوسطة مقارنة بالمجموعة 1؛ هذا يسمح لنا بالتحقق من صحة فرضية؛
- تم التحقق من صحة الفرضية 1 لأن بعض متغيرات رأس المال البشري لها تأثير على وجود التعاون الدولي، وكذلك تم التحقق من صحة الفرضية 2: وفقاً لنتائجنا، تم تطوير رأس المال الاجتماعي في المجموعة 2 من الشركات الصغيرة والمتوسطة أكثر منه في المجموعة 1.

2- دراسة: الدراسة Mercy Gacheri Munjuri , Peter K'Obonyo تحت عنوان:

HUMAN CAPITAL, EMPLOYEE EMPOWERMENT AND PERFORMANCE OF COMMERCIAL BANKS AND INSURANCE FIRMS IN KENYA, *International Journal of Arts and Commerce, Vol. 4 No. 6, Kenya, August, 2015.*

رأس المال البشري، وتمكين الموظفين وأداء البنوك التجارية وشركات التأمين في كينيا، المجلة الدولية للفنون والتجارة، المجلد 4 رقم 6، كينيا، أغسطس 2015.

وتهدف الدراسة إلى:

- الهدف من ه هذه الدراسة هو أنها ستكون مفيدة لوضع السياسات في شركات التأمين والبنوك التجارية، لأنها ستشكك في السياسات الحالية وفعاليتها في تعزيز تمكين الموظفين، وعند الحاجة يمكن النظر في مراجعة السياسات؛

- سيتم اكتساب نظرة ثاقبة حول أهمية تمكين الموظفين ومشاركتهم؛

- الدور الذي يمكن أن يلعبه الموظفون الذين لديهم رأس المال البشري اللازم في صنع القرار الجيد.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- اختبار الباحث الوساطة لاستكشاف إمكانية وجود تأثير وسيط لتمكين الموظف في تأثير رأس المال البشري على أداء الشركة؛

- تتوافق هذه النتائج مع الأدبيات الحالية التي تفترض أن تمكين الموظف قد يؤدي إلى نتائج مثالية حيث يكون رأس المال البشري مرتفعًا. المهارات العالية في القوى العاملة هي شرط للتمكين ، والاستفادة من تأخير المنظمة؛

- كل منظمة لديها مجموعة من المعرفة من الخبرات السابقة ، والمعرفة الفردية وإجراءات العمل، إذا أرادت إحدى المنظمات إنشاء هيكل تمكين ، فيجب أن تكون قادرة على إنشاء العمارة التي تسهل معرفتها فيما يتعلق بمهارات وكفاءات القوى العاملة لديها.

المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة.

من خلال الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها يتضح أن هناك عدة نقاط تشابه واختلاف تجمع بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، ونذكرها فيما يلي:

أولاً: أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

تتمثل في مايلي:

- تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة حول موضوع التمكين الإداري.

- تم الاعتماد في الدراسات السابقة والدراسة الحالية على الاستبيان وذلك كأداة لجمع المعلومات والبيانات من عينة الدراسة.

- اتبعت الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت كذلك الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي.

- تبين أن الدراسات السابقة والدراسة الحالية متشابهة في كونها تعتمد على مجموعة من العاملين من موظفين وإداريين وإطارات.

ثانيا: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات من حيث الموقع الجغرافي حيث أجريت الدراسة الحالية في مؤسسة مناجم الحديد -تبسة-، بينما الدراسات السابقة أجريت في عدة أماكن منها (الجامعات، المؤسسة الخدمانية والاقتصادية).

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث المجال الزمني والمكاني.

- تناولت الدراسات السابقة التمكين الإداري من وجهات نظر مختلفة وكذلك رأس المال البشري، حيث تميزت أغلبها في معرفة العلاقة.

- لا تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المتغير التابع حيث أن الدراسات السابقة تجمع بين العديد من المتغيرات منها (علاقة التمكين بالإبداع، دعم القدرة التنافسية، الأداء المتميز للعاملين).

- كما لا تتفق الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث أهداف كل دراسة التي تسعى إليها.

خلاصة الفصل:

يعد التمكين الإداري من أحدث المداخل الرئيسية التي تردد في تطوير الفكر الإداري فهو أداة مهمة من أدوات إحداث التغيير في المؤسسة، فالتمكين اليوم أصبح من المواضيع المهمة الواسعة النقاش بين مختلف الباحثين لترسيخ روح المسؤولية ومنح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات.

إن مدخل التمكين الإداري مرتبط بالمورد البشري كيفية تفعيل طاقاته ومهاراته داخل المنظمة و كذلك ضمان عملية التحسين المستمر، فمن ناحية أخرى أصبح العنصر البشري أحج المقومات الرئيسية التنظيمية التي يجب تطويرها لمواكبة التطورات المحيطة ببيئة الأعمال، فالمؤسسة هنا تسعى إذا باستخدام رأس المال البشري الذي يرك على الطاقات وكيفية اكتشافها استثمارها والمحافظة عليها.

لذا فإن رأس المال البشري يلعب دورا هاما في خدمة التنمية التي تؤثر في نجاح المنظمات وهو الذي يضع الفارق بينهما وبين منافسيها، كما أن المنظمات تسعى جاهدة للاستثمار والتطوير في المورد البشري الاحتفاظ به وتعزيزه.

كما يعد رأس المال البشري من أهم مصادر اكتساب الميزة التنافسية نظرا لإرتباطه بشكل أساسي بالمعرفة التي تعتبر من أهم مكوناته ونظرا لكون الأفراد هم المصدر الرئيسي للمعرفة، فأدركت المؤسسة أن العامل الوحيد الذي يبقيا متميزة ومتفوقة في السوق هو المورد البشري، فهنا برزت فكرة الاهتمام برأس المال البشري وضرورة استثماره من خلال استقطاب أفضل المواهب وتطويرهم وللتفصيل في دور التمكين الإداري في تنمية رأس المال البشري فإنه سوف نتطرق إلى هذا بشكل عملي في الجانب التطبيقي.

الفصل الثاني:

دور التمكين الإداري في تنمية

رأس المال البشري في مناجم الحديد - تبسة-

تمهيد:

يعد التطرق لما تم تناوله في الجزء النظري، وتجسيدها للمفاهيم المرتبطة بالتمكين الإداري ورأس المال البشري فإنه تم تحليل كل المعلومات المتعلقة بموضوع البحث، لتطبيقها ميدانيا وكانت مؤسسة مناجم الحديد هي محل الدراسة الميدانية، حيث تم دراسة المتغيرين وذلك من خلال اختبار صحة الفرضيات التي تم وضعها مسبقا، فإنه تم تقسيم هذا الفصل إلى ما يلي:

✓ المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مناجم الحديد -تبسة-؛

✓ المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية ؛

✓ المبحث الثالث: عرض نتائج وتحليل الدراسة .

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مناجم الحديد مناجم الحديد -تبسة-

تجسيدا للموضوع محل الدراسة تطبيقيا، كان من المفروض اختيار كيان اقتصادي يتوفر فيه محور الدراسة، ومنه فإنه تم اختيار مؤسسة Somifer، وذلك توضيحا للمعطيات النظرية على نشاطها، وبناءا على ذلك سيتم التعريف بالمؤسسة نموذج التطبيق، نشأتها، الأهداف، الأنشطة، فروعها والهيكل التنظيمي.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة مناجم الحديد -تبسة- ونشأتها

تعود نشأة المؤسسة الوطنية للحديد والفسفات إثر عملية الهيكلة الوطنية للأبحاث والاستغلال المنجمي، فهي من أهم المؤسسات البارزة من حيث النشاط والجودة على المستويين المحلي والوطني، وهذا ما جعلها تسعى جاهدة لتوسيع نشاطها وتحسين خدماتها.

أولا: التعريف بمؤسسة مناجم الحديد -تبسة-

يعتبر المنجم من الثروات المهمة في القرن الحالي مثلها مثل الكائن الحي، حيث أن لها دورة نمو، تولد، تكبر، ثم تموت، لهذا فقد انصب فكر وعمل مرسسة مناجم الحديد على استغلال القطاع المنجمي، الذي يعتبر موضوعها الأساسي، فهي تعمل جتهدة على يعث هذا القطاع نحو عجلة التطوير والإزدهار، التي تأسست بموجب مرسوم رقم 83-411 الصادر بتاريخ 16 جويلية 1983 ومقرها الاجتماعي مدينة تبسة.

تعتبر مؤسسة Somifer مؤسسة مساهمة برأس مال اجتماعي بقدر بـ300.000.000 دج ثم 1000.000.000 دج وفي سنة 2004 وصل إلى 2241.000.000 دج ليصل خلال سنة 2005 إلى سقف قدره 12000.000.000 دج.¹

ثانيا: طبيعة نشأة المؤسسة

1- الأنشطة الإنتاجية: تقوم المؤسسة بالبحث وتحويل البضائع المنجمية وإنتاج الحديد، حيث تحتل المرتبة الأولى في التصدير على المستوى المحلي، حيث تقدر طاقات الإنتاج المنجمي ببوخضرة والونزة بـ: 03 مليون طن ويقدر الاحتياطي بأكثر من 01 مليون طن في كل من جبيلات ومهدي عبد العزيز لولاية تندوف كما تعتمد على مختلف وحداتها مثل: منجم عيني والروبية.

¹- مصلحة الموارد البشرية، مؤسسة مناجم الحديد تبسة، 2020-2021.

2- **الأنشطة التطويرية:** وهذا من خلال مركز الأبحاث التطبيقية والتطويرية وهذه الأنشطة تهدف إلى البحث عن مراكز ومناجم جديدة قابلة للاستغلال، وكذلك المساعدة على تحقيق الأهداف البيئية للشركة وكذلك تطوير طرق العمل داخل المؤسسة والسعي إلى كسب عملاء من خلال التعريف بها.

3- **الأنشطة الخدمائية:** تتمثل هذه الأنشطة بتقديم مختلف الخدمات للمتعاملين معها سواء من ناحية المعلومات أو من ناحية المنتجات وطرق التعامل.

المطلب الثاني: أهداف مؤسسة مناجم الحديد -تبسة- ووحداتها الرئيسية

أولاً: أهداف مؤسسة مناجم الحديد -تبسة-

تسعى مؤسسة مناجم الحديد Somifer إلى تحقيق غايات وأهداف أنشأت لأجلها، وذلك لممارسة نشاطها والعمل على معدل ربح متميز وكسبها لأفضل استقطاب للموارد، ومنه فإن الأهداف التي تسعة إليها المؤسسة تتمثل في:

- تطوير وتوسيع قطاع المناجم وذلك عن طريق أبحاث التنمية؛
- الاستغلال الجيد للمنتجات المنجمية من حيث التصدير والتوزيع كما تقوم بتحويل مادة الحديد؛
- كسب عملاء جدد عن طريق التعريف بالمؤسسة والمشاركة في المعارض والملتقيات الدولية؛
- تنظيم وتنمية وتطوير هياكل الصيانة التي تمكن من تحسين القدرات الإنتاجية إلى أعلى درجة؛
- رفع مستوى العاملين المهني والاجتماعي؛
- العمل على تحقيق معدل ربح متميز، وذلك من خلال أهداف الإنتاج من حيث الكمية والجودة؛
- تدعيم خدمة الاقتصاد من خلال إنتاج وتسويق مادة الحديد؛
- العمل على إيجاد أسواق عالمية والعمل على دخولها.

كما تسعى المؤسسة الوطنية لمناجم الحديد إلى تحقيق أهداف أخرى كذلك وهي:

1- **الأهداف الفيزيائية:** وتتمثل في البحث والتنقيب عن مادة الحديد واكتشاف مناطق استخراجها.

2- **الأهداف التطويرية:** تتمثل في زيادة النشاط وتوسيع وتطوير كفاءات العمال والتطوير من حيث النوعية.

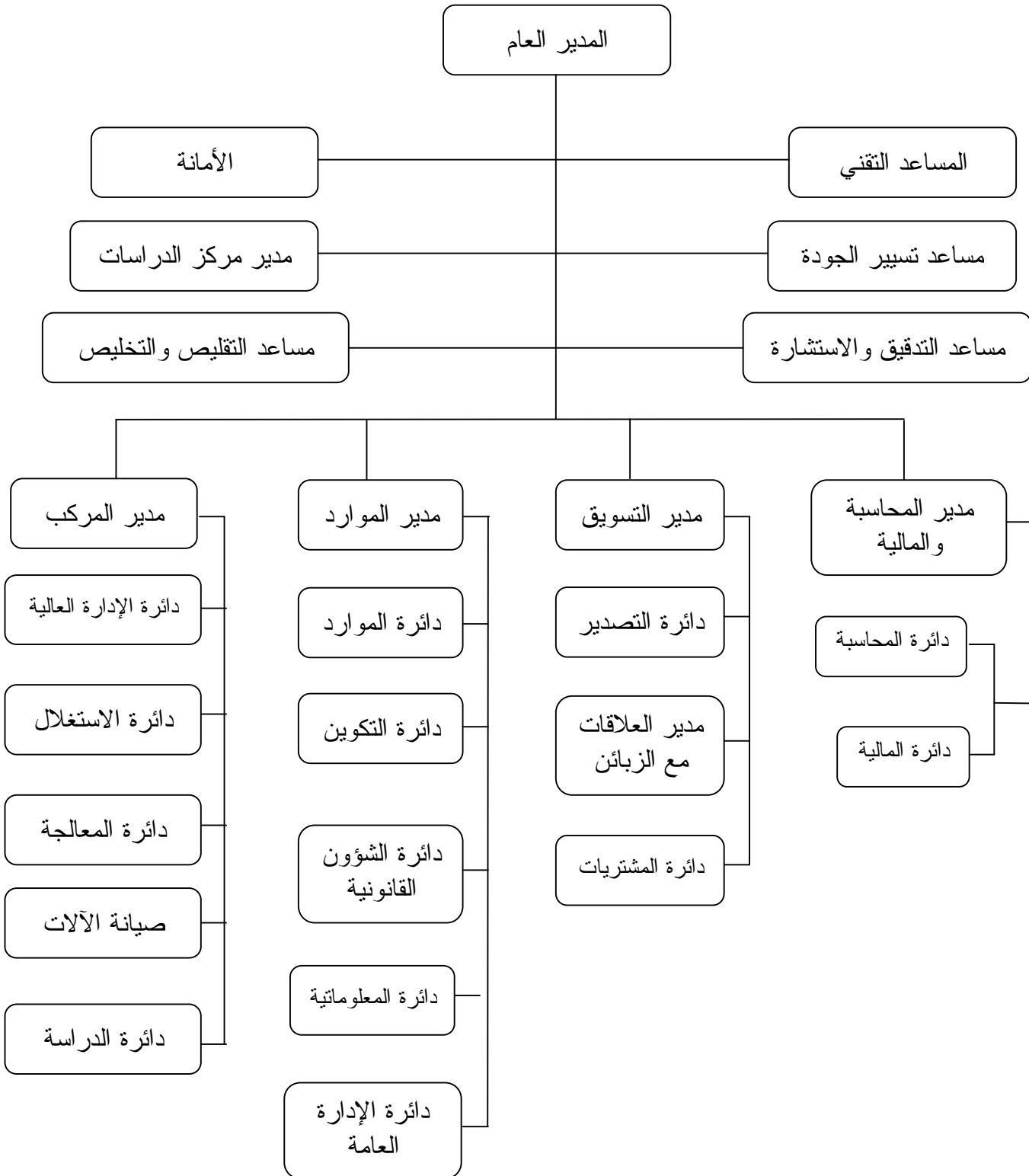
3- **الأهداف التجارية:** تتمثل في تسويق مادة الحديد، وزيادة تعامل المؤسسة مع الدول الأجنبية والمساهمة في الاقتصاد الوطني.

ثانياً: وحدات مؤسسة مناجم الحديد -تبسة-

وهي تتكون أساساً من خمسة وحدات رئيسية تتمثل في:

- 1- منجم عيني: يقع ببلدية عين الروي بولاية سطيف التي تبعد عنها ب 45 كلم، ويقدر إنتاج هذا المنجم بـ 150.000 طن ويقدر عدد عماله بـ 50 عاملا، أما الاحتياطي فهو يحمل 2000.000طن.
 - 2- منجم الرويبة: يقع ببلدية الرويبة بعين الدفلى والتي تبعد عنها بـ 15 كلم، يبلغ عدد عماله بـ 84 عاملا وينتج سنويا 100.000طن ويقدر احتياطه بـ 3.000.000طن.
 - 3- منجم شعبة البلوط: متواجد بعين زانة ولاية سوق أهراس الذي يبعد عنها بـ 40 كلم ينتج سنويا 70000 طن يعمل هذا المنجم من طرف متعامل خاص يقوم باستخراج مادة الحديد بنفسه ويقدر الاحتياطي بـ 2.000.000طن.
 - 4- منجم سيدي معروف: متواجد ببلدية سيدي معرف الذي يبعد عن ولاية جيجل بـ 80 كلم تبلغ طاقته الإنتاجية 60000 طن سنويا يقدر الاحتياطي بـ 4.000.000طن.
 - 5- منجم الخنقة: المتواجد ببلدية بكارية تبسة والذي يبعد عنها بـ 12 كلم طاقته الإنتاجية 4000طن سنويا ويقدر الاحتياطي بـ 1.000.000 طن.
- الأنشطة الإنتاجية: تقوم المؤسسة بالبحث وتحويل البضائع المنجمية وإنتاج الحديد حيث تحتل المرتبة الأولى في التصدير على المستوى المحلي، حيث تقدر طاقات الإنتاج المنجمي ببوخضرة والوزنة بـ 03 مليون طن ويقدر الاحتياطي بأكثر من 1 مليون طن.
- الطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الحديد -تبسة-**
- على اعتبار أن مؤسسة مناجم الحديد -تبسة- أصبحت مقسمة إلى وحدات تدرج جميعها ضمن مجموعة مناجم الفوسفات، فإن دراسة الهيكل التنظيمي سيكون للفرع محل الدراسة مؤسسة مناجم الحديد "Somifer" -تبسة، ويمكن تجسيد هيكل المؤسسة في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الحديد -تبسة-



المصدر: مصلحة الموارد البشرية، مؤسسة مناجم الحديد -تبسة-، 2019/2018.

عرض محتوى الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما يلي:

1- الرئيس المدير العام: هو الرئيس ومدير مجلس الإدارة الذي يتكون من مجموعة من الأعضاء، ويعمل هذا المجلس على عقد الاجتماعات خلال فترات معينة، ومن مهامه إدارة الوحدات الإنتاجية التابعة للمؤسسة، ضبط وتحديد استراتيجيات المؤسسة وضمان التنظيم العام للإدارة، كما يعمل على توجيه ومراقبة نشاط المؤسسة بمعنى التسيير الجيد لها.

2- الأمانة العامة (السكرتارية): من مهامها تنظيم كل ما يتعلق بالمدير العام من طبع، فتح وحفظ الرسائل وترميزها والتحضير للأعمال، كذلك تحديد المواعيد وحفظ الملفات، وكذلك القيام بالأعمال المكتبية.

3- مساعدة تقني: العضو المسؤول عن إعداد الدراسات الطبوغرافية وضع الخرائط والاهتمام بحل عمليات الاستغلال المنجمي في مستوى مكان الاستخراج من توفير كل المعدات والآلات، وحجم اليد العاملة، يمكن أن يأخذ المساعد التقني أحد أعضاء مجلس الإدارة.

4- مدير مركز الدراسات: يعتبر المسؤول عن الخدمات التابعة لقطاع الأبحاث والتنمية، وينحصر عمله في القيام بالدراسات الخاصة بالنشاط المنجمي، ويعمل مدير مركز الدراسات الخاصة بالأبحاث والتنمية بالتنسيق مع المساعد التقني.

5- مساعد تسيير الجودة: هو منصب استحداث بعد اتخاذ المؤسسة أنظمة إدارة الجودة والبيئة، ويعمل على تطبيق مواصفات الإيزو 9001 والإيزو 14001، والغرض منه سعي المؤسسة لتوسيع أسواقها ودخول الأسواق الأوروبية والعالمية، التي تعتبر حصول المؤسسة على شهادتي الجودة والبيئة ثروة التعامل.

6- مساعد التدقيق والاستشارة.

7- مساعد الاتصال والتخليص : يضم ما يلي:

7-1- مديرية التسويق: وهي الجهة المسؤولة عن النشاط التجاري للمؤسسة، إذ تشرف على عمليات الشراء الخاصة بالموارد الأولية والمعدات والتجهيزات المكتبية، كما تقوم بعمليات التسويق ويتبع هذه المديرية قسمين.

7-2- قسم التصدير: هو الفرع المسؤول عن عمليات التسويق إلى الخارج، ويتحمل كل مسؤوليات التحميل والشحن والإرسال وكذا استلام فواتير البضاعة ومسؤولية القبض.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

تعد منهجية البحث ذلك الموجه الذي يقود الباحث لاستكشاف مختلف مراحل البحث، وأيضا الإجابة على مختلف الأسئلة وفك الغموض وإيجاد تفسيرات علمية واقعية لإشكال موضوع الدراسة، إلا أن هذه الأساليب والإجراءات تشكل مقياسا لجمع ومعرفة المعلومات التي يرجى من خلالها الوصول إلى نتائج نهائية وإيجاد حلول للتساؤلات الخاصة بموضوع الدراسة والتي تشمل ما يلي:

- ✓ **المطلب الأول:** تحديد مجتمع وعينة الدراسة؛
 - ✓ **المطلب الثاني:** أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات؛
 - ✓ **المطلب الثالث:** الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحصيل البيانات.
- المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة**

يتكون مجتمع الدراسة التطبيقية من مجموعة من العاملين بمؤسسة مناجم الحديد -تبسة- وقد تم اختيار عينة عشوائية من عمال المؤسسة والبالغ عددهم 25 عامل بمؤسسة مناجم الحديد -تبسة-، أي ما يعادل نسبة 100% من مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع 25 استبيان بما يوافق إجمالي عينة الدراسة، تم استرجاعها كاملة، ويمكن توضيح عدد الاستبيانات الموزعة وتلك التي لم يتم استرجاعها من خلال الجدول التالي كما يلي:

الجدول رقم (01): تداول الاستبيان

النسبة	العدد	الاستبيان
100%	25	الاستمارات الموزعة
00%	00	الاستمارات الغير مسترجعة
100%	25	الاستمارات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على توزيع الاستبيان.

يلاحظ من الجدول رقم (01) أنه تم توزيع 25 استبيان بما يوافق إجمالي مجتمع الدراسة، حيث تم استرجاعها كاملة أي بنسبة 100% وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

أولاً- نموذج الدراسة

تتناول الدراسة البحث في دور التمكين الإداري في تنمية رأس المال البشري في مؤسسة مناجم الحديد -تبسة- وبالتالي فهي تشتمل على المتغيرات التالية:

1- المتغيرات المستقلة: التمكين الإداري وتم تقسيمه إلى عدة متغيرات مستقلة جزئية هي (تفويض السلطة، التحفيز، التدريب والتعليم وفرق العمل).

2- المتغير التابع: رأس المال البشري

المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، والمتمثلة في كل من المقابلة وذلك من خلال المقابلات المباشرة التي تم إجرائها في بداية الدراسة الميدانية، إضافة إلى السجلات والوثائق التي تم تسلمها من قبل المؤسسة والتي ساعدت على توفير بعض المعلومات المتعلقة بها ومنها تلك التي توضح الجانب التاريخي والتنظيمي.

أولاً: المصادر الثانوية

وهذا فيما يخص الجانب النظري حيث الاعتماد على الكتب والمذكرات أيضاً المجالات والمقالات العلمية من أجل توضيح كل متغيرات الدراسة (التمكين الإداري ورأس المال البشري) حيث ساعدت في إثراء هذا الجانب بكل المعلومات التي تم التطرق إليها، ولزيادة مصداقية هذا الجانب تم الاطلاع على مجموعة معتبرة من الدراسات السابقة التي ساهمت في توضيح المصطلحات بشكل أفضل، متحصلين بذلك على جزء نظري مشبع بمعلومات شاسعة وعامة حول متغيرات الدراسة انطلاقاً من المراجع المعتمدة.

ثانياً: المصادر الأولية

تعتبر المصادر الأولية من مختلف الوثائق والسجلات التي تم الحصول عليها من مؤسسة مناجم الحديد -تبسة-، والتي ساعدت على توفير بعض المعلومات المتعلقة بها ومنها تلك التي تعرف بها وتبرز أهدافها وكذلك عرض الجانب التنظيمي للمؤسسة وذلك من أجل تحقيق أفضل انساق.

1- الوثائق والسجلات

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالبيانات الخاصة بالمؤسسة من الناحية التاريخية وذلك من خلال التعريف بها وأهدافها ومهامها، بالإضافة للهيكل التنظيمي.

2- استمارة الاستبيان

تعتبر استمارة الاستبيان من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق أغراض دراسته، وقد اشتملت على جزأين أساسيين، وفيما يلي وصف لهما:¹

- الجزء الأول: ويشتمل على متغيرات الدراسة الديمغرافية والمتمثلة في كل من (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية)
- الجزء الثاني: ويتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها بـ 33 عبارة تم تقسيمها على محورين أساسيين يعكسان القضايا الأساسية التي تناولتها الدراسة، ويوضح الجدول رقم (02) متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيس كل متغير.

الجدول رقم (02): توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة

عدد الأسئلة (الفقرات)		محاور الدراسة
05	تفويض السلطة	التمكين الإداري
06	التحفيز	
06	التدريب والتعليم	
04	فرق العمل	
21		مجموع المحور المستقل
12		المحور التابع: رأس المال البشري
33		المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

3- نموذج الدراسة

¹ - أنظر الملحق رقم (02).

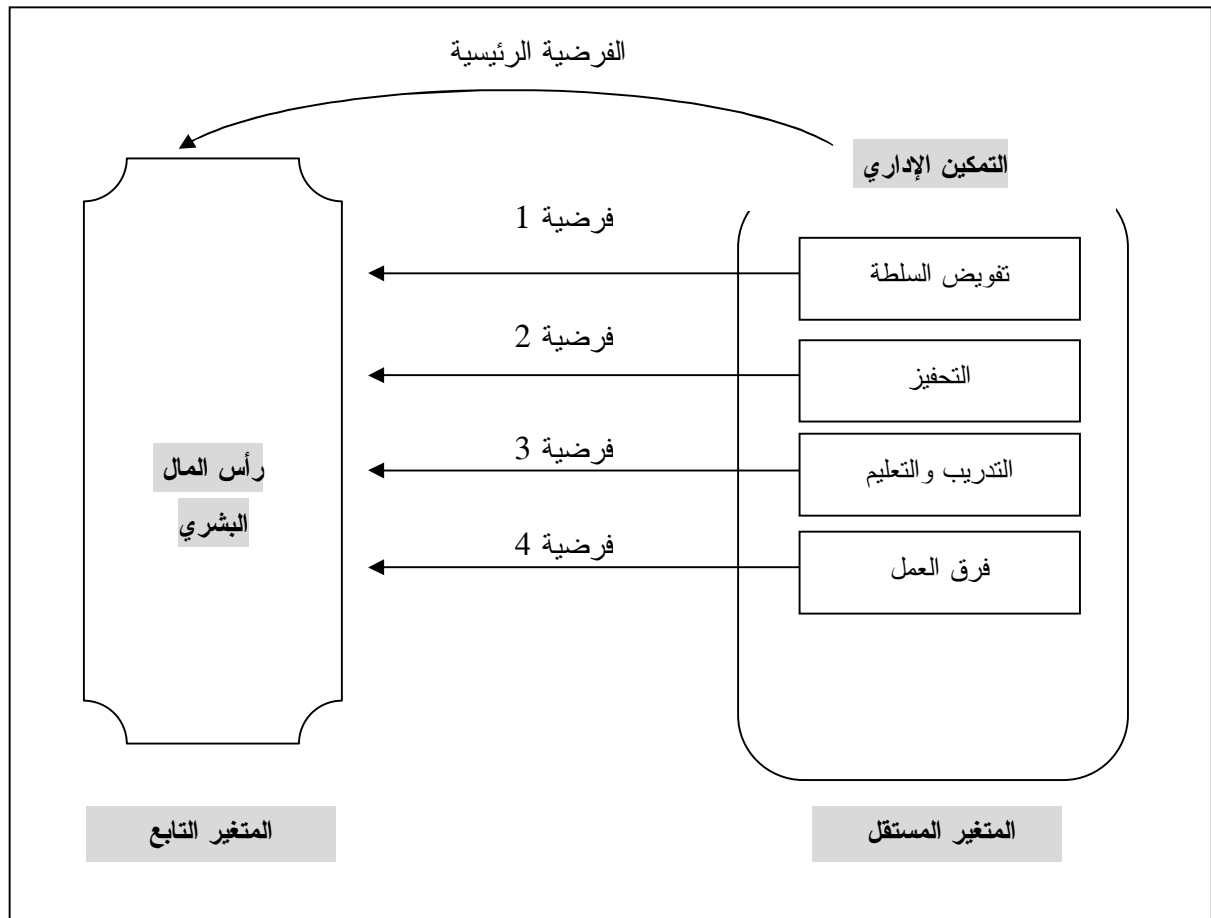
تتناول الدراسة البحث في دور التمكين الإداري في تنمية رأس المال البشري في مؤسسة مناجم الحديد -تبسة-، وبالتالي فهي تشمل على المتغيرات التالية:

1- **المتغيرات المستقلة:** التمكين الإداري وتم تقسيمه إلى عدة متغيرات مستقلة جزئية هي (تفويض السلطة، التحفيز، التدريب والتعليم و فرق العمل).

2- **المتغير التابع:** رأس المال البشري

ويمكن عرض مختلف تلك المتغيرات بيانياً من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يشمل نموذج الدراسة على نتغير مستقل التمكين الإداري وفيه تم الاعتماد على أبعاده والمتمثلة في: (تفويض السلطة، التحفيز، التدريب والتعليم، فرق العمل)، وشمل أيضا على متغير تابع هو رأس المال البشري ويحتوي على عناصره (المعرفة، الخبرة، المهارة)، وبالتالي تم اعتماد جملة من الإجراءات الموضوعية بغية الوصول إلى نتائج عملية دقيقة.

4-صدق أداة الدراسة

ويقصد بذلك التأكد من أن استمارة الاستبيان التي تم إعدادها سوف تقيس ما أعدت لقياسه أو شمولها على العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على الأستاذ المشرف ومجموعة من الأساتذة للتحكيم وفقا لسلم ليكارت الخماسي.¹ وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم (03): معايير تحديد الاتجاه

المتوسط المرجح	[1,79-1]	[2,59-1,80]	[3,39-2,60]	[4,19-3,40]	[5-4,20]
اتجاه الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: بوقلقول الهادي، تحليل البيانات باستخدام spss، ندوة علمية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2013، ص: 24.

5-ثبات أداة الدراسة

تم توزيع عدد من استمارات الاستبيان² وعددها 25 على مجتمع الدراسة لتأكد من ثباتها طبقا لمعامل الثبات ألفا كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

رقم الفقرة في استمارة الاستبيان	اسم المتغير	معامل الثبات ألفا كرونباخ (%)
من الفقرة 01 إلى 21	التمكين الإداري	81.7
من الفقرة 22 إلى 33	رأس المال البشري	77.7
من الفقرة 01 إلى 33	معامل الثبات الكلي	85.7

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.³

يلاحظ من الجدول رقم (04) أن معامل الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة جدا حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة 85.7%، وأيضا كانت معدلات باقي المحاور أعلى من نسبة

¹ - الملحق رقم (01).

² - الملحق رقم (02)

³ - أنظر الملحق رقم (03)

الدلالة (60%) وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة، ويمكن اعتماد استمارة الاستبيان.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحصيل البيانات

استخدمت للحصول على مؤشرات عامة عن خصائص مجتمع الدراسة، المعاملات الآتية والمتمثلة في:¹

أولاً-معامل الارتباط البسيط بيرسون (Pearson): لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين متغيرات الدراسة.

$$r = \frac{1}{n} \sum \left(\frac{x - \bar{x}}{s_x} \right) \left(\frac{y - \bar{y}}{s_y} \right)$$

n : عدد المشاهدات

Xi : قيم المتغير الأول

Yi : قسم المتغير الثاني

s_x: الانحراف المعياري للمتغير الأول

s_y: الانحراف المعياري للمتغير الثاني

ثانياً-التكرارات والنسب المئوية

حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة وتحسب بالقانون الموالي:

$$\frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي التكرارات}} = \text{النسبة المئوية}$$

ثالثاً-معامل ألفا كرونباخ

تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

$$a = \frac{n}{n - 1} \left(1 - \frac{\sum v_i}{vt} \right)$$

حيث:

¹ - عبد اللاه إبراهيم الفقي، الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج SPSS، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014. ص 95-142.

A : يمثل ألفا كرونباخ.

N : يمثل عدد الأسئلة.

Vt : يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

Vi : يمثل التباين لأسئلة المحاور.

رابعا-الوسط الحسابي (Mean): مؤشرا لترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد العينة المختارة.

خامسا-الانحراف المعياري (Déviation Standard): لمعرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي.¹

تم حسابها لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات ويعبر عنه بالعلاقة الموالية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum(Xi - \bar{X})^2}}{N}$$

سادسا-اختبار التوزيع الطبيعي: (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

استخدم لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، لأن إجراء بعض الاختبارات الإحصائية يتطلب أن يكون توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي.

سابعا-الانحدار الخطي البسيط: (Simple Régression Analysais)

ويستخدم هذا الاختبار لتحديد تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.² ويتعلق بتحليل الانحدار بالتنبؤ بالمستقبل (غير معروف) اعتمادا على بيانات جمعت عن الماضي (المعروف)، فهو يحل أحد المتغيرات (المتغير التابع) متأثرا بعامل آخر أو أكثر من عامل مستقل، وقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار دور التمكين الإداري في تنمية رأس المال البشري في مؤسسة مناجم الحديد -تبسة-

¹ - إبراهيم مراد الدعمة ومازن حسن الباشا، أساسيات في علم الإحصاء مع تطبيقات SPSS، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص: 121.

² - وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، ص: 15 (نقلا عن الموقع: www.guidespss.com)، بتاريخ: 26-05-2021، التوقيت: 12:30.

- اختبار (One Simple t-test): يستخدم لاختبار فرضيات الدراسة، وقد تم اعتماد مستوى معنوية (0,05) لقبول الفرضيات أو رفضها، وهو من المستويات المعنوية المتفق عليها في اختبار الفرضيات.¹

¹- ثائر فيصل شاهر، اختبار الفرضيات الإحصائية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013، ص: 71.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يتضمن هذا المبحث عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة، إذ هدفت إلى معرفة دور التمكين الإداري في تنمية رأس المال البشري في مؤسسة مناجم الحديد -تبسة-، وسيتم التطرق إلى النقاط التالية:

✓ **المطلب الأول:** عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية؛

✓ **المطلب الثاني:** عرض وتحليل محاور الدراسة؛

✓ **المطلب الثالث:** نتائج اختبار فرضيات الدراسة؛

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية

تم توزيع استمارات الاستبيان على مجتمع الدراسة والتعرف على البيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة وفيما يلي تحليل لذلك.

أولاً: توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

يمثل الجدول الموالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

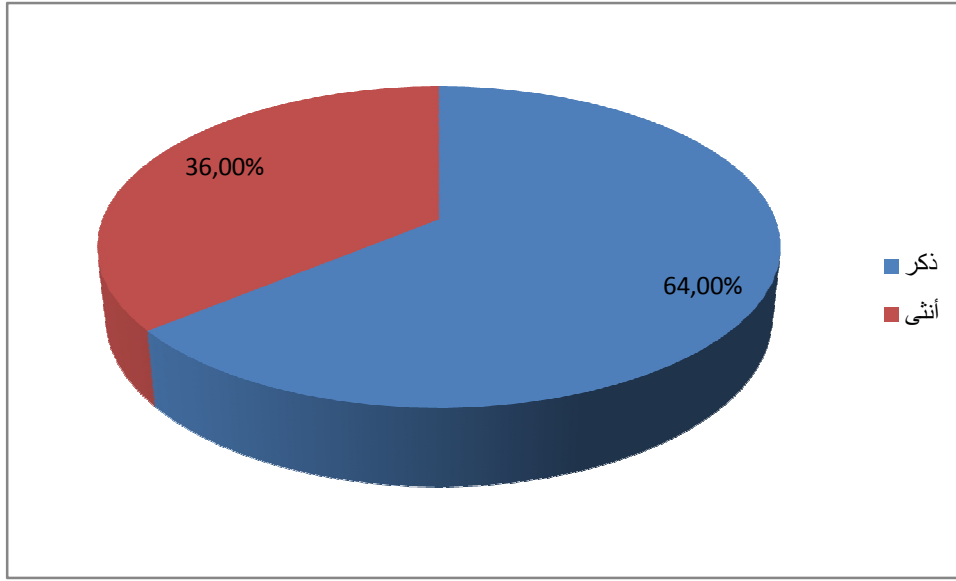
الجدول رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	16	64.0
أنثى	9	36.0
المجموع	25	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يلاحظ انخفاض نسبة الإناث مقارنة بنسبة الذكور إذ قدرت نسبة الذكور بـ 64% مقابل 36% للإناث، وعليه فإن أغلب الوظائف في مؤسسة مناجم الحديد -تبسة- يشغلها الإناث، وهو ما قد يفسر على أن مختلف الوظائف المشغولة في المؤسسة تتلاءم أكثر مع نوع الذكور.

الشكل رقم (03): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم ().

ثانيا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

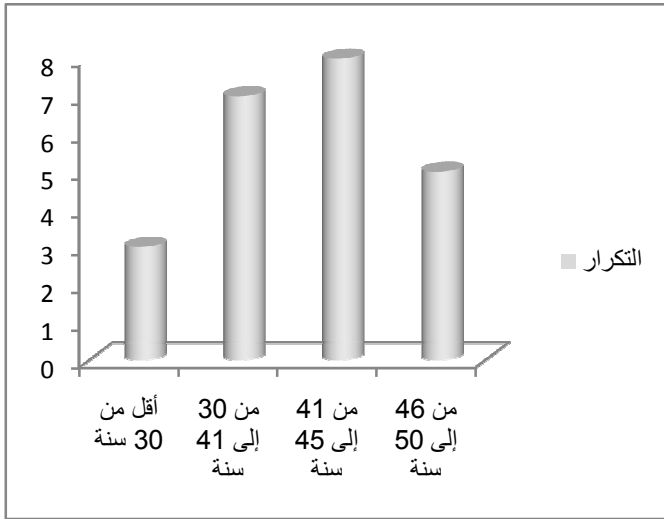
يمثل الجدول والشكل الموائين توزيع العينة حسب متغير العمر

شكل رقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب

جدول رقم(06): توزيع عينة الدراسة حسب

متغير العمر

متغير العمر



متغير العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	3	12.0
من 30 إلى 41 سنة	7	28.0
من 41 إلى 45 سنة	8	32.0
من 46 إلى 50 سنة	5	20.0
المجموع	25	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss. المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (06).

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع الفئات العمرية الموضوعه محققة بمؤسسة مناجم الحديد -

تبسة-، وقد احتلت الفئة (من 41 إلى 45 سنة) المرتبة الأولى بنسبة قدرت بـ: 32% لتليها الفئة (من

30 إلى 41 سنة) وجاءت باقي الفئات متباينة كما هي موضحة في الجدول، ويعد هذا التنوع في الفئة العمرية عامل مهم قد يساعد في تحسين خبرة المؤسسة وتدعيم العناصر الجديدة.

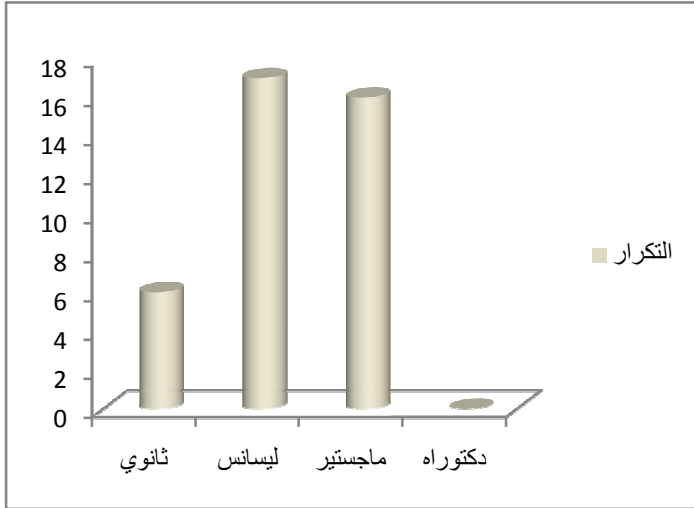
ثالثاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

يمثل الجدول والشكل المواليين توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي

شكل رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير

جدول رقم(07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير

المؤهل العلمي



المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
ثانوي	6	15,0
ليسانس	17	42,5
ماجستير	16	40,0
دكتوراه	00	00
المجموع	25	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss. المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (07).

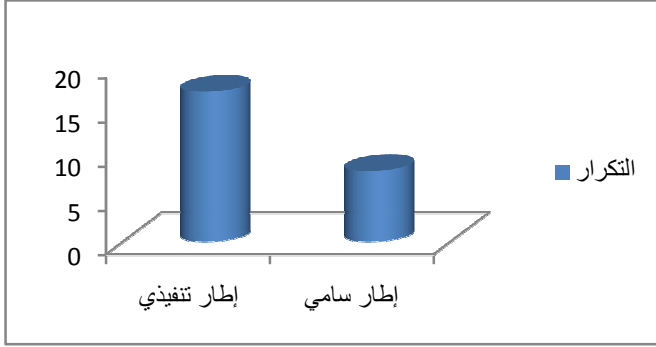
يتضح من خلال الجدول أعلاه أن النسبة الأعلى لعدد المبحوثين فيما يخص المؤهل العلمي كانت من ضمن فئة المستويات (الجامعية)، وهو ما توضحه نتائج الجدول أعلاه، في حين سجلت فئة المستوى الثانوي نسبة قدرت بـ 15%، وهي نسبة ضعيفة، وهو ما يؤكد أن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على الكفاءات، وتفسر النتائج المتحصل عليها في نوع الوظائف في المؤسسة التي في أغلبها تتطلب المستوى الجامعي.

رابعاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

يوضح الجدول والشكل الموالين توزيع أفراد العينة وفقاً لنوع النشاط.

شكل رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب

المستوى الوظيفي



جدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب

المستوى الوظيفي

نوع النشاط	التكرار	النسبة %
إطار تنفيذي	17	68
إطار سامي	08	32
المجموع	48	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss. المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (08).

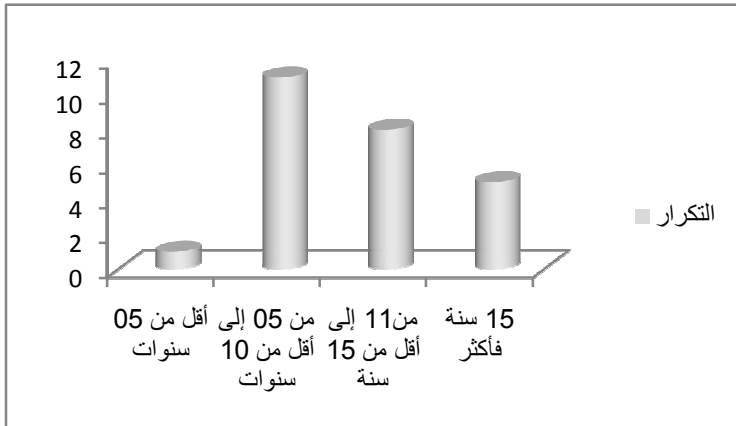
يلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة كان مستواهم الوظيفي من فئة (الإطارات التنفيذية) حيث سجلت نسبة قدرت بـ 68%، واحتلت فئة (الإطارات السامية) المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ: 32%، ومنه يمكن القول إن جميع المستويات الوظيفية الموضوعة في استمارة الاستبانة محققة وهي متباينة نظراً لحاجة المؤسسة لكل وظيفة.

خامساً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

يوضح الجدول والشكل الموالين توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الخبرة المهنية

شكل رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير

الخبرة المهنية



جدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب متغير

الخبرة المهنية

سبب اختيار المصرف	التكرار	النسبة %
أقل من 05 سنوات	1	4.0
من 05 إلى أقل من 10 سنوات	11	44.0
من 11 إلى أقل من 15 سنة	8	32.0
15 سنة فأكثر	5	20.0
المجموع	25	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss. المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (09).

يلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة المهنية كانوا من ضمن فئة (05 إلى 10 سنوات) بنسبة قدرت بـ: 44%، واحتلت الفئة (من 11 إلى 15 سنة)،

المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ: 32%، في حين احتلت الفئة (أكثر من 15 سنة) المرتبة الثالثة بنسبة قدرت بـ 20%، واحتلت الفئة (أقل من 05 سنوات)، المرتبة الأخيرة بنسبة قدرت بـ: 04%، إجمالاً يمكن القول إن المؤسسة تتمتع بعامل خبرة مهم جداً قد يساعد المؤسسة في تحسين أدائها. ويمكن تفسير هذه النتائج وفقاً لمتغير العمر.

المطلب الثاني: تحليل نتائج المتغيرات المستقلة للدراسة

ويمكن توضيح أهم نتائج المتغيرات المستقلة للدراسة وفقاً لما يلي:

أولاً-تحليل نتائج المتغير المستقل (التمكين الإداري)

وهو ما سيتم توضيح وفقاً لمختلف أبعاد التمكين الإداري، وفقاً للجدول الموالي:

جدول رقم (10): تحليل آراء المبحوثين تجاه المتغير المستقل (التمكين الإداري)

التمكين الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	اتجاه الإجابة	المستوى
تفويض السلطة	3.96	0.619	3	موافق	مرتفع
التحفيز	3.80	0.482	4	موافق	مرتفع
التدريب والتعليم	4.06	0.458	1	موافق	مرتفع
فرق العمل	4.00	0.450	2	موافق	مرتفع
المتوسط العام	3.95	0.368	-	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

توضح النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن المتوسط العام لأبعاد متغير التمكين الإداري جاء مرتفعاً، حيث سجل متوسط حسابي قدر بـ: 3.95 وقدر الانحراف المعياري بـ 0,368 وهذا الانحراف يدل على عدم وجود اختلاف كبير بين إجابات أفراد عينة الدراسة، ويعزى ذلك لكون جميع الإجابات كانت باتجاه موافق أي بمستوى مرتفع، مما يؤكد أن هناك اتفاق بين جميع المبحوثين على تبني المؤسسة للتمكين الإداري، حيث تصدر التدريب والتعليم باقي الأبعاد بمتوسط حسابي قدر بـ 4.06، ليحتل بعد فرق العمل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 4.00، يليه بعد تفويض السلطة

بمتوسط حسابي 3.96، في حين احتل بعد فرق العمل المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.80.

وسيتم تفصيل إجابات أبعاد المتغير المستقل كما يلي:

1- تفويض السلطة

الجدول الموالي يوضح نتائج إجابات العينة حول مدى توافر بعد تفويض السلطة بمؤسسة مناجم الحديد -تبسة-.

جدول رقم (11): تحليل آراء العينة تجاه بعد تفويض السلطة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
1	تثق المؤسسة في قدرات الموظف على أداء المهام الموكلة له	3.76	0.926	1	موافق	مرتفع
2	يفوضني رئيسي للتصرف وانجاز بعض المهام في عملي	4.16	0.746	2	موافق	مرتفع
3	تتغير السلطة المفوضة لي من وقت لآخر	3.88	1.130	3	موافق	مرتفع
4	أستطيع التكيف بسهولة مع المستجدات والظروف الطارئة في عملي	3.96	0.978	4	موافق	مرتفع
5	لدي حرية التصرف في التعامل مع الأزمات وتصحيح الأخطاء أو الانحرافات عند وقوعها	4.04	0.735	5	موافق	مرتفع
	إجمالي البعد	3.96	0.619	-	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

عينة الدراسة ترى أن التمكين الإداري يقوم فعلا بتحديد تفويض الرئيس للتصرف وانجاز بعض المهام منه. بالنسبة لإجابات عينة الدراسة حول مدى توافر بعد تفويض السلطة جاءت كلها باتجاه موافق، وهو ما تؤكد معطيات الجدول أعلاه وذلك من خلال اتجاه عينة الدراسة نحو كل العبارات والتي قدر إجمالي متوسطاتها الحسابية بـ (3.96)، وكذلك المتوسط الحسابي لكل عبارة، مما يعني أن مؤسسة مناجم الحديد -تبسة- تلتزم بدقة و بدرجة كبيرة بكل مقاييس بعد تفويض السلطة.

2- التحفيز

الجدول الموالي يوضح نتائج إجابات العينة حول مدى توافر بعد التحفيز بمؤسسة مناجم الحديد -تبسة-.

جدول رقم (12): تحليل آراء العينة تجاه بعد التحفيز

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
06	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع مجهودي	3.72	0.792	3	موافق	مرتفع
07	أنال الثناء والتقدير على المجهودات التي أبذلها	3.44	1.003	6	موافق	مرتفع
08	أتلقى الدعم والمساعدة) في حالة تقصيري أو عجزى أو عدم قدرتي (من طرف المؤسسة والزملاء	3.88	0.726	4	موافق	مرتفع
09	تخضع ترقيتي لمعايير موضوعية واضحة ومحددة	3.68	0.802	5	موافق	مرتفع
10	أتلقى إرشادات مساعدة ونصائح لحل مشاكل العمل من طرف الزملاء	4.04	0.935	2	موافق	مرتفع
11	أتقبل النقد البناء من طرف الآخرين	4.08	0.759	1	موافق	مرتفع
بعد التحفيز		3.80	0.482	/	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

بالنسبة لإجابات عينة الدراسة حول مدى توافر بعد التحفيز جاءت كلها باتجاه موافق، وهو ما تؤكد معطيات الجدول أعلاه وذلك من خلال اتجاه عينة الدراسة نحو كل العبارات والتي قدر إجمالي متوسطاتها الحسابية بـ (3,80)، وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي لكل عبارة، مما يعني أن مؤسسة مناجم الحديد -تبسة- تلتزم بدقة وبدرجة كبيرة بكل مقاييس بعد التحفيز.

3- التدريب والتعليم

الجدول الموالي يوضح نتائج إجابات العينة حول مدى توافر بعد التدريب والتعليم

جدول رقم (13): تحليل آراء العينة تجاه بعد التدريب والتعليم

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
12	تعطي المؤسسة أهمية كبيرة للتدريب ومشاركة العاملين فيه	4.04	0.611	04	موافق	مرتفع
13	أشارك في الدورات التدريبية ذات العلاقة بعملتي	4.04	0.539	03	موافق	مرتفع
14	أحرص دوما على زيادة مهاراتي مما يتيح المؤسسة من تدريب أو تعليم	4.16	0.688	01	موافق	مرتفع
15	أساعد في توجيه العاملين الجدد ضمن فريقي	4.04	0.735	05	موافق	مرتفع
16	أساعد في حل المشكلات للأفراد الجدد في الفريق	4.08	0.759	02	موافق	مرتفع
17	أبادل الخبرات مع زملائي بشكل مستمر	4.04	0.735	06	موافق	مرتفع
	إجمالي البعد	4.06	0.458	-	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

بالنسبة لإجابات عينة الدراسة حول مدى توافر بعد التدريب والتعليم كلها باتجاه موافق، وهو تؤكد معطيات الجدول أعلاه وذلك من خلال اتجاه عينة الدراسة نحو أغلب العبارات والتي قدر إجمالي متوسطاتها الحسابية بـ (4.06)، وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي لكل عبارة، مما يعني أن مؤسسة مناجم الحديد -تبسة- تلتزم بدقة وبدرجة كبيرة بكل مقاييس بعد التدريب والتعليم.

4- بعد فرق العمل

الجدول الموالي يوضح نتائج إجابات العينة حول مدى توافر بعد فرق العمل بمؤسسة مناجم الحديد -تبسة-.

جدول رقم (14): تحليل آراء العينة تجاه بعد فرق العمل

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
18	تشجع المؤسسة على العمل الجماعي وتحرص على بناء فرق العمل	3.76	0.879	4	موافق	مرتفع
19	ألتزم بشكل كبير تجاه مهام فريق عملي	3.84	0.688	3	موافق	مرتفع
20	أعمل بروح الفريق الواحد مع زملائي العاملين داخل المؤسسة	4.28	0.614	1	موافق	مرتفع
21	أقدر وأحترم آراء زملائي في العمل	4.12	0.666	2	موافق	مرتفع
	إجمالي البعد	4.00	0.450	/	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

بالنسبة لإجابات عينة الدراسة حول مدى توافر بعد فرق العمل جاءت كلها باتجاه موافق، وهو تؤكد معطيات الجدول أعلاه وذلك من خلال اتجاه عينة الدراسة نحو كل العبارات والتي قدر إجمالي متوسطاتها الحسابية بـ (4.00)، وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي لكل عبارة، مما يعني أن مؤسسة مناجم الحديد -تبسة- تلتزم بدقة و بدرجة كبيرة بكل مقاييس بعد فرق العمل.

والملاحظ في كل الأبعاد أن الانحراف المعياري ودرجة التشتت جاءت ضعيفة، وهو ما يؤكد

اتفاق عينة الدراسة في التوجه نحو كل عبارات هذا المحور.

ثانيا-تحليل نتائج المتغير التابع (رأس المال البشري)

فيما يلي سيتم توضيح مدى توافر رأس المال البشري، كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (15): تحليل آراء العينة تجاه محور رأس المال البشري

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
22	تسعى المؤسسة دائما عن البحث على أفضل الكفاءات والمهارات	3.92	0.909	05	موافق	مرتفع
23	تحرص المؤسسة على جذب الأفراد الذين يمتلكون قدرات فنية وتقنية عالية	3.64	0.952	10	موافق	مرتفع
24	يتوافر لدى المؤسسة نظام معلومات تعتمد عليه من أجل استقطاب الموارد البشرية الكفؤة	3.56	0.651	12	موافق	مرتفع
25	تشجع المؤسسة جميع العاملين لتقديم ما لديهم من آراء ومقترحات في العمل	4.00	0.816	2	موافق	مرتفع
26	تحث المؤسسة العامل على أن يتعلم من غيره ويعلم بدوره الآخرين	3.80	0.913	09	موافق	مرتفع
27	قوانين العمل بالمؤسسة تشجع على تنمية علاقات التعاون والتفاهم بين الأفراد	3.80	0.764	07	موافق	مرتفع
28	تحفز المؤسسة العاملين على تطور معارفهم من خلال التكوين والتدريب	3.80	0.764	08	موافق	مرتفع
29	تساعد المؤسسة الأفراد على تدعيم قدراتهم وطرح أفكارهم الإبداعية	3.84	1.068	06	موافق	مرتفع
30	تسعى المؤسسة لإثارة الحماس والتحدي بين مجموعات وفرق العمل	3.64	0.952	11	موافق	مرتفع
31	تولي المؤسسة عناية كبيرة لأولئك الأفراد المتميزين والمبدعين	3.92	0.862	04	موافق	مرتفع
32	تقدم المؤسسة مختلف أنواع الحوافز للمحافظة على أفضل ما لديهم من الأفراد	3.92	0.812	03	موافق	مرتفع
33	دائما ما تخصص المؤسسة الأموال لتدريب وتطوير قدرات العاملين	4.12	0.781	1	موافق	مرتفع

إجمالي محور الأداء الاستراتيجي	3.83	0.463	/	مرتفع	موافق
--------------------------------	------	-------	---	-------	-------

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يلاحظ أن هناك اتفاق كلي من طرف أفراد العينة على أن محور رأس المال البشري متوفر بالمؤسسة وبمستوى مرتفع، كون المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات العبارات الـ 12 تقع في المجال [3.40-4.19]، وما يلاحظ أيضا أن أغلب نتائج المتوسطات الحسابية للعبارات متوفرة وبشكل مرتفع، إجمالاً وبشكل عام يمكن القول إن محور رأس المال البشري محقق وبشكل جيد بالمؤسسة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، وبالتالي سيتم رفض أو قبول فرضيات الدراسة.

أولاً-اختبار التوزيع الطبيعي

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية تم إجراء اختبار كالمجروف-سمر نوف (Kolmogorov-Smirnov) من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار أو بعبارة أخرى للتحقق من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) كاختبار ضروري للفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. وقد تم إجراء الاختبار بعد توزيع كل الاستثمارات وجمعها من قبل أفراد عينة الدراسة، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (16): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

مستوى الدلالة (sig)	قيمة Z	محتوى المحور	محاور الاستبيان
0.905	0.567	التمكين الإداري	المحور الأول
0.803	0.643	رأس المال البشري	المحور الثاني
0.929	0.543		الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور وكذا الإجمالي أكبر من (0.05)، أي أن مستوى الدلالة أكبر من 5%، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

ثانيا: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للانحدار البسيط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

1- اختبار الفرضيات الفرعية

لإجراء اختبار الفرضيات يتم وضع الفرضية قيد الاختبار ومنه تحتل الرفض أو القبول وفقا لما يلي:

- تقبل الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة α أكبر 0,05.
- تقبل الفرضية البديلة H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة α أصغر أو يساوي 0,05.

سيتم عرض وتفسير النتائج ومناقشة الفرضيات الفرعية أجل معرفة العلاقة بين (تفويض السلطة، التحفيز، التدريب والتعليم، فرق العمل) ورأس المال البشري بمؤسسة مناجم الحديد -تبسة، واختبار الفرضيات الفرعية تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط ($Y = ax + b$) الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود علاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط (R) لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وقد تم حساب معامل التحديد (R^2) لمعرفة نسبة تفسير المتغير التابع نتيجة المتغير المستقل. ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من خلال الجدول التالي:¹

¹ - الملحق رقم (03).

الجدول رقم (17): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	ثابت الانحدار (α)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
تفويض السلطة التحفيز التدريب والتعليم فرق العمل	رأس المال البشري	0.197	0.264	0.069	1.310	1.717	0.203
		0.494	0.494	0.244	2.725	7.427	0.012
		0.206	0.203	0.041	0.992	0.984	0.331
		0.474	0.462	0.231	2.496	6.232	0.02

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يتضح من خلال نتائج تحليل الانحدار البسيط الذي استخدم لمعرفة ما إذا كان هناك تأثير للمتغيرات لكل من متغير (التحفيز وفرق العمل) ولا يوجد تأثير لكل من المتغيرين (تفويض السلطة والتدريب والتعليم) على رأس المال البشري في مؤسسة مناجم الحديد -تبسة-.

1-1- الفرضية الفرعية الأولى

من خلال نتائج الجدول تم التوصل لقبول:

- الفرضية التالية: أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتفويض السلطة في تنمية رأس المال البشري في مؤسسة مناجم الحديد -تبسة-، ويوضح الجدول رقم (17) نتائج تحليل الانحدار لخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة العلاقة بين تفويض السلطة ورأس المال البشري، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.197) وبلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (26.4%)، وهو ارتباط إيجابي ولكنه ضعيف، ومن خلال هذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - يتضح أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، لبعده تفويض السلطة على رأس المال البشري وهذا ما بينه اختبار (T)، ومنه نستنتج أن رأس المال البشري لا يتحقق بشكل جيد من خلال بعد تفويض السلطة بالمؤسسة محل الدراسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.069) مما يعني أن نسبة (6.9%) فقط من التغيرات في رأس المال البشري ترجع لبعده تفويض السلطة، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ليست له دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.197) وهو أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية الصفرية المولية:

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتفويض السلطة في تنمية رأس المال البشري في مؤسسة مناجم الحديد -تبسة-

1-2- الفرضية الفرعية الثانية

من خلال نتائج الجدول تم التوصل لقبول:

- الفرضية التالية: أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) التحفيز في تنمية رأس المال البشري في مؤسسة مناجم الحديد -تبسة-، ويوضح الجدول رقم (17) نتائج تحليل الانحدار لخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين التحفيز ورأس المال البشري، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.494) وبلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (49.4%)، وهو ارتباط إيجابي، ومن خلال هذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، لبعد التحفيز على رأس المال البشري وهذا ما بينه اختبار (T)، ومنه نستنتج أن رأس المال البشري يتحقق بشكل جيد من خلال بعد التحفيز بالمؤسسة محل الدراسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.244) مما يعني أن نسبة (24.4%) من التغيرات في رأس المال البشري ترجع لبعد التحفيز، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ليست له دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.01) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة المولية:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز في تنمية رأس المال البشري في مؤسسة مناجم الحديد -تبسة-

1-3- الفرضية الفرعية الثالثة

من خلال نتائج الجدول تم التوصل لقبول:

- الفرضية التالية: أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتعليم على رأس المال البشري في مؤسسة مناجم الحديد -تبسة-، ويوضح الجدول رقم (17) نتائج تحليل الانحدار لخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين التدريب والتعليم ورأس المال البشري، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.206) وبلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (20.3%)، وهو ارتباط

إيجابي ولكنه ضعيف، ومن خلال هذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - يتضح أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ ، لبعء التدريب والتعليم على رأس المال البشري وهذا ما بينه اختبار (T)، ومنه نستنتج أن رأس المال البشري لا يتحقق بشكل جيد من خلال بعد التدريب والتعليم بالمؤسسة محل الدراسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.041) ما يعني أن نسبة (4.1%) فقط من التغيرات في رأس المال البشري ترجع لبعء التدريب والتعليم، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ليست له دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.331) وهو أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية الصفرية الموالية:

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للتدريب والتعليم في تنمية

رأس المال البشري في مؤسسة مناجم الحديد -تبسة-

1-4- الفرضية الفرعية الرابعة

من خلال نتائج الجدول تم التوصل لقبول:

- الفرضية التالية: أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لفرق العمل في تنمية رأس المال البشري في مؤسسة مناجم الحديد -تبسة-، ويوضح الجدول رقم (17) نتائج تحليل الانحدار لخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين الفرق العمل ورأس المال البشري، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.474) وبلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (46.2%)، وهو ارتباط إيجابي، ومن خلال هذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ ، لبعء فرق العمل على رأس المال البشري وهذا ما بينه اختبار (T)، ومنه نستنتج أن رأس المال البشري يتحقق بشكل جيد من خلال بعد فرق العمل بالمؤسسة محل الدراسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.231) مما يعني أن نسبة (23.1%) من التغيرات في رأس المال البشري ترجع لبعء فرق العمل، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ليست له دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.02) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للفرق العمل في تنمية رأس

المال البشري في مؤسسة مناجم الحديد -تبسة-

ثالثا: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية

1- اختبار الفرضية الرئيسية لمعامل الانحدار

ويمكن تمثيل أهم نتائجها من خلال الجدول التالي:¹

الجدول رقم (18): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار (α)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
التمكين الإداري	رأس المال البشري	0.589	0.469	0.220	2.550	6.500	0.018

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

- الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين

الإداري في رأس المال البشري في مؤسسة مناجم الحديد -تبسة-

- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين

الإداري في تنمية رأس المال البشري في مؤسسة مناجم الحديد -تبسة-

من خلال نتائج الجدول تم التوصل لقبول:

- الفرضية التالية: أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين

الإداري في رأس المال البشري في مؤسسة مناجم الحديد -تبسة-، ويوضح الجدول رقم (18) نتائج

تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين التمكين الإداري ورأس المال البشري،

إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.589) وبلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (46.9%)، وهو ارتباط

إيجابي ومرتفع، ومن خلال هذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - يتضح أنه يوجد أثر ذو

دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، للتمكين الإداري على رأس المال البشري وهذا ما بينه

اختبار (T)، ومنه نستنتج أن رأس المال البشري يتحقق بشكل جيد من خلال محور التمكين الإداري

¹ - أنظر الملحق رقم (03).

بالمؤسسة محل الدراسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.220) مما يعني أن نسبة (22%) من التغيرات في رأس المال البشري ترجع لمحور التمكين الإداري ، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية. كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.018) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الإداري في تنمية رأس المال البشري في مؤسسة مناجم الحديد -تبسة

ويمكن كتابة العلاقة بين التمكين الإداري ورأس المال البشري في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي: $Y = 589x + 0.469$ ، حيث أن:

X : التمكين الإداري؛

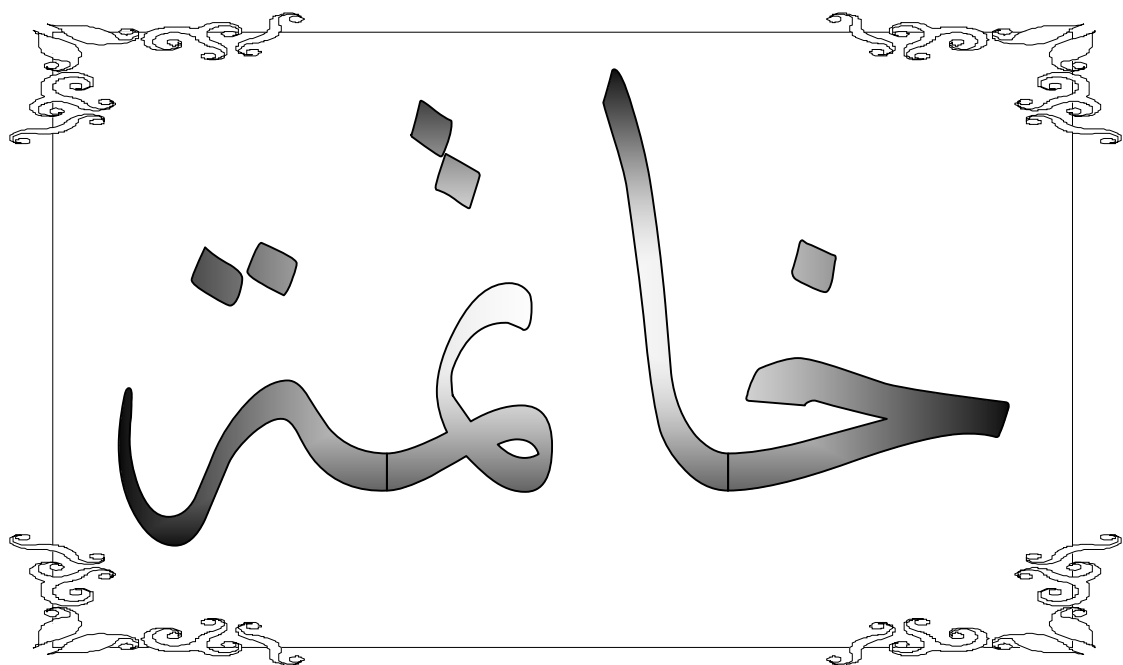
Y : رأس المال البشري.

وبالتالي ومن خلال التحليل الإحصائي تم برهنة أن التمكين الإداري له أثر في تنمية رأس المال البشري بمؤسسة مناجم الحديد -تبسة-

خلاصة الفصل:

يستخلص من الدراسة الميدانية بأن مؤسسة مناجم الحديد-تبسة- تهدف إلى تقديم مجموعة من الخدمات وذلك بشكل طبيعي أو معنوي مقابل تحقيق الربح للبقاء في المنافسة، بالإضافة إلى نشاطات التي تمارسها إلى جانب الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومختلف المصالح التي يتكون منها، كما تبين أن وظائفها الإدارية تشغلها نسبة من الإناث والذكور وان الفئة العمرية فيها تتراوح أعمارهم بين (30 إلى 40 سنة)، وقد تم الاعتماد على مجموعة من المعلومات ومنها الاستبانة التي تم توزيعها على عينة بلغت (25) عامل والتي تحتوي على قسمين هما محور البيانات الشخصية ومحور متغيرات الدراسة بهدف اختبار فرضيات الدراسة.

ومنه بعد استرجاع الاستبانة تم تفرغها وتحليلها باستخدام أسلوب التحليل الإحصائي spss لغرض التحليل واختبار الفرضيات، وعليه تم التوصل إلى أنه هناك علاقة ذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري ورأس المال البشري لمؤسسة مناجم الحديد-تبسة-، مما يدل على أن التمكين الإداري يساهم في تنمية رأس المال البشري في مؤسسة مناجم الحديد-تبسة-.



يعد التمكين الإداري جزءاً مشهوداً من التغيير وعامل مهم ومفتاح أساسي داخل المؤسسة، بل هو طريقة جديدة لتغيير منظمات باتجاه مستقبل أكثر منافسة، ومنه فإن الإدارة الحديثة للمؤسسة تتطلب مجموعة مختلفة من المهارات تعتمد فيها على أفكار ومعارف وخبرات العاملين وقيمهم، فنحن لا نستطيع أن ننكر الدور الذي يلعبه المورد البشري أو بالأحرى رأس المال البشري في المؤسسة. لذا فقد صبت الإدارات عظيم اهتماماتها على المهارات البشرية وكيفية تطويرها وتحفيزها ودعمها واستخدام كافة الآليات والعمليات التي تعزز من أدائها ومنه فإن رأس المال البشري هو تجمع لمعارف ومهارات يمتلكها الأفراد العاملين في المؤسسة.

وعليه استهدفت الدراسة إلى تبيين دور التمكين الإداري في تنمية رأس المال البشري من خلال الفصلين النظري والتطبيقي، وتم اختيار مؤسسة مناجم الحديد -تبسة- ومنه فإن الدراسة أشارت لعدة نتائج ساهمت في حل مشكلة الدراسة وكذلك الإجابة عن التساؤلات والفرضيات.

أولاً: نتائج الدراسة

1- النتائج النظرية

تتمثل في ما يلي:

- يساعد التمكين الإداري المؤسسة على تطوير وتحسين مستوى أداء العاملين؛
- يساعد التمكين في زيادة طاقات العاملين على أقصى ما يمكن فهو يدفعهم إلى القيام بأعمالهم على أكمل وجه؛

- يعتبر التمكين من أهم العوامل المساعدة لتمكين العاملين في المؤسسة؛

2- النتائج التطبيقية

تتمثل في اختبار الفرضيات:

- تتمحور الرضية الرئيسية لهذه الدراسة حول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للتمكين الإداري على تنمية رأس المال البشري في مؤسسة مناجم الحديد -تبسة، أي أن المؤسسة كلما قامت بتمكين عاملها كلما كان فيها رأس المال البشري يتحقق بشكل جيد في المؤسسة محل الدراسة، ويتضح كذلك أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ للتمكين الإداري في تنمية رأس مال البشري وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية؛

- الفرضية الفرعية الأولى تتمحور حول وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتفويض السلطة على رأس المال البشري في مؤسسة مناجم الحديد -تبسة-، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الأولى وتحل محلها الفرضية التالية " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتفويض السلطة على رأس المال البشري في مؤسسة مناجم الحديد -تبسة-، وعليه نستنتج أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لبعث تفويض السلطة في تنمية رأس المال البشري وأنه لا يتحقق بشكل جيد.

- أما الفرضية الفرعية الثانية تتمحور بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز على رأس المال البشري في مؤسسة مناجم الحديد -تبسة-، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية أنه يوجد علاقة تأثير عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للتحفيز في تنمية رأس المال البشري، وأن رأس المال البشري يتحقق بشكل جيد ببعث التحفيز بالمؤسسة محل الدراسة.

- أما الفرضية الثالثة تتمحور حول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتعليم في رأس المال البشري في مؤسسة مناجم الحديد -تبسة-، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثالثة، وتحل محلها الفرضية "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتعليم في رأس المال البشري في مؤسسة مناجم الحديد -تبسة-، وعليه نستنتج أن رأس المال البشري لا يتحقق بشكل جيد من خلال بعث التدريب والتعليم.

- أما الفرضية الفرعية الرابعة تتمحور بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للفرق العمل في رأس المال البشري في مؤسسة مناجم الحديد -تبسة-، أي أنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستو الدلالة ($\alpha = 0.05$) لبعث فرق العمل في تنمية رأس المال البشري ومنه نستنتج أن رأس المال يتحقق بشكل جيد من خلال بعث فرق العمل بالمؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة.

ثانيا: التوصيات

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- الاهتمام الكبير بالموارد البشري لأنه هو المحرك الأساسي في المؤسسة.
- ضرورة الالتزام بتمكين العاملين داخل المؤسسة لأن التمكين يعد خطوة مهمة وحاسمة في مجال تنظيم الأفراد ودفعهم نحو تحقيق الأداء المتميز.

خاتمة

- التركيز في كيفية الاحتفاظ بالإطارات المستفيدين من فرص التعلم بإتمام دراستهم العليا خاصة التي تكون بالخارج.
- الاهتمام أكثر بعملية التقييم على مستوى مديرية الموارد البشرية وكذلك إجراء دورات تدريبية وإدراجها ضمن سيرورة عملها.
- ضرورة تهيئة المناخ المناسب داخل المؤسسة وكذلك لتوفير جو عمل مناسب للعاملين بها.

ثالثاً: آفاق البحث

- أثر التمكين الإداري في تحسين الأداء الاجتماعي في المؤسسة؛
- الاستثمار في رأس المال البشري لدعم القدرة التنافسية؛
- التمكين كإستراتيجية لتنمية رأس المال الفكر في منظمات الأعمال؛
- التمكين الإداري والجودة الشاملة.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. إبراهيم مراد الدعمة ومازن حسن الباشا، أساسيات في علم الإحصاء مع تطبيقات SPSS، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013.
2. توماس ستيوارت، ثروة المعرفة رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين، دون طبعة، الدار الدولية لاستثمارات الثقافة، 2004.
3. ثائر فيصل شاهر، اختبار الفرضيات الإحصائية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013.
4. خالد أحمد علي محمود، تنمية الموارد البشرية عبر تطوير القيادة وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2019.
5. عبد اللاه إبراهيم الفقي، الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج SPSS، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014.
6. محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
7. ناصر محمد سعود جرادات، آخرون، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

ثانياً: المذكرات والرسائل

1. برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2015، ص 63.
2. برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2015.
3. سامية بعيسي، الاستثمار في رأس المال البشري كمحدد لتطوير المؤسسات الاقتصادية الخاصة في العصر الرقمي، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الدكتوراه، العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018.
4. شائع بن سعد مبارك القحطاني، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، دراسة مقارنة، أطروحات الدكتوراه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية— جامعة الدول العربية، 2015، ص 29-30.

5. محمد منير عودة شبير، دور أنظمة نكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير، إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.

6. معن أحمد الصالح، أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي ، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير، إدارة أعمال ، الجامعة الافتراضية السورية، 2018.

7. مكرم عبد المجيد الجعبري، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع في شركة الاتصالات الخلوية - جوال، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير، إدارة أعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2018.

8. نادية إبراهيمي، دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة، دراسة حالة جامعة المسيلة، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص الإدارة الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012-2013.

ثالثاً: المجلات والملتقيات

1. سمير سليمان الجمل، رأس المال البشري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 04، العدد 01، جامعة القدس المفتوحة، 2021.

2. صفية بن دومة، إلياس العيداني، دور التمكين الإداري في تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 11، العدد 02، المركز الجامعي تيسيمسيت، الجزائر، 2020.

3. عز الدين لرقم، عبد الحق بن نصر، واقع التمكين الإداري بالجامعة الجزائرية، مجلة آفاق علمية، المجلد 10، العدد الثاني 2018 .

4. عمر سرار، تأثير التمكين على أداء العاملين في المؤسسة، مجلة البحوث والدراسات العلمية، جامعة يحيى فارس المدية، العدد 07، الجزائر، 2013.

5. فروخي وافية، محددات التمكين الإداري لدى رؤساء مفتشيات التجارة، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 03، العدد 02، 2020.

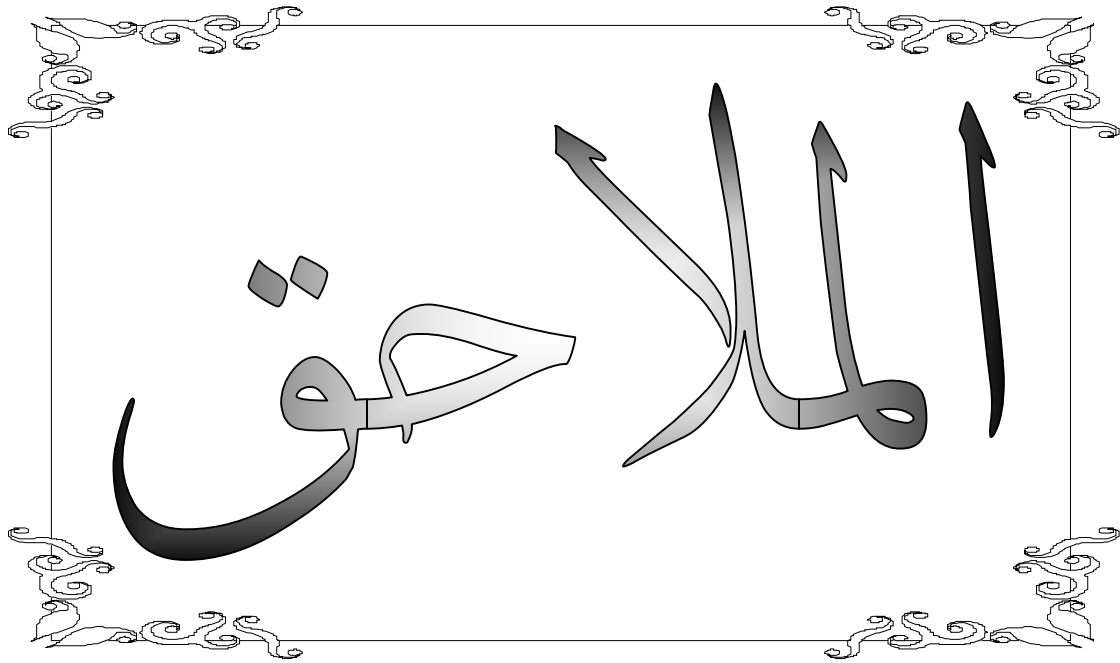
6. مسعداوي يوسف، دور الاستثمار في التعليم في تنمية رأس المال البشري، دراسة تقييمية لحالة الجزائر، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 11، 2014.

قائمة المراجع

7. مسعداوي يوسف، دور الاستثمار في التعليم في تنمية رأس المال البشري، دراسة تقييمية لحالة الجزائر، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 11، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2014.

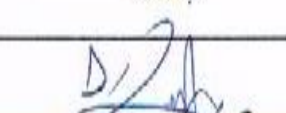

رابعاً: المواقع الإلكترونية

1. وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، ص: 15 (نقلا عن الموقع: www.guidespss.com).



الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين

الإمضاء	الدرجة العلمية	الإسم واللقب
	أستاذ محاضر - أ	د. حنان درويش
	أستاذ محاضر - أ	د. شفيق أحمد
	أستاذ محاضر - أ	د. فضيلة لوهورية
	أستاذ محاضر - أ	د. بورحانة منجوية

الملحق رقم (02): استمارة الإستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

السنة الثانية ماستر



استمارة استبيان حول موضوع

دور التمكين الإداري في تنمية رأس المال البشري دراسة حالة مؤسسة مناجم الحديد - تبسة -

إشراف الدكتورة

بورحلة منجية

- من إعداد الطلبة

- نموحي أميرؤ

- سوسي أيمن

تحية طيبة وبعد

في إطار التحضير لنيل شهادة ماستر على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص: إدارة

أعمال، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لمساعدتنا في إتمام هذه الدراسة حول موضوع دور التمكين الإداري في تنمية

رأس المال البشري دراسة حالة مؤسسة مناجم الحديد -تبسة- وهذا عن طريق الإجابة عن الأسئلة التي تتضمنها الاستمارة

المرفقة، علما أن أجابكم تستعمل لغايات البحث العلمي، كما أنها ستحاط بالسرية التامة.

لذا نرجو من سيادتكم تقديم المساعدة في إتمام هذه الدراسة من خلال الإجابة على الأسئلة بوضع علامة (X) أمام

العبارة التي ترونها مناسبة.

تقبلوا منا فائق الشكر، الاحترام والتقدير على تعاونكم.

الملاحق

أولاً: المعلومات الشخصية والوظيفية

يرجى وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة

1- الجنس

أنثى

ذكر

2- الفئة العمرية

من 31 إلى 40 سنة

أقل من 30 سنة

من 46 إلى 50 سنة

من 41 إلى 45 سنة

أكثر من 50 سنة

3- المؤهل العلمي

لسانس

بكالوريا

دكتوراه

ماستر أو ماجستير

4- المستوى الوظيفي

إطار تنفيذي

إطار سامي

5- الخبرة المهنية

من 05 إلى 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

أكثر من 15 سنة

من 11 إلى 15 سنة

					العبارة	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
تفويض السلطة						
					تتق المؤسسة في قدرات الموظف على أداء المهام الموكلة له	01
					يفوضني رئيسي للتصرف وإنجاز بعض المهام في عملي	02
					تتغير السلطة المفوضة لي من وقت لآخر	03
					أستطيع التكيف بسهولة مع المستجدات والظروف الطارئة في عملي	04
					لدي حرية التصرف في التعامل مع الأزمات وتصحيح الأخطاء أو الانحرافات عند وقوعها	05
التحفيز						
					يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع مجهودي	06
					أنال الثناء والتقدير على المجهودات التي أبذلها	07
					أتلقى الدعم والمساعدة (في حالة تقصيري أو عجزني أو عدم قدرتي) من طرف المؤسسة والزملاء	08
					تخضع ترقيتي لمعايير موضوعية واضحة ومحددة	09

الملاحق

					10	أتلقي إرشادات مساعدة ونصائح لحل مشاكل العمل من طرف الزملاء
					11	أقبل النقد البناء من طرف الآخرين
التدريب والتعليم						
					12	تعطي المؤسسة أهمية كبيرة للتدريب ومشاركة العاملين فيه
					13	أشارك في الدورات التدريبية ذات العلاقة بعملتي
					14	أحرص دوما على زيادة مهاراتي مما تتيحه المؤسسة من تدريب أو تعليم
					15	أساعد في توجيه العاملين الجدد ضمن فريقتي
					16	أساعد في حل المشكلات للأفراد الجدد في الفريق
					17	أبادل الخبرات مع زملائي بشكل مستمر
فرق العمل						
					18	تشجع المؤسسة على العمل الجماعي وتحرص على بناء فرق العمل
					19	ألتزم بشكل كبير تجاه مهام فريق عملي
					20	أعمل بروح الفريق الواحد مع زملائي العاملين داخل المؤسسة
					21	أقدر وأحترم آراء زملائي في العمل

المحور الثاني: رأس المال البشري

					الرقم	العبارة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					22	تسعى المؤسسة دائما عن البحث على أفضل الكفاءات والمهارات
					23	تحرص المؤسسة على جذب الأفراد الذين يمتلكون قدرات فنية و تقنية عالية
					24	يتوافر لدى المؤسسة نظام معلومات تعتمد عليه من أجل استقطاب الموارد البشرية الكفوة
					25	تشجع المؤسسة جميع العاملين لتقديم ما لديهم من آراء ومقترحات في العمل
					26	تحث المؤسسة العامل على أن يتعلم من غيره و يعلم بدوره الآخرين
					27	قوانين العمل بالمؤسسة تشجع على تنمية علاقات التعاون و التفاهم بين الأفراد
					28	تحفز المؤسسة العاملين على تطور معارفهم من خلال التكوين و التدريب
					29	تساعد المؤسسة الأفراد على تدعيم قدراتهم و طرح أفكارهم الإبداعية
					30	تسعى المؤسسة لإثارة الحماس و التحدي بين مجموعات

الملاحق

					وفرق العمل	
					تولي المؤسسة عناية كبيرة لأولئك الأفراد المتميزين والمبدعين	31
					تقدم المؤسسة مختلف أنواع الحوافز للمحافظة على أفضل ما لديهم من الأفراد	32
					دائما ما تخصص المؤسسة الأموال لتدريب و تطوير قدرات العاملين	33

الملاحق

الملحق رقم (03): نتائج spss

البيانات الشخصية

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	16	64.0	64.0	64.0
أنثى	9	36.0	36.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

العمرية_الفئة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 30 من أقل	3	12.0	12.0	12.0
سنة 41 إلى 30 من	7	28.0	28.0	40.0
سنة 45 إلى 41 من	8	32.0	32.0	72.0
سنة 50 إلى 46 من	5	20.0	20.0	92.0
سنة 50 من أكثر	2	8.0	8.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

العلمي_المؤهل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بكالوريا	7	28.0	28.0	28.0
ليسانس	14	56.0	56.0	84.0
ماجستير أو ماستر	4	16.0	16.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

الوظيفي_المستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سامي إطار	8	32.0	32.0	32.0
تنفيذي إطار	17	68.0	68.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

المهنية_الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات 05 من أقل	1	4.0	4.0	4.0
سنوات 10 إلى 05 من	11	44.0	44.0	48.0
سنة 15 إلى 11 من	8	32.0	32.0	80.0
سنة 15 من أكثر	5	20.0	20.0	100.0

الملاحق

Total	25	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

معامل ألفا كرونباخ الاجمالي

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	25	100.0
	Exclus ^a	0	.0
	Total	25	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.857	33

معامل ألفا كرونباخ لإجمالي المحور الأول: التمكين الإداري

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	25	100.0
	Exclus ^a	0	.0
	Total	25	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.817	21

معامل ألفا كرونباخ لإجمالي المحور الثاني: رأس المال البشري

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	25	100.0
	Exclus ^a	0	.0
	Total	25	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

الملاحق

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.777	12

المتوسطات والانحرافات المعيارية للعبارات الاستبيان

المحور الأول: التمكين الإداري

البعد الأول: تفويض السلطة

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
على الموظف قدرات في المؤسسة تثق له الموكلة المهام أداء بعض وانجاز للتصرف رئيسي يفوضني عملي في المهام وقت من لي المفوضة السلطة تتغير لآخر	25	3.76	.926
المستجدات مع بسهولة التكيف أستطيع عملي في الطارئة والظروف مع التعامل في التصرف حرية لدي أو الأخطاء وتصحيح الأزمات وقوعها عند الانحرافات	25	4.16	.746
	25	3.88	1.130
	25	3.96	.978
	25	4.04	.735
N valide (listwise)	25		

البعد الثاني: التحفيز

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
مع أتقاضاه الذي الراتب يتناسب مجهودي التي المجهودات على والتقدير الثناء أنال أبنذلهما حالة في) والمساعدة الدعم أتلقى من (قدرتي عدم أو عجزني أو تقصيري والزملاء المؤسسة طرف موضوعية لمعايير ترقيتي تخضع ومحددة واضحة لحل ونصائح مساعدة إرشادات أتلقى الزملاء طرف من العمل مشاكل	25	3.72	.792
	25	3.44	1.003
	25	3.88	.726
	25	3.68	.802
	25	4.04	.935
	25	4.08	.759
N valide (listwise)	25		

الملاحق

البعد الثالث: التدريب والتعليم

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
للتدريب كبيرة أهمية المؤسسة تعطي فيه العاملين ومشاركة	25	4.04	.611
ذات التدريبية الدورات في أشرك بعلمي العلاقة	25	4.04	.539
مما مهاراتي زيادة على دوما أحرص تعليم أو تدريب من المؤسسة تنتجه	25	4.16	.688
ضمن الجدد العاملين توجيهه في أساعد فريقي	25	4.04	.735
الجدد للأفراد المشكلات حل في أساعد الفريق في	25	4.08	.759
بشكل زملائي مع الخبرات أتبادل مستمر	25	4.04	.735
N valide (listwise)	25		

البعد الرابع: فرق العمل

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الجماعي العمل على المؤسسة تشجع العمل فرق بناء على وتحرص	25	3.76	.879
عملي فريق مهام تجاه كبير بشكل ألتزم زملائي مع الواحد الفريق بروح أعمل	25	3.84	.688
المؤسسة داخل العاملين العمل في زملائي آراء وأحترم أقتّر	25	4.28	.614
N valide (listwise)	25		

الملاحق

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المحور الثاني رأس المال البشري

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
على البحث عن دائما المؤسسة تسعى والمهارات الكفاءات أفضل	25	3.92	.909
الأفراد جذب على المؤسسة تحرص عالية تقنية و فنية قدرات يمتلكون الذين معلومات نظام المؤسسة لدى يتوافر الموارد استقطاب أجل من عليه تعتمد الكفوة البشرية	25	3.64	.952
ما لتقديم العاملين جميع المؤسسة تشجع العمل في ومقترحات آراء من لديهم من يتعلم أن على العامل المؤسسة تحت الأخرين بدوره يعلم و غيره	25	3.56	.651
تنمية على تشجع بالمؤسسة العمل قوانين الأفراد بين التفاهم و التعاون علاقات تطور على العاملين المؤسسة تحفز التدريب و التكوين خلال من معارفهم تدعيم على الأفراد المؤسسة تساعد الإبداعية أفكارهم وطرح قدراتهم و الحماس لإثارة المؤسسة تسعى	25	4.00	.816
العمل وفرق مجموعات بين التحدي لأولئك كبيرة عناية المؤسسة تولى والمبدعين المتميزين الأفراد الحوافز أنواع مختلف المؤسسة تقدم من لديهم ما أفضل على للمحافظة الأفراد	25	3.80	.913
الأموال المؤسسة تخصص ما دائما العاملين قدرات تطوير و لتدريب	25	3.80	.764
	25	3.80	.764
	25	3.84	1.068
	25	3.64	.952
	25	3.92	.862
	25	3.92	.812
	25	4.12	.781
N valide (listwise)	25		

إجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية للعبارات الاسبيان

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الإجمالي	25	3.9091	.34728
N valide (listwise)	25		

إجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية للمحاور والأبعاد

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الإداري_التمكين	25	3.9543	.36898
البشري_المال_رأس	25	3.8300	.46303
السلطة_تفويض	25	3.9600	.61914
التحفيز	25	3.8067	.48276
والتعلم_التدريب	25	4.0667	.45896
العمل_فرق	25	4.0000	.45069
N valide (listwise)	25		

اختبار التوزيع الطبيعي

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		الإجمالي	الإداري_التمكين	البشري_المال_رأس
N		25	25	25
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3.9091	3.9543	3.8300
	Ecart-type	.34728	.36898	.46303
Différences les plus extrêmes	Absolue	.109	.113	.129
	Positive	.100	.113	.129
	Négative	-.109-	-.098-	-.108-
Z de Kolmogorov-Smirnov		.543	.567	.643
Signification asymptotique (bilatérale)		.929	.905	.803

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

نتائج اختبار الفرضيات

– الفرضية الرئيسية

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الإداري_التمكين ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : البشري_المال_رأس

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.469 ^a	.220	.186	.41764	.220	6.500	1	23	.018

a. Valeurs prédites : (constantes), الإداري_التمكين

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1.134	1	1.134	6.500	.018 ^b
1 Résidu	4.012	23	.174		
Total	5.146	24			

a. Variable dépendante : البشري_المال_رأس

b. Valeurs prédites : (constantes), الإداري_التمكين

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.501	.917		1.636	.116
1 الإداري_التمكين	.589	.231	.469	2.550	.018

a. Variable dépendante : البشري_المال_رأس

الفرضيات الفرعية الأولى

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	السلطة تفويض ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : البشري_المال_رأس

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,264 ^a	,069	,029	,45627	,069	1,717	1	23	,203

a. Valeurs prédites : (constantes), السلطة تفويض

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,357	1	,357	1,717	,203 ^b
1 Résidu	4,788	23	,208		
Total	5,146	24			

a. Variable dépendante : البشري_المال_رأس

b. Valeurs prédites : (constantes), السلطة تفويض

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,049	,603		5,060	,000
1 السلطة تفويض	,197	,150	,264	1,310	,203

a. Variable dépendante : البشري_المال_رأس

الفرضية الفرعية الثانية

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	التحفيز ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : البشري_المال_رأس

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,494 ^a	,244	,211	,41123	,244	7,427	1	23	,012

a. Valeurs prédites : (constantes), التحفيز

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,256	1	1,256	7,427	,012 ^b
1 Résidu	3,890	23	,169		
Total	5,146	24			

a. Variable dépendante : البشري_المال_رأس

b. Valeurs prédites : (constantes), التحفيز

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,026	,667		3,038	,006
1 التحفيز	,474	,174	,494	2,725	,012

a. Variable dépendante : البشري_المال_رأس

الفرضية الفرعية الثالثة

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	والتعلم_التدريب ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : البشري_المال_رأس

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,203 ^a	,041	-,001	,46318	,041	,984	1	23	,331

a. Valeurs prédites : (constantes), والتعلم_التدريب

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,211	1	,211	,984	,331 ^b
1 Résidu	4,934	23	,215		
Total	5,146	24			

a. Variable dépendante : البشري_المال_رأس

b. Valeurs prédites : (constantes), والتعلم_التدريب

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,999	,843		3,558	,002
1 والتعلم_التدريب	,204	,206	,203	,992	,331

a. Variable dépendante : البشري_المال_رأس

الملاحق

الفرضية الفرعية الرابعة

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	العمل_فرق ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : البشري_المال_رأس

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
				Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
,462 ^a	,213	,179	,41955	,213	6,232	1	23	,020

العمل_فرق (constantes), prédites :

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,097	1	1,097	6,232	,020 ^b
1 Résidu	4,049	23	,176		
Total	5,146	24			

a. Variable dépendante : البشري_المال_رأس

b. Valeurs prédites : (constantes), العمل_فرق

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,933	,765		2,527	,019
1 العمل_فرق	,474	,190	,462	2,496	,020

a. Variable dépendante : البشري_المال_رأس

الملاحق

الملحق رقم (04): اتفاقية التربص

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي.تسة

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

الرقم: /ف.ع.ت.ك.ع.ا.ق.ت.ع.ت.ا.ح.ت/2021

اتفاقية التربص

المادة الأولى:

هذه الاتفاقية تضبط علاقات جامعة تبسة ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية ، والعلوم التجارية ، وعلوم التسيير

مع المؤسسة : شركة المناجم والحديد الفوسفاط
مقرها في : تبسة
ممثلة من طرف :
الرتبة :

هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم :

- 1- نومي.أ.صيرة
- 2- لاسي.أ.بينا
- 3-
- 4-

وذلك طبقا للمرسوم رقم : 88-90 المؤرخ في 03/05/1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

المادة الثانية:

يهدف هذا التربص إلى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين.

التخصص: إدارة أعمال

المادة الثالثة:

التربص التطبيقي يجري في مصلحة الموارد البشرية
الفترة من : 16 أفريل 2021 إلى : 16 ماي 2021

المادة الرابعة :

برنامج التبرص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر يكلف بمناخبة تنفيذ التبرص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الأمثل للبرنامج وكل غياب للمتبرص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية .

المادة السادسة:

خلال التبرص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتبرص مجموع الموظفين في وحداته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم لاماكن تبرصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لم الأخطاء الممكنة.

المادة السابعة :

في حالة الإخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء تبرص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة:

تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتبرص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التبرص.

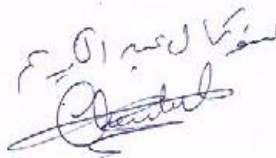
المادة التاسعة :

في حالة حادث ما على المتبرصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ إلى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة إلى القسم.

المادة العاشرة:

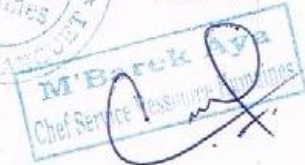
تتحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجود وإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، المطعم.

2021/02/24 : حرا تبسة في

سوكال عبد الكريم




ممثل المؤسسة



ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بموضوع دور التمكين الإداري في تنمية رأس المال البشري مع دراسة حالة مؤسسة مناجم الحديد -تبسة- ومنه تم تقسيم الدراسة إلى فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي، إضافة إلى استخدام الاستبيان كأداة رئيسي في جمع البيانات والمعلومات والتي تم تحليلها بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية spss وكذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ذو تأثير دلالة إحصائية بين التمكين الإداري ورأس المال البشري في المنظمة محل الدراسة، كما هدفت الدراسة في ضوء النتائج المتوصل إليها من الاقتراحات والتوصيات المتعلقة بالموضوع.

الكلمات المفتاحية: التمكين، التمكين الإداري، رأس المال البشري.

Summary

This work aims to introduce the role of “administrative empowerment in human capital development” with a case study of the Algerian Iron mines company, Tebessa. The study has been divided into two chapters: theoretical and practical. In addition, we used a survey as the main tool to gather data that has been analyzed according to the SPSS statistics package program. This study follows analytic descriptive method.

Our study has led to few conclusion, the most important one of them is the correlation between “Administrative empowerment” and “human capital development”.

Keywords: empowerment, administrative empowerment, human capital development.