

## أثر تطبيق تمكين العاملين في نجاح التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الخدمية دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR - المسيلة -

د.ضيف دنيا - جامعة المسيلة

أ.د قاسمي كمال - جامعة المسيلة

تاريخ النشر : 15 سبتمبر 2020

تاريخ الارسال : 2018/01/09

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق تمكين العاملين في نجاح التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الخدمية. ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي مع أسلوب دراسة الحالة، حيث قام الباحثان بإعداد استبانة اشتملت على (22) فقرة. واشتملت عينة الدراسة على (57) مفردة. وتم اعتماد برنامج SPSS لتحليل البيانات احصائيا.

خلصت الدراسة إلى أنه هناك ادراك لمفهوم تمكين العاملين من قبل العاملين في بنك BADR وأنه هناك مستوى مقبول لأبعاد تمكين العاملين في بنك BADR أنه بنك BADR يتبنى التخطيط الاستراتيجي مع وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تمكين العاملين والتخطيط الاستراتيجي.

وأوصت الدراسة بأنه على المؤسسة المبحوثة تمكين العاملين فيها من التطلع على الغايات التي تستهدفها مؤسستهم والقيم التي تحكم إرشاداتها العملية والصورة الذهنية الحالية والمستقبلية للمؤسسة، وأهدافها والأدوار المسندة للعاملين وبالتالي مشاركة العاملين بكافة المعلومات حول نشاط المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** تمكين العاملين، أبعاد تمكين العاملين، التخطيط الاستراتيجي، مراكز التخطيط الاستراتيجي.

#### Abstract:

This study aimed to investigate the impact of the application of employee empowerment to the success of strategic planning in the service organization. To achieve this purpose researchers used the descriptive and analytical method with case study method, where the researchers prepared a questionnaire which included 22 paragraph. The study sample included on (57) single. It was SPSS software to analyze the data statistically adoption.

the Findings of the study showed that: There is a recognition of the concept of employee empowerment by the employees at the BADR Bank. There is an acceptable level of employee empowerment dimensions in BADR Bank. BADR Bank adopts strategic planning. There is a significant relationship between employee empowerment and strategic planning.

The study recommended the researched organization to employee empowerment to look at the goals targeted by their organization and the values that check the operation guidance and Current and future mental image of the organization and its objectives and roles assigned to employees. Therefore, participation of employees with all the information about the organization activity.

**Key words:** Employee Empowerment, Employee Empowerment dimensions, strategic planning, strategic planning Foundations.

#### مقدمة:

ألقت التغيرات المتسارعة الحاصلة في البيئة الخارجية مجموعة من الضغوطات على المؤسسات، مما دفعها إلى تبني جملة من الأساليب الإدارية الجديدة استجابة للتغيرات المتحققة ورغبة منها في البقاء. وإذا كان الأفراد العاملين هم أساس العملية الإنتاجية، وأساس التنمية والتطوير، فلا بد من إعطائهم السلطة والمسؤولية لاتخاذ القرارات الصالحة للتنفيذ في ضوء ما يروونه من مواقف واستنادا إلى ما يعرفونه من علم واعتمادا على ما يستنبطونه من خبرات، خصوصا أن العمل في الخطوط الأمامية للمؤسسة الخدمية يحتاج إلى مرونة كبيرة .

هذا التطور يملئ على المؤسسة الخدمية العمل بإستراتيجية التمكين وما تستند عليه من تفويض واسع لصلاحيات متنوّعة للعامل، مسئولا بذلك عن النتائج، وهذا ما يشكّل بحد ذاته مشكلة تتطلب إعادة النظر في بناء المؤسسة التي تريد العمل باتجاه التمكين .

فالمؤسسات المعاصرة تحاول مواجهة التغيرات والتهديدات التي تعرضها البيئة بشقيها العامة والخاصة، وذلك من خلال قدرة المؤسسات على تحديد الفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجهها مستقبلا، لذلك برز مفهوم التخطيط الاستراتيجي والذي يعني التخطيط للأهداف والمهام التي ترغب المؤسسة في تحقيقها مستقبلا .

ومن هذا المنطلق أصبح موضوع التمكين البنية الأساسية التي تمكن العامل من ممارسة السلطة الكاملة وتحمل مسؤوليات وظيفته ليشكل بذلك أحد الأعمدة التي تقوم عليها إستراتيجية المؤسسة لمواجهة التحديات والتطورات البيئية حرصا على تحقيق أداء أفضل للمؤسسة. وبناءا على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية :

ما مدى تأثير تطبيق تمكين العاملين في نجاح التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة الخدمية؟  
وعليه يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية :

1. كيف يتم تطبيق تمكين العاملين في المؤسسة الخدمية ؟
2. هل المؤسسة محل الدراسة تتبنى تخطيط استراتيجي ؟
3. ما مدى مساهمة إستراتيجية تمكين العاملين في نجاح التخطيط الاستراتيجي؟

فرضيات الدراسة.

الفرضية الرئيسية:

هناك علاقة إيجابية بين إستراتيجية تمكين العاملين والتخطيط الاستراتيجي.

الفرضيات الفرعية:

1. يوجد ادراك لمفهوم تمكين العاملين من قبل العاملين في بنك *BADR*.
2. يوجد تطبيق لأبعاد تمكين العاملين في بنك *BADR*.
3. بنك *BADR* يتبنى التخطيط الإستراتيجي .
4. هناك تأثير لتطبيق إستراتيجية تمكين العاملين على التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة .

ثانيا: أهمية الدراسة .

تتلور أهمية الدراسة من الناحية العلمية بالتعرف على أثر تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين في نجاح التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة الخدمية باعتباره أحد المواضيع الحيوية في حياة

المؤسسات، حيث يعتبر مفهوم التمكين من المفاهيم والموضوعات الحديثة، والتي تحاول المؤسسات الأخذ به ودراسته وبيان أهميته. وربما أن أثر التمكين على نجاح التخطيط الاستراتيجي من الدراسات التي لم تحظى باهتمام الباحثين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بشكل مباشر وفي الجزائر بشكل عام .

فقد استدعى هذا ضرورة دراسة هذه العلاقة والتعرف إلى مستوى إدراك العاملين لمفهوم التمكين وأهم أبعاده الضرورية لتطبيق هذا المفهوم .

### ثالثا: أهداف الدراسة.

تهدف هذه الدراسة إلى :

1. إلقاء الضوء على مفهوم التمكين وعناصره وأهميته وذلك من خلال مراجعة أدبيات الموضوع .
2. تحديد الخطوات العلمية لتطبيق إستراتيجية تمكين العاملين .
3. تحديد أثر إستراتيجية تمكين العاملين في نجاح التخطيط الإستراتيجي ومدى الإرتباط بينهما.
4. إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض التوصيات التي تهدف إلى تبني تمكين العاملين كإستراتيجية تساهم في نجاح التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة والإستفادة منها في باقي المؤسسات.

### الإطار النظري.

#### أولا: استراتيجية تمكين العاملين

#### - مفهوم تمكين العاملين.

لقد تعددت مفاهيم التمكين بتعدد الكتاب والباحثين في هذا المجال، وتطالعنا أدبيات الإدارة بالعديد من التعاريف، نورد فيما يلي:

التمكين هو تفعيل مصدر للفعل الرباعي (أمكن أو مكن) يقال: (أمكنه) من الشيء أي جعل له عليه سلطانا وقدرة<sup>(1)</sup>.

حيث يعرف (أفندي) التمكين بأنه "منح العاملين حق التصرف و اتخاذ القرارات و المشاركة الفعلية لإدارة المنظمات التي يعملون بها و حل مشكلاتها و التفكير الإبداعي و تحمل المسؤولية و

الرقابة" (2). كما يعرف (Shakletor) التمكين بأنه "فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات و سلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا". (3)

ويرى (Tulloch) بأنه: " يتوافق التمكين مع مفهوم السلطة(القوة)، وذلك بإعادة توزيع السلطة من خلال من هم في مناصب أعلى (الرؤساء) إلى هؤلاء من هم في الوظائف الدنيا (المرووسين)". (4)

وفي ضوء التعاريف السابقة يمكن تعريف التمكين على أنه: "منح العاملين في المستويات الإدارية الدنيا مزيد من السلطات و المسؤوليات الكافية التي تتيح له الاستقلالية و حرية التصرف، و المشاركة الفعلية للعاملين في المعلومات و اتخاذ القرارات و حل المشكلات المتعلقة بأعمالهم لتحسين الأداء و الاستجابة لحاجات العملاء، بالإضافة إلى توفير الموارد و تهيئة بيئة عمل تحرر العاملين من القيود وتشجيعهم على اكتساب معارف و الخبرات و تحفيزهم على الإبداع والمبادرة و تحمل المسؤولية و مراقبة النتائج و تعطيهم الثقة والأمان"

– أبعاد تمكين العاملين.

و قد أشار توماس ستير (Stirr) أن مفهوم التمكين مستمد من كلمة "Empower" حيث أن أحرف هذه الكلمة تتضمن المبادئ الأساسية التي يعتمدها التمكين أو أبعاد التمكين وهي: (5)

- 1- Education: تعليم العاملين:** حيث ينبغي تعليم كل فرد في المؤسسة لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها من خلال المشاركة بالمعلومات.
- 2- Motivation: الدافعية:** على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين و لبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه و التوعية، و بناء فرق العمل المختلفة، و اعتمادا سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.
- 3- Propose: وضوح الأهداف:** إن جهود التمكين لن يكتب لها النجاح ما لم تكن لدى كل فرد في المؤسسة الفهم الواضح و التصور التام لفلسفة و مهنة و أهداف المؤسسة إن صلب عملية التمكين هي الاستخدام المخطط و الموجه للإمكانات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة.

**4- Ownership: الملكية:** هذا المفهوم يتعلق بسياسات تشجيع امتلاك العاملين لجزء من أصول المؤسسات أو من خلال إيجاد خطط لزيادة عوائد و امتيازات العاملين، حيث يكون لدى المؤسسة قوة عاملة من الأفراد المالكين لأصول و مزايا فيها، مما يؤدي إلى تعزيز ولائهم و شعورهم الإيجابي تجاه مؤسساتهم. وهذا بدوره يؤدي إلى توسيع صلاحياتهم في العمل و زيادة مسؤولياتهم عن إنجازهم.

**5- Willingness to Change: الرغبة في التغيير:** إن نتائج التمكين يمكن أن تقود المؤسسة إلى الطريق الحديثة في أداء مهامها، و إن البحث عن طرق عمل جديدة و ناجحة أصبح هو الحقيقة اليومية، و ما لم تشجع الإدارة العليا و الوسطى التغيير فإن وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل.

**6- Ego Elimination: نكران الذات:** إن نكران الذات و ترجيح المصلحة العامة للمؤسسة يعد من أولويات العمل التي من شأنها أن تعمق لدى العاملين روح الولاء و الانتماء و الإخلاص في الأداء سيما و أن تصعيد وتيرة الولاء للمؤسسة من شأنه أن يخلق بواعث عمل جادة و مخلصه في إطار إنجاز المهام التي توكل للأفراد العاملين في المؤسسة.

**7- Respect: الاحترام** إن تعزيز وسائل وسبل الاحترام و بناء الثقة بين الإدارة و العاملين و الاحترام المتبادل بين العاملين أنفعهم يؤدي أدنى شك إلى تحقيق المؤسسة لنجاحها في تمكين العاملين و اعتماده وسيلة أساسية للمشاركة و المساعدة و الإنجاز الفعال سيما في ظل المعترك التنافسي المحموم بين المؤسسات الإنسانية المختلفة.(6)

- مراحل تمكين العاملين.

حيث حدد **Conger and Kanungo** خمس مراحل لعملية التمكين، وتتضمن: (7)

المرحلة الأولى: تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تتسبب في الشعور بفقود القوة بين العاملين، ويمكن تصنيف هذه العناصر إلى عوامل تنظيمية مالتغييرات التنظيمية الرسمية، المناخ البيروقراطي، الضغوط التنافسية، ضغط نظام الاتصالات، والمركزية العالية في توزيع الموارد. أما عناصر أسلوب الاشراف ونظام المكافآت فتشمل التسلط، السلبية، التحديد الاعباطي للمكافآت، ضعف قيم التحفيز، وغياب الابداع. وتشمل عناصر تصميم العمل غياب وضوح الدور، ضعف أو غياب التدريب والدعم الفني، نقص السلطة

المناسبة، عدم التحديد المناسب للموارد، الأهداف الغير واقعية، محدودية الاتصال بين القيادات الادارية والعاملين، الروتين الشديد في العمل، وضعف التنوع في العمل. ولهذا إن الحاجة للتمكين تكون ضرورية عندما يشعر العاملون بضعفهم وعجزهم داخل التنظيم. ولهذا لا بد أن تعمل الإدارة على التقصي والتعرف على الأسباب التي أدت إلى ذلك الشعور. وعندما يتم التعرف على تلك الظروف يمكن للمنظمة أن تتبنى إستراتيجية للتمكين لازالة تلك الظروف.

المرحلة الثانية: استخدام أساليب إدارية مثل الادارة بالمشاركة ومتطلباتها كتحديد الهدف، إثراء الوظيفة، والمكافآت المرتبطة بالأداء. ويجب أن يكون الهدف من استخدام تلك الاستراتيجيات ليس فقط لإزالة الظروف والعوامل الخارجية المسببة لشعور العاملين بفقدان القوة ولكن يجب استخدامها أيضا وبشكل رئيس في تزويد المرؤوسين بمعلومات عن فعاليتهم الذاتية.

المرحلة الثالثة: تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وذلك باستخدام أربع مصادر: المكاسب الغير فعالة، التجارب المنجزة، الاقناع اللفظي، والاستشارة العاطفية.

المرحلة الرابعة: ونتيجة لاستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشعر المرؤوسين بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول، توقعات الأداء، والاعتقاد بالفاعلية الذاتية.

المرحلة الخامسة: التغيير في السلوك من خلال اصرار ومبادأة المرؤوسين لانجاز أهداف المهمة المعطاة.

## ثانيا: التخطيط الاستراتيجي

### - مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

حيث يعود التخطيط الاستراتيجي إلى الأمريكي *Igor Ansoff* الذي طور هذا المفهوم خلال سنوات السبعينيات. (8) من المعروف بأن التخطيط التقليدي هو محاولة التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية المؤثرة في المنظمة و تحديد ما الذي يمكن عمله قبل أن يحدث ذلك في المستقبل، فهو اتخاذ قرارات مسبقة قبل الحاجة إليها فعلا.

أما التخطيط الاستراتيجي فهو عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للمؤسسة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل فالتخطيط الاستراتيجي هو:

- التبصر بلامح المنظمة في المستقبل.

- تصور توجهات ومسار المنظمة في المستقبل.

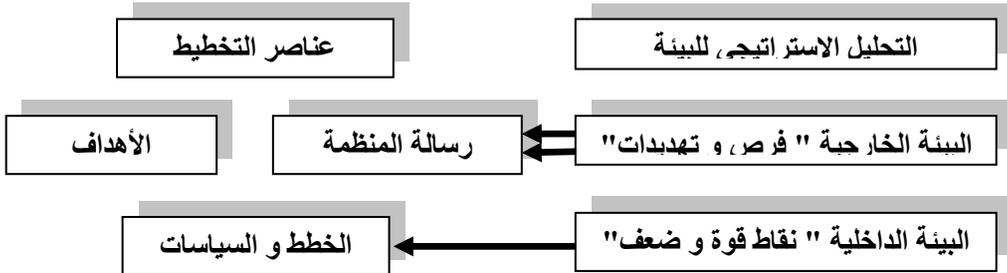
- رؤية ورسالة المنظمة مستقبلا.

- تخطيط مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل فيها المنظمة. (9)

كما يعرف التخطيط الإستراتيجي على أنه: "عملية متواصلة و نظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة و تطورها و تحديد الإجراءات و البرامج و السياسات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل و الكيفية، التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه" (10).

فيما يعرفه القطامين بأنه: "عملية تطوير رسالة المنظمة و أهدافها و خططها و سياساتها للمرحلة القادمة" (11) و يوضح الشكل التالي مفهوم التخطيط الإستراتيجي: (12)

الشكل رقم (01): مفهوم التخطيط الاستراتيجي.



المصدر: أحمد القطامين، مرجع نفسه، ص 93.

وعليه فإن التخطيط الإستراتيجي هو عبارة عن: "عملية ذهنية تحليلية لاختيار موقع المنظمة المستقبلية تبعاً للتغيرات الحاصلة في البيئة وتكيف المنظمة معها". وبالتالي تلعب البيئة المحيطة دوراً رئيسياً في هذه العملية لكون هذه البيئة غير ثابتة و متغيرة باستمرار نتيجة قوى متحركة متغيرة تؤثر على هذه المؤسسات.

- أهمية التخطيط الإستراتيجي : يمكن إجمال أهمية التخطيط الإستراتيجي في النقاط التالية:

1. كون التخطيط الإستراتيجي يركز على دراسات مختلف العوامل المؤثرة على تحقيق الأهداف، فإنه يساعد المنظمة في فهم عوامل البيئة وخاصة الخارجية.
2. يستطيع التخطيط الإستراتيجي أن يحدد الإستراتيجيات الطموحة والبعيدة المدى، مما يتسنى للمؤسسات أن تعمل تحت ظل أهداف مستقبلية واضحة .
3. يساعد التخطيط الإستراتيجي المدراء و الفرق الإستراتيجية على بلورة القضايا الإستراتيجية مما يساهم في تحقيق نظرة إستراتيجية شمولية للمؤسسة.
4. يحقق أجواء فاعلة لإدارة عملية التغيير من خلال دفع متخذي القرار إلى التفكير بالإجراء الذي يتخذ عند حصول حدث معين كما أنه أصبح وظيفة أساسية ضمن مسؤوليات الإدارة العليا في المؤسسات.
5. يعد التخطيط الإستراتيجي الوسيلة المنهجية لتقليل عدم التأكد.
6. لكونه يقلل المخاطر، فقد أصبح التخطيط الإستراتيجي مساهما في تعظيم العائد على الاستثمار لكل المجالات الإنتاجية و لذلك فإن القيام به لا مناص منه. (13)
7. إعداد و تنمية قيادات الإدارية على التفكير الشامل و المتكامل.
8. النظرة الشاملة الكلية للمؤسسة بواقع منتظم و متناسق يتدفق نحو الغايات المستهدفة.
9. زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.
10. تحقيق الأهداف البعيدة المدى للمؤسسة. (14)

- **مرتكزات التخطيط الاستراتيجي:** تتركز عملية التخطيط الاستراتيجي على توفر ثلاث مكونات هامة وهي كما يلي:

#### أ- الرؤية الإستراتيجية: **Strategic Vision**:

يعتبر وجود رؤية إستراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حيز الزاوية في بناء وتحقيق الإستراتيجية الفعالة، فالرؤية ليس مجرد سياق في انتقاء الألفاظ والشعارات والعبارات الجذابة ولكنها منهج في الفكر الإستراتيجي الخلاق حول مستقبل المؤسسة، ونوعية أنشطتها المرغوبة ومكانتها السوقية المتوقعة وتعرّف الرؤية الإستراتيجية بأنها: "المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي

ترغب في الوصول إليها، و المركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها".

**ب- رسالة المؤسسة : Mission:** تمثل الرسالة عنصرا هاما، و أساسا ترتكز عليه المؤسسة في تحديد أهدافها وغاياتها، وقد تناول كتاب كثيرون مفهوم الرسالة حيث تعرف بأنها: "الإطار المميز للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وخدماتها وأسواقها، والتي تعكس السبب الجوهرى لوجود المنظمة وهويته، ونوعيات عملياتها، وأشكال ممارستها" وتعرف أيضا بأنها: "الغرض الذي يميز المنظمة عن غيرها من المؤسسات المشابهة وتحدد الرسالة مجال أعمال المنظمة من منظور المنتج أو السوق". (15)

إن رسالة المؤسسة تنطلق من داخل الرؤية، وتتضمن أهدافا عامة يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية حين تسعى المؤسسة إلى تحقيق جزء محدد من هذا الحلم، فهي تعرف لماذا وجدت المؤسسة؟ و ما ذا يجب علينا أن نفعل؟ و تحدد ما هو عمل الذي سيقوم به التنظيم، الآن في المستقبل. (16)

**ج- وضع الغايات والإستراتيجيات والأهداف:** تمثل الغايات الإستراتيجية العنصر الحيوي المحوري في عمليات التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، حيث تحدد الإطار العام للجمهور والأنشطة التي تقوم بها المؤسسات، وتساعد في تحويل الرؤية الإستراتيجية والرسالة التنظيمية إلى مستويات مرغوبة للأداء، ومن ناحية أخرى فإن الغايات والأهداف تسهم في توجيه القدرات الإستراتيجية وتحديد أولوياتها وأهميتها النسبية، حيث أن مفهوم الغايات يشير إلى النتائج النهائية للمؤسسة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة.

في حين يشير مفهوم الأهداف إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المؤسسة ورسالتها إلى واقع علمي وتتسم بالتحديد الدقيق، وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل، وتعرف الأهداف بأنها: " الرغبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها". على الرغم من أن البعض لا يفرق بين مفهومي الغايات والأهداف إلا أنّ آخرين يفرقون بينهما على أساس أن الغايات تشير إلى الأهداف التي تتميز بالغايات النهائية الواجب تحقيقها مثل هدف تعظيم الربحية، أما الأهداف فتشير إلى الأهداف الوسطى المطلوبة لترجمة مهام المنظمة و رسالتها إلى نواحي محددة و مجردة يمكن قياسها مثل: العائد على المبيعات العائد على الاستثمار. (17)

### ثالثا: مساهمة إستراتيجية تمكين العاملين في نجاح التخطيط الإستراتيجي.

تكتسب إستراتيجية تمكين العاملين أهمية كبيرة تسمح بإشراك العاملين في الخطط الإستراتيجية، حيث في الوقت الحاضر تقوم بعض المؤسسات بإشراك العاملين من كل المستويات في المؤسسة في عملية التخطيط الإستراتيجي، تعرف هذه المؤسسات بمؤسسات التعلّم، تتميز بالبيئة التنافسية المعقدة في قطاع الأعمال التي تنشط فيه، لذا فهي لا تحتاج إلى تخطيط تقليدي، بل تحتاج إلى تبني فكر استراتيجي يقوم على أساس أنّ التنفيذ يصبح متوقع من كل عامل والتخطيط يصبح حي عندما يشارك العاملون في وضع الأهداف وتحديدها من أجل تحقيقها.

و لكي تصبح المنظمة متعلمة عاملين ممكنين، يجب اتباع الخطوات المهمة التالية (18).

1. البدء رسالة قوية من خلال إشراك الموظفين وهذا يساعد على تحقيق التزامهم وتحفيزهم و اتخاذ القرارات والقيام بالتخطيط.

2. خلق بيئة تشجع على التعلّم تساعد على الإبداع والمرونة في العمل.

3. وضع أهداف ممتدة واسعة، من أجل إثارة العاملين للتفكير بطرق جديدة.

4. تصميم قواعد جديدة لعمال ومسئولي التخطيط تساعد على جمع البيانات وعمل التحليلات المختصة.

5. التخطيط يبدأ ويتوقف في القمة، وذلك من خلال إظهار المدراء الدعم والالتزام بعملية التخطيط ويجب على المدراء تحمل المسؤولية عندما يكون التخطيط ووضع الأهداف غير فعّال بدلا من إلقاء المسؤولية على المدراء من المستويات الدنيا.

6. العمل المستمر على تطوير الأساليب الإدارية، من خلال إشراك جميع العاملين في التخطيط الإستراتيجي، هذا ما يشجعهم على التعلّم والنمو المستمر، وهذا بدوره يساعد على تحسين قدراتهم ممّا يوحي بنجاح التخطيط الإستراتيجي.

حيث تظهر مساهمة إستراتيجية تمكين العاملين جلية في نجاح التخطيط الإستراتيجي من خلال مشاركة العاملين وإعطائهم حيز ومتسع لخلق إجماع حول رؤية رسالة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسة، باعتبارها من مكونات أو عملية عناصر التخطيط الإستراتيجي.

## منهجية البحث وإجراءاته.

### أولاً: منهج البحث وأداة الدراسة.

- **المنهج:** اعتدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع أسلوب دراسة الحالة لتناسبهما وطبيعة موضوع الدراسة وفروضة.

- **أداة الدراسة:** اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، وقد اعتمد سلم ليكرت الخماسي في بنائها لتناسبه مع طبيعة البحث.

✓ **الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):** للتأكد من صدق الاستبانة تم عرضها على مجموعة 06 من المحكمين المنتمين إلى هيئة التدريس في الكلية محل الدراسة، باعتبارهم مختصين في موضوع البحث من جهة؛ ومستهدفين بالدراسة الميدانية من جهة أخرى. ولقد تم أخذ الملاحظات المقدمة في إعداد النسخة النهائية للاستبيان.

✓ **الصدق البنائي (الاتساق الداخلي) لأداة الدراسة:** بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم تطبيقها على عينة الدراسة المكوّنة من (47) عامل في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR\_ المسيلة\*، وذلك من أجل التعرّف على الاتساق الداخلي للأداة من خلال حساب معامل ألفا للثبات *Cronbach's Alpha* حيث ان هذا المعامل كلما كان بي 0.6 و 0.7 فهو مقبول، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (01): درجة ثبات العبارات المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة "الاستبيان".

المتغيرات	عدد عبارات المحور	معامل ألفا للثبات
مفهوم التمكين	3	0.672
أبعاد التمكين	9	0.755
التخطيط الاستراتيجي	10	0.873
المجموع	22	
مستوى الثبات الاجمالي للمحاور		0.886

المصدر: مستخرج من البرنامج الاحصائي SPSS انطلاقا من تفرغ بيانات الاستبيان.

بينما بلغ مستوى الثبات الإجمالي لعبارات المحاور 0.886 وهو ما يعكس درجة عالية من الثبات في العبارات المستخدمة وبالتالي فإن هذه العبارات صالحة للقياس وتمتع بدرجة عالية من الثبات.

### - أساليب التحليل الإحصائي للبيانات

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم القيام بترميز وإدخال البيانات

إلى الحاسب الآلي باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية *Statistical > Package for Social Sciences* والتي يرمز لها اختصارا بالرمز *SPSS*، كما تم القيام باستخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة والموجودة في هذا البرنامج وهي كما يلي:

1. التكرارات والنسب المئوية: لوصف أفراد الدراسة وتحديد استجاباتهم.
2. معامل ارتباط كرومباخ ألفا: وهذا لتحليل مستوى الثبات في العبارات المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة.

3. المتوسطات الحسابية: لتحديد الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة تجاه محاور أداة الدراسة،

كما تم استخدام مقياس "ليكارث الخماسي" في محاور الدراسة 2، 3، 4، بإعطاء القيمة: 5 للإجابة موافق بشدة، 4 للإجابة موافق، 3 للإجابة محايد، 2 للإجابة لا أوافق و1 للإجابة لا أوافق بشدة .

لتحديد قيم المتوسط الحسابي نقسم السلم إلى الفئات التالية:

5-3.5	3.5-2.5	2.5-1
عالية	متوسطة	منخفضة

وبالتالي يكون متوسط الاستجابة هو 3 .

4. تحليل الانحدار المتعدد *Stepwise Multipe Regression* لحساب معامل الارتباط *R*

ونسبة التفسير *R-deux*، لإختبار الفروض المتعلقة بالعلاقة بين متغيرات نموذج الدراسة، حيث يفيد استخدام هذا الأسلوب من التحليل، في تحديد الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة في تفسير المتغير التابع، فضلا عن تحديد مقدار التباين المفسر في المتغير التابع بواسطة المتغيرات المستقلة.

5. إختبار **Stuodnt T-test**: وذلك لاختبار معاملات الدلالة الإحصائية لمعاملات التحديد المختلفة، بهدف تحديد معنوية العلاقة بين المتغير المستقل والتابع، واختبار قبول أو عدم قبول فروض الدراسة.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة.

-مجتمع الدراسة: بما أن الهدف من إجراء الاستقصاء معرفة العلاقة التأثيرية بين إستراتيجية تمكين العاملين والتخطيط الاستراتيجي، فقد استهدفت الدراسة العاملين في بنك **BADR** -المسيلة-  
-تحديد عينة الدراسة: لقد تم سحب عينة من العاملين في وكالة المسيلة 904 وعينة أخرى من العاملين في الجمع الجهوي للاستغلال، حيث تمّ سحب هذه العينة بطريقة السحب العشوائي البسيط، وهي مكوّنة من 47 فرد.

ثالثا: تحليل بيانات الاستبانة.

يتمثل مجتمع البحث في العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - المسيلة-، حيث شملت العينة 56 وأرجع 47، وعليه فإن 8 استبانات غير صالحة للدراسة منها ما لم يُرجع ومنها ما كانت فيه الإجابات غير كاملة .

سيتم دراسة وتحليل محاور الاستبيان الموزعة على العاملين في البنك من مختلف المستويات الإدارية وفي سبيل تحقيق ذلك تمّ استخدام التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، وذلك للتعرف على آراء أفراد العينة نحو درجة الموافقة على مجموعة العبارات المكوّنة لمحاور الاستبيان.

1. تحليل بيانات المحور الأول: إدراك مفهوم تمكين العاملين.

الجدول رقم(02): المؤشرات الإحصائية الخاصة بال محور الأول المتعلقة بمدى إدراك مفهوم  
تمكين العاملين من طرف العاملين في بنك BADR \_ المسيلة \_

درجة الموافقة	لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
	متوسطة	14.9	7	46.8	22	12.8	6	21.3	10	4.3			
عالية	6.4	3	19.1	9	6.4	3	53.2	25	14.9	7	1.15	3.51	تقوم إدارة البنك بتفويض الصلاحيات للعاملين خاصة من هم على احتكاك مباشر بالزبائن، من أجل خدمتهم.
متوسطة	2.1	1	29.8	14	10.6	5	57.4	27	-	-	0.96	3.23	تمكين العاملين يعني تفويض صلاحيات للعاملين من أجل المشاركة في اتخاذ القرار.
متوسطة											0.84	3.09	المتوسط الكلي للمحور الثاني

المصدر: مستخرج من البرنامج الاحصائي SPSS انطلاقا من تفرغ بيانات الاستبيان.

يعبر هذا المحور على 03 عبارات تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2.53-3.51) بانحراف معياري صغير تراوح بين (0.96-1.15)، ليظهر انسجاما في إجابات العينة، ويتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على إدراك العاملين في بنك BADR لمفهوم تمكين العاملين هو (3.09) درجة بانحراف معياري صغير بلغ (0.84) درجة، مما يدل على عدم

وجود تباين كبير في الإجابات بين أفراد العينة، انطلاقاً من ذلك يمكن القول أن درجة إدراك العاملين في بنك BADR لمفهوم تمكين العاملين هي درجة موافقة متوسطة، ويرجع ذلك لحداثة موضوع تمكين العاملين ولأنّ الفكر الإداري التقليدي لا يزال مسيطر على المدراء، حيث أنهم يفكرون والعاملون ينفذون، فالعامل الجيد هو الذي ينفذ ما طلب منه ويلتزم بالمهام الموكلة له فقط .

## 2. تحليل بيانات المحور الثاني: تطبيق أبعاد استراتيجية تمكين العاملين.

الجدول رقم(03):المؤشرات الإحصائية الخاصة بالمحور الثاني المتعلقة بمدى تطبيق أبعاد

### إستراتيجية تمكين العاملين في بنك BADR

درجة الموافقة	لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الاعرف المعاري	المتوسط الحسابي	العبارة
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
عالية	4.3	2	17	8	14.9	7	46.8	22	17.0	8	1.09	3.55	يتم مشاركة كافة العاملين بالمعلومات الخاصة بنشاط البنك بشكل عام.
متوسطة	8.5	4	29.8	14	10.6	5	44.7	21	6.4	3	1.16	3.10	تتصف بيئة البنك بتوفير وسائل تدفق معلومات متنوعة.
متوسطة	12.8	6	29.8	14	12.8	6	31.9	15	12.8	6	1.29	3.02	تقدّر الإدارة جهودي في العمل، باعتبار أن نظام المكافآت واضح لكافة العاملين.
عالية	-	-	14.9	7	10.6	5	59.6	28	14.9	7	0.89	3.74	يعرف البنك جميع العاملين بأهدافه، محمداً دور العاملين في إنجازها.
عالية	4.3	2	12.8	6	4.3	2	42.6	20	36.2	17	1.14	3.93	يتقبل العاملون في البنك استخدام الوسائل المتعلقة بالتكنولوجيا الحديثة لتحقيق التحسين المستمر.

متوسطة	8.5	4	34.0	16	14.9	7	31.9	15	10.6	5	1.20	3.02	تقوم إدارة البنك بتقديم تصوّر واضح للعمل، تاركة الهامش الأكبر للعاملين لتنفيذه.
متوسطة	14.9	7	27.7	13	12.8	6	31.9	15	12.8	6	1.31	3.00	تتيح لي إدارة البنك الفرصة الكافية للإبداع رأبي في أمور عملي وفق قواعد منضبطة في المتابعة.
عالية	2.1	1	4.3	2	10.6	5	36.2	17	46.8	22	0.95	4.21	شعوري بأني جزء من البنك يجعلني أرحح المصلحة العامة للبنك، لذا فهذا يعدّ من أولويات عملي.
عالية	2.1	1	4.3	2	6.4	3	46.8	22	40.4	19	0.90	4.19	وجود اتصال بين العاملين وإدارة البنك يعزز سبل الاحترام.
عالية											0.65	3.53	المتوسط الكلي للمحور الثالث

المصدر: مستخرج من البرنامج الاحصائي SPSS انطلاقا من تفرغ بيانات الاستبيان.  
إنّ متوسط إجابات مفردات العينة تجاه هذا المحور والمتعلق ب"مدى تطبيق أبعاد إستراتيجية تمكين العاملين في بنك BADR " هو 3.53 درجة يقع في الفئة الثالثة على مقياس "ليكرت" الذي يتراوح بين (3.5 - 5) وهو متوسط يشير إلى موافقة عالية لأفراد العينة، أي أن أبعاد إستراتيجية تمكين العاملين يتم تطبيقها في بنك BADR وذلك بانحراف معياري صغير يبلغ (0.65) درجة، ممّا يوحي باهتمام بنك BADR بعامله وإدراكهم لأهمية العنصر البشري وانعكاسه على سير نشاط البنك، وعليه يمكن القول بأنّ بنك BADR يطبّق أبعاد إستراتيجية تمكين العاملين وبالتالي فهو يتوافر على المقوّمات الأساسية للتمكين، أي أنّه يعتبر بيئة داعمة لنجاح هذه الإستراتيجية.

### 3. تحليل بيانات المحور الثالث: مدى تبني بنك BADR للتخطيط الاستراتيجي.

الجدول رقم(04):المؤشرات الإحصائية الخاصة بالمحور الثالث المتعلقة بمدى تبني بنك BADR للتخطيط الاستراتيجي

درجة الموافقة	لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العبارة
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
متوسطة	4.3	2	21.3	10	21.3	10	38.3	18	14.9	7	3.38	1.11	يقوم البنك بتحليل البيئة الخارجية ( من PEST) أجل تحديد الفرص والتهديدات.
متوسطة	6.4	3	21.3	10	17.0	8	40.4	19	14.9	7	3.36	1.16	يقوم البنك بتحليل البيئة الداخلية من أجل تحديد نقاط القوة والضعف.
متوسطة	6.4	3	21.3	10	8.5	4	44.7	21	19.1	9	3.48	1.21	يعمل البنك على تعزيز نقاط القوة واستخدامها في استغلال الفرص من أجل الاستجابة للتغيرات البيئية.
متوسطة	6.4	3	17.0	8	23.4	11	42.6	20	10.6	5	3.34	1.08	يعمل البنك على تحويل نقاط الضعف فيه إلى نقاط قوة، متجنباً التهديدات الخارجية.

عالية	2.1	1	17.0	8	6.4	3	53.2	25	21.3	10	1.05	3.74	يقدم البنك رؤية مستقبلية لخدماته.
عالية	-	-	2.1	1	8.5	4	72.3	34	17.0	8	0.58	4.04	رسالة البنك تعبر عن سبب وجوده.
عالية	2.1	1	21.3	10	12.8	6	40.4	19	23.4	11	1.13	3.61	يعمل البنك على تحديد الأهداف الممكن تحقيقها، أخذا بعين الاعتبار الظروف البيئية المحيطة.
عالية	-	-	4.3	2	8.5	4	53.2	25	34.0	16	0.76	4.17	هدف البنك هو رضا الزبون من خلال تحقيق قيمة مضافة له.
عالية	-	-	6.4	3	6.4	3	72.3	34	14.9	7	0.69	3.95	يسعى البنك إلى تحقيق النمو في الأجل الطويل.
متوسطة	8.5	4	38.3	18	12.8	6	25.5	12	14.9	7	1.26	3.00	أعمل في ظل نظام إداري يشجع العاملين بالمشاركة في صنع القرار فيما يتعلق بالمهام المستقبلية.
عالية											0.70	3.61	المتوسط الكلي للمحور الرابع

المصدر: مستخرج من البرنامج الاحصائي SPSS انطلاقا من تفرغ بيانات الاستبيان.

إنّ متوسط إجابات مفردات العينة تجاه هذا المحور والمتعلق ب" مدى تبني بنك BADR للتخطيط الاستراتيجي " هو (3.61) درجة، وهذا يدلّ على درجة موافقة عالية من قبل مفردات العينة، أي أنّ بنك BADR يتبنى التخطيط الاستراتيجي، وعليه يمكن القول بأن بنك BADR له بعد استراتيجي فهم من خلال تبنيه للتخطيط الاستراتيجي فهو يسعى لأنّ يحتلّ مكانة هامة في المستقبل بأن يكون أقوى البنوك في الساحة المصرفية على مستوى الوطن، حيث قُدّر الانحراف المعياري ب(0.70) درجة، وبالتالي فبنك BADR يتوافر على مرتكزات التخطيط الاستراتيجي.

#### 4. تحديد العلاقة بين التمكين والتخطيط الاستراتيجي:

الفرضية الرابعة " هناك علاقة تأثير لتطبيق استراتيجية تمكين العاملين على التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة"  
الجدول رقم(05):تحليل الانحدار المتعدد لاختبار علاقة تأثير استراتيجية تمكين العاملين على التخطيط الاستراتيجي.

النموذج	R	R-deux ajusté	الخطأ المعياري
العلاقة	0.658	0.433	0.53676

معامل الارتباط  $R = 0.65$  قوي، هذا يدل على وجود علاقة قوية بين المتغيرين.  
 $R\text{-deux} = 0.433$  وهذا ما يدل على أنّ 43.3% من التغير في التخطيط الاستراتيجي مفسر باستراتيجية تمكين العاملين.

#### النتائج:

يعد تمكين العاملين وسيلة أساسية وهادفة في تحقيق المؤسسات لأهدافها بكفاءة وفعالية عالية، كما أن التنافس في الأسواق العالمية يجعل من التمكين ضرورة حتمية لانصهار العاملين فيها بالتحلي بالولاء والانتماء المخلص لكافة العاملين، وهذا ما يحقق لها المكانة السوقية الملائمة، إضافة إلى أن تمكين العاملين يشجع على تحقيق سبل الإبداع والابتكار، من خلال تفاعل الآراء بالمشاركة الطوعية المخصصة لغرض التحسين والتطوير المستمر في الأداء، وتبعا لإشكالية البحث التي تمحورت حول معرفة مدى تأثير تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين على نجاح التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الخدمية، وهذه الإشكالية التي تمت معالجتها من خلال ثلاثة فصول تجمع بين الجانب النظري والتطبيقي، وابتاع المنهج الوصفي التحليلي انطلاقا من تحليل النتائج المتوصل إليها وتفسيرها، وتمثلت النتائج فيما يلي :

1. أظهرت النتائج أنّ إدراك العاملين في بنك BADR لمفهوم تمكين العاملين جاء بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي قدره (3.09) درجة، وبالتالي قبول الفرضية الأولى التي تنصّ " يوجد إدراك لمفهوم تمكين العاملين من قبل العاملين في بنك BADR".

2. أظهرت النتائج أنّ مستوى تطبيق بنك BADR لأبعاد تمكين العاملين جاء بدرجة موافقة عالية بمتوسط حسابي قدره (3.53) درجة، وقد كان ترتيب أبعاد إستراتيجية تمكين العاملين كما يلي:

نكران الذات (*Ego-Elimination*)، الاحترام (*Respect*)، الرغبة في التغيير (*Willingness to change*)، وضوح الهدف (*Purpose*)، تعليم العاملين أي المشاركة بالمعلومات (*Education*)، الدافعية والتحفيز (*Motivation*)، الملكية (*Ownership*)، وبالتالي قبول الفرضية الثانية "يوجد تطبيق لأبعاد تمكين العاملين في بنك BADR".

4. أظهرت النتائج أنّ مستوى تبني بنك BADR للتخطيط الاستراتيجي كان بدرجة موافقة عالية بمتوسط حسابي قدره (3.61) درجة، وبالتالي قبول الفرضية الثالثة " بنك BADR يتبنى التخطيط الاستراتيجي".

5. أشارت نتائج اختبار الفرضية الخامسة إلى وجود علاقة تأثيرية قوية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (إستراتيجية تمكين العاملين) والمتغير التابع (التخطيط الاستراتيجي)، وقد سجل معامل التفسير (*R-deux*) ككل (0.433) درجة وتشير هذه النسبة إلى ارتفاع القدرة التفسيرية لإستراتيجية تمكين العاملين في المتغير التابع، ويعني هذا أنّ منح العاملين السلطة وتعزيز المشاركة في العمل يترتب عليه نجاح في التخطيط الاستراتيجي من خلال المشاركة في صنع القرار، وعليه تمّ قبول الفرضية الرابعة التي تنصّ "هناك علاقة تأثير بين إستراتيجية تمكين العاملين والتخطيط الاستراتيجي".

#### التوصيات:

1. إنّ تبني المؤسسة لإستراتيجية تمكين العاملين لديها من خلال زرع الثقة في نفوسهم بأهمية ما يقدّمونه من أعمال، ومشاورتهم وأخذ رأيهم والاستماع إلى وجهات نظرهم بالإضافة إلى تدريبهم، تهدف إلى رفع مستوى تفكيرهم ليصبح إبداعا خلاقا، إلى جانب وجود هيكل تنظيمي

مرن يسمح بنقل تفويض السلطات والمسؤوليات، يساهم في تمكين العاملين مساهمة فعّالة وأساسية.

2. إنّ العاملين الممكّنين الذين يتمتعون بالاستقلالية في أخذ القرارات يستطيعون تحمّل نتائج هذه القرارات و بالتالي فهم مؤهلون لتوقع المشاكل والصعاب والأزمات والتصدي لها عبر ما يمتلكون من معارف وخبرات.

3. الحدّ قدر الإمكان من المعوقات التي تقف حاجزا في طريق تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين خاصة تلك المتمثلة في تشجيع المشاركة ومنح السلطة الحقيقية للعاملين في اتخاذ القرارات، وتقليص مستويات الهيكل التنظيمي.

4. ضرورة تبني المؤسسات المعاصرة والمؤسسة المبحوثة بشكل خاص إستراتيجية تمكين العاملين وبصورة واضحة ضمن الخطط الإستراتيجية الرئيسية للمؤسسة من أجل ضمان تقديم خدمات جيّدة تحقق أهداف المؤسسة.

5. على المؤسسة المبحوثة إعادة النظر في نظام إتصالات إدارية يقوم على تعدّد قنوات الاتصالات الإدارية واستخدام الاجتماعات لتحويل وتوزيع المعلومات على العاملين.

6. إعادة النظر في أنظمة الموارد البشرية بحيث يُعطى للعاملين اهتمام أكثر لتحديد معايير دقيقة لقياس أداء العاملين وربط الحوافز المادية للعاملين المتميّزين بتشجيعهم على تقديم المقترحات لتحسين العمل وعقد دورات تدريبية بصفة مستمرة لرفع مهارات العاملين وإكسابهم المعارف التي تمكّن من أداء أعمالهم الحالية ومواكبة التغيّرات المستقبلية.

7. على المؤسسة المبحوثة تمكين العاملين فيها من التطلّع على الغايات التي تستهدفها مؤسستهم والقيم التي تحكم إرشاداتها العملية والصورة الذهنية الحالية والمستقبلية للمؤسسة، وأهدافها والأدوار المسندة للعاملين وبالتالي مشاركة العاملين بكافة المعلومات حول نشاط المؤسسة.

الملحق: استبيان الدراسة

## أثر تطبيق تمكين العاملين في نجاح التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الخدمية

### دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR - بالمسيلة -

أختي الفاضلة...أخي الفاضل...السلام عليكم

يهدف هذا الاستبيان إلى معرفة أثر تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين في نجاح التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الخدمية، وهذا استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير. نرجو منكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبيان المرفق وذلك بوضع إشارة (x) في الخانة التي تعبر عن رأيكم، علمًا بأن البيانات التي ستقدمونها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا في مجال هذه الدراسة لأغراض البحث العلمي فقط. وإنّ دقة النتائج التي ستتوصل لها هذه الدراسة تتوقف على مدى تجاوبكم مع فقرات الاستبيان الذي بين أيديكم، لذا نرجو منكم إعطائه الأهمية المناسبة دعما منكم للبحث العلمي في الجزائر.

شكرا لكم على حسن تعاونكم

من إعداد: أ.ضيف دنيا و أ.د. قاسمي كمال

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
<b>مفهوم تمكين العاملين</b>						
01	يتملك العاملون الصلاحيات في اتخاذ القرارات بدلا من المشرفين.					
02	تقوم إدارة البنك بتفويض الصلاحيات للعاملين خاصة من هم على احتكاك مباشر بالزبائن، من أجل خدمتهم.					
03	تمكين العاملين يعني تفويض صلاحيات للعاملين من أجل المشاركة في اتخاذ القرار.					
<b>أبعاد تمكين العاملين</b>						
04	يتم مشاركة كافة العاملين بالمعلومات الخاصة بنشاط البنك بشكل عام.					
05	تتصف بيئة البنك بتوفير وسائل تدفق معلومات متنوعة.					
06	تقدر الإدارة جهودي في العمل، باعتبار أن نظام المكافآت واضح لكافة العاملين.					
07	يعرف البنك جميع العاملين بأهدافه، ممددا دور العاملين في					

					إنجازها.	
					يتقبل العاملون في البنك استخدام الوسائل المتعلقة بالتكنولوجيا الحديثة لتحقيق التحسين المستمر.	08
					تقوم إدارة البنك بتقديم تصوّر واضح للعمل، تاركة الهامش الأكبر للعاملين لتنفيذه.	09
					تتيح لي إدارة البنك الفرصة الكافية لإبداء رأيي في أمور عملي وفق قواعد منضبطة في المتابعة.	10
					شعوري بأنني جزء من البنك يجعلني أراجع المصلحة العامة للبنك، لذا فهذا يعدّ من أولويات عملي.	11
					وجود اتصال بين العاملين وإدارة البنك يعزز سبل الاحترام.	12
<b>التخطيط الاستراتيجي</b>						
					يقوم البنك بتحليل البيئة الخارجية (PEST) من أجل تحديد الفرص والتحديات.	01
					يقوم البنك بتحليل البيئة الداخلية من أجل تحديد نقاط القوة والضعف.	02
					يعمل البنك على تعزيز نقاط القوة واستخدامها في استغلال الفرص من أجل الاستجابة للتغيرات البيئية.	03
					يعمل البنك على تحويل نقاط الضعف فيه إلى نقاط قوة، متجنباً التهديدات الخارجية.	04
					يقدم البنك رؤية مستقبلية لخدماته.	05
					رسالة البنك تعبر عن سبب وجوده.	06
					يعمل البنك على تحديد الأهداف الممكن تحقيقها، أخذاً بعين الاعتبار الظروف البيئية المحيطة.	07
					هدف البنك هو رضا الزبون من خلال تحقيق قيمة مضافة له.	08
					يسعى البنك إلى تحقيق النمو في الأجل الطويل.	09
					أعمل في ظل نظام إداري يشجع العاملين بالمشاركة في صنع القرار فيما يتعلق بالمهام المستقبلية.	10
					تؤمن إدارة البنك بأنّ العاملين اليوم هم قادة المستقبل بعد تمكينهم.	11
<b>شاكرين لكم حسن تعاونكم</b>						

## المؤامش

- (1) حمد بن محمد الصاعدي، دعائم التمكين للممكلة العربية السعودية، مجلة الجامعات الإسلامية، العدد 110، بدون سنة نشر، ص 23.
- (2) عطية حسين أفندي، تمكين العاملين، مدخل للتحسين و التطوير المستمر، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة، 2003، ص 11.
- (3) V.Shakleto, Business leadership, London, Route Ledge, 1995, P130.
- (4) Stephen N. M Nzuve, Tsala Halima Bakari, THE RELATIONSHIP BETWEEN EMPOWERMENT AND PERFORMANCE IN THE CITY COUNCIL OF NAIROBI, problems of MANAGEMENT in the 21st century, Volume 5, 2012, p :84.
- (5) محمد الحراشنة، صلاح الدين الهيثي، أثر التمكين الإداري و الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية، دراسة ميدانية، دراسة العلوم الإدارية، المجلد 33، العدد 2، 2006، ص 246.
- (6) خضير كاظم حمود، ، روان منير الشيخ ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2010 ، ص 119.
- (7) عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي -أسلوب كمي تحليلي، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع، ط 1، عمان، 2013، ص: 144-145.
- (8) Michel Marchesnay, Management Stratégique. EYROLLES Université, v2, 1995, P37.
- (9) موفق أحمد الضمور، واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، رسالة دكتوراه، الأكاديمية العربية للعلوم المالية و المصرفية، الأردن، 2008، ص 21.
- (10) نجم العزاوي، أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمة، المؤتمر العلمي الدولي السابع، تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال "التحديات و الفرص و الآفاق" جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، في الفترة 3-5 / 11 / 2009. ص 5.
- (11) موفق أحمد الضمور، المرجع السابق، ص 22.
- (12) أحمد القطامين، التخطيط الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، دار محلاوي للنشر و التوزيع، عمان، ط 1، 1996، ص 25.
- (13) عبير محمد حسون كرماشة، يوسف جحيم الطائي، التخطيط الإستراتيجي و دوره في تحقيق الميزة التنافسية، مركز دراسات الكوفة، جامعة الكوفة، العدد 19، 2010، ص: 9 - 10.
- (14) Rodney Jones, Fundamentals of Strategics and Tactical Buisness, planning, Prepared for the 2002 MAST Program, November, 2002, P 5.
- (15) محمد سلامة عبد الرحمان قباچه، مدى استخدام التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، مذكرة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2012، ص: 19. 20.
- (16) موفق محمد الضمور، المرجع السابق، ص 40.

(17) محمد سلامة عبد الرحمان قباجة، المرجع السابق، ص 21.

(18) هوشيار معروف، ترجمة علاء الدين ناطورية، التخطيط الإستراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الأردن، ط1، 2009، ص-ص: 258 - 259.

### قائمة المراجع:

1. الصاعدي حمد بن محمدي ، دعائم التمكين للممكلة العربية السعودية، مجلة الجامعات الإسلامية، العدد110، بدون سنة نشر .
2. أفندي عطية حسين ،تمكين العاملين،مدخل للتحسين و التطوير المستمر،المؤسسة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة،2003.
3. الحراشحة محمد ، الهيثي صلاح الدين ، أثر التمكين الإداري و الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية، دراسة ميدانية، دراسة العلوم الإدارية، المجلد 33، العدد 2، 2006.
4. حمود خضير كاظم ، ، الشيخ روان منير ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010 .
5. الضمور موفق أحمد ، واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، رسالة دكتوراه، الأكاديمية العربية للعلوم المالية و المصرفية، الأردن، 2008.
6. العزاوي نجم ، أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمة، المؤتمر العلمي الدولي السابع، تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال "التحديات و الفرص و الآفاق" جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، في الفترة 3-5 / 11 / 2009.
7. القطامين أحمد ، التخطيط الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، دار محلاوي للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 1996.
8. كرامشة عبير محمد حسون ، الطائي يوسف جحيم ، التخطيط الإستراتيجي و دوره في تحقيق الميزة التنافسية، مركز دراسات الكوفة، جامعة الكوفة، العدد 19، 2010.
9. قباجة محمد سلامة عبد الرحمان ، مدى استخدام التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، مذكرة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2012.
10. هوشيار معروف، ترجمة علاء الدين ناطورية، التخطيط الإستراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الأردن، ط1، 2009.
11. البغداداي عادل هادي ، الحدراوي رافد حميد ، الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي أسلوب كمي تحليلي، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013
12. Shakletor .V, Business leadership, London, Route Ledge, 1995.

13. Nzuve Stephen N. M, Bakari Tsala Halima, THE RELATIONSHIP BETWEEN EMPOWERMENT AND PERFORMANCE IN THE CITY COUNCIL OF NAIROBI, problems of MANAGEMENT in the 21st century, Volume 5, 2012.
14. Rodney Jones, Fundamentals of Strategics and Tactical Buisness, planning, Prepared for the 2002 MAST Program, November, 2002.
15. Marchesnay Michel, Management Stratégique. EYROLLES Université, v2, 1995.