دور التمكين في إدارة الكفاءات – دراسة حالة مؤسسة موبيليس الشلف

The role of empowerment in competency management – A case study of the Mobilis Chlef

د. معمر قوادري فضيلة [1] D/ Maamar Kouadri Fadhila

جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف– الجزائر kouadrifadhila@yahoo.fr

تاريخ الاستلام:2019/09/30 تاريخ القبول: 2020/03/12 تاريخ النشر:03/04/2020

ملخص: تمثّل الهدف من الدراسة الحالية في بحث دور التمكين في إدارة الكفاءات بمؤسسة موبيليس بالشلف، ولهذا الغرض تم توزيع استبيان على عينة عشوائية بلغت (70) عاملا. وقد تم استخدام برنامج (SPSS) في التحليل.

وتم التوصل إلى النتائج التالية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين لمتغيرات الدراسة المتمثلة في: التمكين (المشاركة ، المعرفة، حرية التصرف والاستقلالية)، وإدارة الكفاءات تعزى للفئة الوظيفية، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين لهذه المتغيرات تعزى للخبرة. وكان مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة للتمكين وإدارة الكفاءات منخفضا. وتم التوصل إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بلغت (0,665) بين التمكين وإدارة الكفاءات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

كلمات مفتاحية: التمكين؛ الحرية والاستقلالية؛ المشاركة؛ إدارة الكفاءات؛ مؤسسة موبيليس.

تصنيف JEL: M12 , J24 , M45

Abstract: The aim of the current study was to examine the role of empowerment in the competency management at Mobilis Company Chlef, For this purpose, a questionnaire was distributed to a random sample of 70 workers. SPSS program has been used for analysis.

The following results were obtained: no statistically significant differences in the perception of employees variables of the study of: empowerment (participation, knowledge, freedom and autonomy), and competency management were attributed to the category of job, while there are statistically significant differences in the perception of employees of these variables is attributable to the experience. The level of responsiveness of sample personnel to empowerment and competency management was low. An average correlation (0.665) was found between empowerment and competency management from the perspective of sample members.

Keywords: Empowerment; freedom and autonomy; participation; Competency Management; Mobilis company. **Jel Classification Codes :** M45 , J24 , M12

Résumé: Le but de l'étude était d'examiner le rôle de l'autonomisation dans la gestion des compétences à l'entreprise Mobilis Chlef, A cet effet, un questionnaire a été distribué à un échantillon aléatoire de 70 travailleurs. Le programme SPSS a été utilisé pour l'analyse.

Les résultats suivants ont été obtenus: aucune différence statistiquement significative dans la perception des employés variables de l'étude: l'autonomisation (participation, les connaissances, la liberté et l'autonomie), et la gestion des compétences ont été attribués à la catégorie d'emploi, alors qu'il existe des différences statistiquement significatives la perception des employés de ces variables en raison de l'expérience professionnelle. Le niveau de réactivité du personnel de l'échantillon à l'autonomisation et la gestion des compétences est faible. Une corrélation moyenne (0,665) a été observée entre l'autonomisation et la gestion des compétences du point de vue des membres de l'échantillon.

Mots-clés: Autonomisation; la liberté et de l'autonomie; participation; Gestion des compétences; société Mobilis. **Codes de classification de Jel**: M45 , J24 , M12

المؤلف المرسل: معمر قوادري فضيلة، الإيميل: kouadrifadhila@yahoo.fr

1. المقدمة:

في ظل التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واشتداد المنافسة والتغيير المتسارع في بيئة الأعمال، وتنوع الكفاءات البشرية تزايدت أهمية ومكانة المورد البشري في المؤسسات وظهرت الحاجة إلى مناهج ومداخل إدارية حديثة، ومنها التمكين الذي أحدث ثورة في أساليب الإدارة، وقررت المزيد من المؤسسات تبنيه من أجل الحصول على فوائد مختلفة، سواء بالنسبة للفرد أو لتطور المؤسسة نفسها؛ وذلك من خلال تمكين العاملين من التصرف بحرية في الأحداث التي تؤثر عليهم دون فرض طريقة محددة للقيام بوظائفهم، سعيا للوصول إلى السرعة في الاستجابة للأطراف المتعامل معها.

ونظرا لما أصبح للتمكين من أهمية بين الباحثين والدارسين وكذا المؤسسات، وذلك من خلال منح فرصة المشاركة للعاملين في تسيير وظائفهم باستقلالية أكبر تحقيقا للكفاءة وتكيفا واستجابة مع التغيير، جاءت هذه الدراسة لتطرح **الإشكالية** التالية: **إلى أي مدى تسهم ممارسة التمكين في إدارة الكفاءات بمؤسسة موبيليس الشلف ؟**

أهمية البحث:

يستقي البحث أهميته من تطرقه لمدخلين إداريين حديثين في بيئة الأعمال هما: التمكين وإدارة الكفاءات، وانطلاقا من أن التمكين يرتكز على تحميل العاملين مسؤولية وظائفهم وتأهيلهم للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بها لجعلهم أكثر تمرناً وخبرة، الأمر الذي يفضي إلى اكتسابهم لمعارف ومهارات وسلوكيات تجعلهم أكثر كفاءة، ونظرا لما للتمكين من أهمية فقد كثر تطبيقه في المؤسسات الخدمية لتكون أكثر سرعة في التعامل مع مشكلات العمل وتقديم خدمات أحسن للزبائن، وعلى هذا الأساس جاء اختيار الباحثة لمؤسسة موبيليس التي تنشط في قطاع الاتصالات الذي يشهد منافسة حادة، والتي لا زالت تعاني من القصور في نظام تسييرها وتبحث عن كيفية الاستفادة من قدرات مواردها البشرية، حيث يمكن للتمكين أن يكون كمدخل للاستجابة للتطورات الحاصلة، في ظل تنوع مزيج الموارد البشرية وتوفرها على خبرات ومهارات يمكن أن تستخدمها المؤسسة لتحقيق أهدافها.

- التوصل إلى جملة من النتائج لإفادة المؤسسة بالتحول نحو التمكين لإدارة كفاءاتها البشرية.
- مساعدة المؤسسة في التعرف على مستوى تمكين العاملين وإدارة الكفاءات لتعزيز الجوانب الإيجابية، وتقليل السلبية منها.
- تقديم جملة من الاقتراحات لتحسين مستوى ممارسة التمكين في إدارة الكفاءات بمؤسسة موبيليس.

أهداف البحث: نهدف من خلال هذا البحث إلى ما يلي:

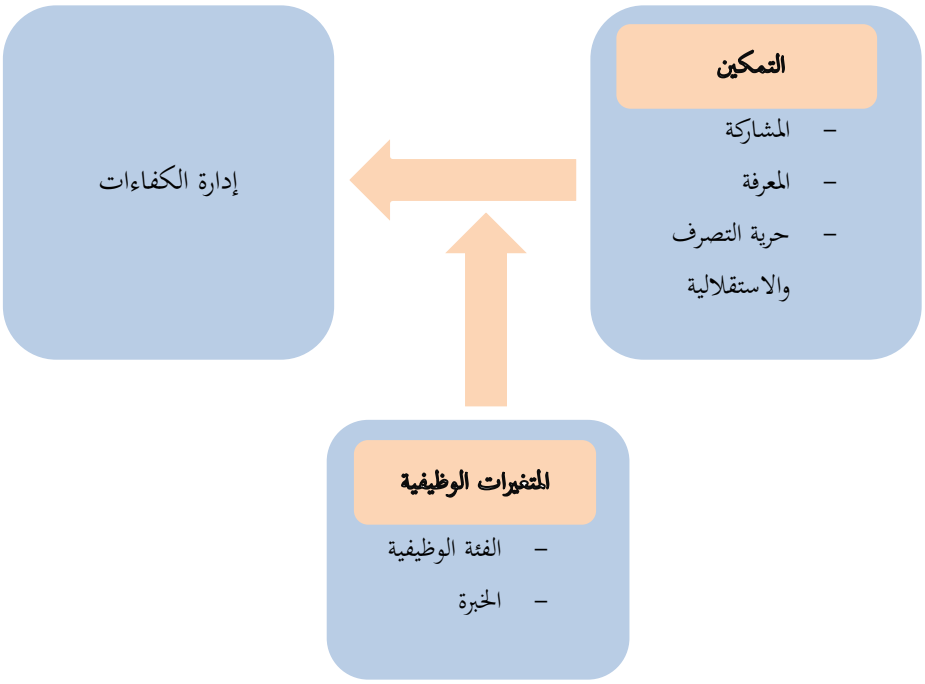
1- تسليط الضوء على مفهومي التمكين، وإدارة الكفاءات من خلال استطلاع أدبيات الموضوع.

2- التعرف على أبعاد التمكين الإداري متمثلة في: (المشاركة، المعرفة، حرية التصرف والاستقلالية) وعلاقتها بإدارة الكفاءات في مؤسسة موبيليس الشلف.

3- دراسة وتحليل مستوى ممارسة تمكين العاملين في إدارة الكفاءات بمؤسسة موبيليس الشلف.

أنموذج البحث: تم تصميم أنموذج الدراسة لتحليل مستوى ممارسة التمكين في إدارة الكفاءات بالاستناد إلى المراجع الواردة في أدبيات تعريف التمكين أدناه حسب كل من روبنز ودافت Robbins ، Daft و(البنا وخفاجي) حيث تمثل المتغير المستقل في تمكين العاملين بأبعاده الفرعية المتمثلة في: (المشاركة، المعرفة، حرية التصرف والاستقلالية)، بينما المتغير التابع هو إدارة الكفاءات.

الشكل 1: أنموذج البحث



المصدر: من إعداد الباحثة

الفرضيات: للإجابة عن الإشكالية المطروحة تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أفراد العينة المدروسة لمتغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الوظيفية (الفئة الوظيفية والخبرة) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$).

الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أفراد العينة المدروسة لمتغيرات الدراسة تعزى للفئة الوظيفية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$).

الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أفراد العينة المدروسة لمتغيرات الدراسة تعزى للخبرة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$).

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لممارسة تمكين العاملين في إدارة الكفاءات بمؤسسة موبيليس الشلف عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$).

وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمشاركة في المعلومات في إدارة الكفاءات بمؤسسة موبيليس الشلف عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$).

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمعرفة في إدارة الكفاءات بمؤسسة موبيليس الشلف عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$).

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لحرية التصرف والاستقلالية في إدارة الكفاءات بمؤسسة موبيليس الشلف عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$).

منهج البحث وأدوات الدراسة: تم استخدام المنهج الاستنباطي في وصف متغيرات البحث، والمنهج الاستقرائي في تحليل بيانات الاستبيان وإيجاد العلاقة بين متغيرات الدراسة. وتمثلت أداة البحث الأساسية في الاستبيان بغرض تجميع البيانات الضرورية للبحث وذلك من خلال استطلاع آراء عينة من العاملين في مؤسسة موبيليس الشلف.

حدود البحث: انحصرت حدود البحث في ما يلي:

1- الحدود المكانية: اقتصر البحث على مؤسسة موبيليس في ولاية الشلف.

2- الحدود الزمنية: امتد وقت إجراء البحث **من:** 2019/02/15 إلى غاية 2019/03/20.

تقسيمات البحث: لمعالجة الموضوع تم اعتماد العناصر التالية:

- الإطار المفاهيمي لتمكين العاملين وإدارة الكفاءات.
- نبذة عن مؤسسة موبيليس ضمن سوق الهاتف النقال.
- منهجية الدراسة واختبار الفرضيات.
- النتائج مع المناقشة.

2. الإطار المفاهيمي لتمكين العاملين وإدارة الكفاءات:

سيتم التطرق إلى كل من تمكين العاملين وإدارة الكفاءات فيما يلي:

1.2. ماهية التمكين:

للتعرف على مفهوم التمكين سنتناول تعاريف مختلفة حول التمكين الإداري، مع التطرق إلى أهم عناصره:

1.1.2. تعريف التمكين:

التمكين هو عملية تخويل العاملين تحديد أهداف العمل الخاصة بهم، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات في مجال مسؤوليتهم وسلطتهم (Griffin, 2016, p. 307).

ترى الباحثة أن تعريف غريفين Griffin ركز على تفويض الصلاحيات للعاملين لاتخاذ القرارات وحل المشاكل في إطار وظائفهم.

التمكين يعني نقل للمسؤولية والسلطة، ودعوة الموظفين إلى المشاركة في المعلومات والمعرفة التي توفرها المنظمة عبر قاعدة بياناتها، وفي تحليل المشكلات، واتخاذ القرارات، وبالتالي في صلاحية اتخاذ القرار، ليصبح المرؤوس مسؤولا عن جودة ما يقرر أو ما يؤديه من أعمال، وهو ما يؤدي إلى نقل الصلاحية من الرئيس إلى الموظف بشكل نسبي (البنا و خفاجي، 2014، صفحة 36). جمع هذا التعريف بين كل من نقل السلطة وتخويل الصلاحيات لاتخاذ القرارات والمشاركة في المعلومات والمعرفة بما يمكن الموظف من تحمل مسؤولية وظيفته.

التمكين هو عمليه يمنح فيها الموظف السلطة في عمله حتى يكون قادرا على (Garner, 2012, pp. 11-12) :

- تقديم خدمة أفضل للعملاء.
- إدارة مواقف جديدة ومتغيرة دون الحاجة إلى الرجوع إلى الآخرين.
- أخذ نظرة أكثر مسؤولية عن وظائفه.
- تحقيق قدر أكبر من الرضا الوظيفي.

في حين أشار روبنز (Robbins, 2001, p. 16) أن التمكين يعني منح العاملين السلطة اللازمة وحرية العمل من أجل جعلهم قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية، عندما يمنح الأفراد القوة في التصرف في المواقف التي يواجهونها لصنع القرارات والمشاركة في عملية اتخاذ القرار.

ترى الباحثة أن تعريف روبنز يتناسب مع أهداف الدراسة ونموذجها، حيث ضمّ أبعاد التمكين المتمثلة في: (المشاركة، الحرية في العمل، قوة التصرف، منح السلطة).

كما يعرف اتوري Ettorre التمكين الإداري بأنه "منح العاملين القدرة، والاستقلالية في صنع القرارات، وإمكانية التصرف كشركاء في العمل مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا. والتمكين لا يعني فقط تفويض العاملين صلاحيات صنع القرار، ولكنه أيضا "وضع الأهداف والسماح للعاملين بالمشاركة (الزيدانيين، 2006، صفحة 21)". حسب هذا التعريف يختلف التمكين عن التفويض في مشاركة العاملين في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم، مع الإشارة إلى بعد الاستقلالية في ممارسة التمكين.

وأشار دافت Daft أن تمكين الموظفين ينطوي على منحهم أربعة عناصر تمكنهم من العمل بحرية أكبر لإنجاز وظائفهم: المعلومات والمعرفة والقوة والمكافآت (Daft, 2008, p. 545).

حسب رأي الباحثة فإن القوة مصطلح واسع قد يمتد ليحتوي بعض العناصر الأخرى للتمكين، حيث أن للقوة مصادر متعددة، منها ما هو متعلق بقوة المنصب ويشمل (السلطة الرسمية، المعلومات، العائد)، ومنها ما متعلق بالقوة الشخصية ويشمل (الخبرة والمعرفة، الثقة، القدرة على الإقناع، والجاذبية).

كونجر وكنانجو Conger & Kanungo يعرفان التمكين على أنه العملية التي يتم من خلالها تعزيز إيمان الفرد بكفاءته. وبمعنى آخر التمكين يعني إما تقوية هذا الاعتقاد أو إضعافه بالنسبة للقدرة الشخصية Thirion-Fourie & et) (Phil, 2012. التمكين هو عملية تحقيق التحسين المستمر في أداء المنظمة من خلال تطوير وتوسيع نطاق التأثير الكفؤ للأفراد والفرق على المجالات والوظائف التي تؤثر على أدائهم وأداء المنظمة ككل (C Kinlaw, 1995, p. 37). محور الارتكاز في استراتيجية التمكين هو منح صلاحيات أوسع في اتخاذ القرار للموظفين في المستويات الأدنى، الأمر الذي يحقق قدرا من الاستقلالية يعكس مدى الثقة بقدرة الموظفين على تلبية متطلبات العمل وجدارتهم بذلك (البنا و خفاجي، 2014).

تتناسب هذه التعاريف الثلاثة الأخيرة مع أهداف البحث حيث أن التمكين يؤدي إلى تعزيز كفاءة الفرد.

يكمن جوهر التمكين في تحرير المعرفة والخبرة والدوافع التي لدى الناس. إن الأنظمة التي نستخدمها (الأهداف السنوية، والميزانيات، والهياكل التنظيمية، وتوصيف الوظائف، وتوزيع الكفاءات، والضوابط الرقابية، وما إلى ذلك) كلها طرق لتقييد حدود الاستقلالية. جعل الحدود مقيدة للغاية يمنح الإدارة شعوراً بالأمان ولكنه يؤدي إلى هدر المواهب. يهدف التمكين إلى القضاء على هذا الهدر والاستفادة من الفرص لصالح (المؤسسة أو القسم أو الفريق). إذا كانت الإدارة تتحدث عن التمكين، فهو يتعلق باتخاذ إجراءات للقضاء على الهدر من خلال "إطلاق قوة الموظف" واستخدامها بشكل إيجابي لصالح المؤسسة. تتمثل بداية التمكين في تهيئة الظروف وبيئة العمل التي يمكن للموظف من خلالها استخدام موهبته وتطويرها (C Kinlaw, 1995, p. 37).

يعد تمكين العاملين استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة ومدخلا فعالا للتطوير والتحسين الإداري المستمر، يتمثل في منح العاملين المزيد من قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة المنظمات، إذ يتضمن

التمكين بشكل رئيس تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى الموظفين في الخط الأمامي أو في الإدارة الإشرافية بما يمكنهم من الاستجابة الفورية لحاجات العملاء ومشكلاتهم ومطالبهم... (رستم، 2014، صفحة 205).

نخلص مما سبق إلى أن التمكين هو أسلوب إداري حديث يقوم على إطلاق حرية الفرد وتفويضه الصلاحيات الكافية ومنحه الاستقلالية في ممارسة وظيفته والفرصة للمشاركة في المعلومات واتخاذ القرارات، ومنحه الثقة لإبراز قدراته وخبراته في تحمل مسؤولية العمل.

2.1.2. عناصر التمكين:

اختلف الباحثون والكتاب في تحديد عناصر التمكين ولم يتفقوا على أبعاد موحدة، ومما سبق من مراجعة لأدبيات التمكين، رأت الباحثة اعتماد الأبعاد التالية لتمكين العاملين:

أ. **المشاركة:**

يعتبر التمكين من أنواع المشاركة الأكثر عمقا، كما يعتبر من المداخل الحاسمة لتحسين إدارة الأزمات والتعامل معها بكفاءة وفاعلية، ويقتضي ذلك إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة، وذلك بتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة وتأهيلهم فنيا وسلوكيا لأداء العمل، وكذلك توافر عامل الثقة المطلقة في قدراتهم (سليمان، 2012، صفحة 472).

ويمكن أن نميز بين نوعين من المشاركة هما: المشاركة في المعلومات والمشاركة في اتخاذ القرارات؛ حيث أشار لاشلي Lashely إلى أن المعلومات تلعب دورا مركزيا في تمكين الأفراد (الدوري و صالح، 2009، صفحة 78). فالمشاركة في المعلومات تلعب دورا هاما في بناء الثقة بين العاملين ومستويات الإدارة العليا والخطوط الإشرافية الأولى (الدوري و صالح، 2009). والمشاركة في الأرباح تتطلب المشاركة في المعلومات أيضا، فالمعلومات المتعلقة بالتكلفة والعائد تمكن العاملين من معرفة أهدافهم وتحسين أدائهم، ويخشى كثير من المديرين فقدان نفوذهم إذا شاركهم العاملون في المعلومات، رغم أن مشاركة الجميع تعني مسؤولية الجميع (أبو النصر، 2009، صفحة 216).

وتوصل أبيلبوم Appelbaum إلى حقيقة أن توفير إمكانية الوصول إلى المعلومات عن غايات المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها عامل مهم مرتبط بالتمكين، لأن امتلاك المعلومات والمعرفة عن المنظمة، وعلاقاتها مع البيئة الخارجية سيمنح العاملين الإحساس بملكية المنظمة ويفهمهم كذلك أدوارهم وسلوكياتهم في تحقيق نجاحات المنظمة، كما أن توفير المعلومات يساعد على خفض حالات عدم التأكد عن طريق تزويد الأفراد بفهم عميق لبيئة عملهم (الدوري و صالح، 2009، صفحة 79).

فالمشاركة هي عملية إعطاء الموظفين صوتًا في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم. وبالتالي، يعد التمكين مفهومًا أوسع إلى حد ما يعزز المشاركة في مجموعة واسعة من المجالات، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر: العمل نفسه وسياق العمل وبيئة العمل (Griffin, 2016, p. 307). الموظفون الذين يشاركون في صنع القرار قد يكونون أكثر التزامًا بتنفيذ القرارات بشكل صحيح. علاوة على ذلك ، يمكن أن تساعد العملية الناجحة لاتخاذ القرار وتنفيذه، ومن ثم رؤية النتائج الإيجابية في تلبية حاجة الفرد إلى الإنجاز، وتوفير الاعتراف والمسؤولية، وتعزيز احترام الذات. مجرد طلب المشاركة في صنع القرار التنظيمي قد يعزز أيضًا من تقدير الموظف لذاته. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن تساعد المشاركة في توضيح التوقعات؛ أي من خلال المشاركة في صنع القرار قد يفهم الموظفون بشكل أفضل العلاقة بين أدائهم والمكافآت التي يريدونها أكثر (Griffin, 2016, p. 307).

اللامركزية والمشاركة في اتخاذ القرارات هي الطريق الصحيح للنجاح والتميز. ولقد وُجد أن الشركات الناجحة تعتبر العامل مديرا في موقعه، وتمكنه من اتخاذ ما يراه مناسبا من قرارات في مواجهة ما يتعرض له من مواقف، كما أن المشاركة تزيد الرضا الوظيفي والإنتاجية (أبو النصر، 2009، الصفحات 216-217).

نستنتج مما سبق أن مشاركة العاملين قد تأخذ صورا متعددة من أهمها: المشاركة في المعلومات والموارد والمشاركة في اتخاذ القرارات المرتبطة بوظائفهم مما يسهم في بناء الثقة وتنمية روح المسؤولية ليكونوا أقدر على ممارسة التمكين.

ب. المعرفة:

تعتبر المعرفة مقوما أساسيا لتمكين العاملين، ومنحهم الحرية في التصرف، وفي المشاركة، وفي التمكين، فكلما زادت خبرة الفرد، وزادت مهاراته ومكتسباته المعرفية، زادت قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة واقتدار، واستقلالية أكبر (ملحم، 2006، صفحة 59). وحسب دركر Drucker المعرفة هي القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد، وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية (نجم، 2005، صفحة 26).

فالمعرفة هي القدرة على الفهم بما يؤدي إلى القدرة على العمل، واكتساب خبرات متراكمة تزيد من كفاءة الفرد. وتعتبر المعرفة مادة التمكين الأساسية، وتجدر الإشارة إلى أن للمعرفة نوعين رئيسيين، فإما أن تكون المعرفة ظاهرة معلنة، أو تكون ضمنية كامنة في عقول الأفراد؛ وهو النوع الأهم في ممارسة التمكين، وعلى المؤسسة أن تحاول أن تستخرجه وتوظفه لتحسين وتطوير أدائها.

ج. الاستقلالية وحرية التصرف:

تعد حرية التصرف والاستقلالية العامل الأكثر أهمية في استراتيجية التمكين لما لهذا البعد من عوامل تنعكس على نشاطات وتصرفات العاملين بالمؤسسة، فحرية التصرف والاستقلالية تعزز وشائج الثقة والانتماء بين الإدارة من جهة والعاملين من جهة أخرى (الكلكاوي، 2011، صفحة 55). وقد ثبت أن استقلالية الوظيفة هي من أكثر الأبعاد أهمية، لذا يجب التركيز عليها عند إعادة توصيف الوظائف بدلا من الاهتمام بالهيكل والتنسيق فقط، كما هو الحال في السابق (أبو النصر، 2009، صفحة 217).

الاستقلالية هي بحد ذاتها حرية تصرف من حيث منح العاملين سلطة واسعة في مجالات متعددة وإعادة هيكلة العمل وتوزيعه واستحداث فرق العمل الذاتية، فالعاملين المتمكنين وفق بعد الاستقلالية سيقررون تفاصيل عمليات الإنتاج ومعايير العمل وتقسيم المهمات وإجراء التحسين المستمر والسيطرة على وقت العمل (الكلكاوي، 2011). ويرى ويكنسون Wilkinson أن الاستقلالية هي إلغاء دور المشرفين في خطوط العمليات، أو منح العاملين صلاحيات واسعة باتخاذ إجراءات ذات مساحات أوسع، كإعادة هيكلة العمل وإعادة توزيعها فيما بينهم، وتحديد مسار تدفق المنتج أو استحداث مجاميع عمل تسمى فرق العمل (الدوري و صالح، 2009، صفحة 85).

الاستقلالية هي حرية التصرف بالمهارات والوسائل أي اختيار الوسائل والأدوات الخاصة بالعمل، ولكن ذلك يتم ضمن الهيكل الذي تحدده الإدارة العليا عند تحديد آفاق هذه الاستقلالية (الدوري و صالح، 2009، صفحة 85). وتبرز أهمية الاستقلالية في أن الموظفين الذين لا يتمتعون باستقلالية في العمل يكون تأثيرهم قليلا في تحسين العمل وتطويره، والموظفين ذوو الاستقلالية الأكبر يكون لديهم الأثر الأكبر في النتائج النهائية للعمل (البلوي، 2008، صفحة 17).

2.2. إدارة الكفاءات:

اعتراف المؤسسة بمهاراتها يكون محفزا لتطويرها وسعيٌ لاكتساب غيرها، وكذلك من أجل كسب استمرارية مساهمتها الفعالة في تحقيق أهدافها، ويكون هذا الاعتراف من خلال إبداء المسؤولين اهتمامهم بهذه المهارات والإصغاء إليها وتقديم المكافآت على أساس المهارات (بن بريكة وآخرون، 2012).

1.2.2. تعريف الكفاءة:

يعرّف اتحاد الموارد البشرية - XML الكفاءة بأنها: "معرفة ومهارة وقدرة محددة و/ أو قابلة للتحديد ومحددة وقابلة للقياس و/ أو غيرها من الخصائص المتعلقة بالنشر (مثل الموقف والسلوك والقدرة البدنية) التي قد يمتلكها المورد البشري والتي هي ضرورية، أو تكون مادة للأداء أو النشاط داخل سياق عمل محدد (Hafkesbrink, Hoppe, & Schlichter, 2010, p. 58). الكفاءة هي مزيج من المهارات، المعرفة، والسلوكيات التي تعتبر مهمة لنجاح المؤسسة، والأداء الشخصي، وتعزيز المساهمة (Berman, 1997, p. 12). وعرف زريفيان (Zarifian, 2001, p. 63) الكفاءة المهنية بأنها مزيج من المعارف، المهارات والخبرات والسلوكيات، التي تمارس في وضع مهني معين.

تعطي الرابطة الفرنسية للتوحيد القياسي "AFNOR "20 (*) في صيغة مختصرة، التعريف التالي: "التنفيذ في الوضع المهني، والقدرات التي تسمح بممارسة وظيفة أو مهنة بشكل صحيح (TSHOMBE, 2007).

نستخلص أن الكفاءة تتكون من المعارف والمهارات والسلوكيات التي تظهر بالممارسة الفعلية لعمل ما.

2.2.2. تعريف إدارة الكفاءات:

إدارة الكفاءات تعني: "التأثير في المعارف ومهارات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في المحيط" (دودين، 2014، صفحة 375). إدارة الكفاءات هي مجموعة من الأنشطة التي يحددها الاستعمال و التي تستخدم المهارات وتقييمها كحلقة وصل بين مختلف عمليات الموارد البشرية (التوظيف، التكامل، الأجر، المسار الوظيفي) كما يرتبط مع وظائف أخرى مثل تنظيم العمل والتفكير الاستراتيجي للمؤسسة (حمادي و رقي، 2017). إدارة الكفاءات هي مجال الإدارة المكلف بتحديد الكفاءة، وجعلها شفافة وضمان استخدام وتطوير هذه الكفاءات بما يتماشى مع الطموحات الشخصية للموظف المعني وأهداف المنظمة (Meifert , 2013, p. 111).

تستخلص الباحثة من خلال تعريف ميفرد Meifert أن إدارة الكفاءات تشمل تطوير الكفاءات والذي عُرّف على أنه ذلك المزيج من الطرق والوسائل والنشاطات التي تساهم في مستوى أداء المهارات، حيث أصبح الحل الأمثل لمواجهة تحديات منافسة قوامها الجودة، التجديد والتنوع ومن ثم المساهمة في تحقيق الارتقاء بالأداء إلى مستويات التميز وإحداث نقلة نوعية في مخزون المهارات (فليون، 2018، الصفحات 51-52). وهو "مجموع النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للكفاءات، برفع قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة إليهم وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، استعداداتهم واتجاهاتهم (Dolan, et autres, 2002, p. 307)"

تطوير الكفاءات لا يمس فقط المهام الحالية المحددة فقط وإنما المستقبلية أيضا من خلال إدارة القدرات الكامنة لدى الموارد البشرية بغرض زيادة القدرات المعرفية للموارد البشرية وزيادة مهاراتها في حل المشكلات وتحسين الأداء.

مما سبق نجد أن إدارة الكفاءات هي أسلوب تسيير حديث يرتكز على التأثير في مزيج المعارف والمهارات والسلوكيات لدى الموارد البشرية لتطويرها بناء على معطيات دقيقة لنتائج تقييم الأداء والاستفادة منها في تحديد الاحتياجات التدريبية

الفعلية التي تمكن من رفع قدرة الأفراد على ممارسة التمكين، فضلا عن استخدام هذه النتائج في منح الحوافز والمكافآت وفقا للأداء الفعلي للعاملين.

3. نبذة عن مؤسسة موبيليس ضمن سوق الهاتف النقال:

يبين الجدول التالي مكانة مؤسسة موبيليس ضمن سوق الهاتف النقال:

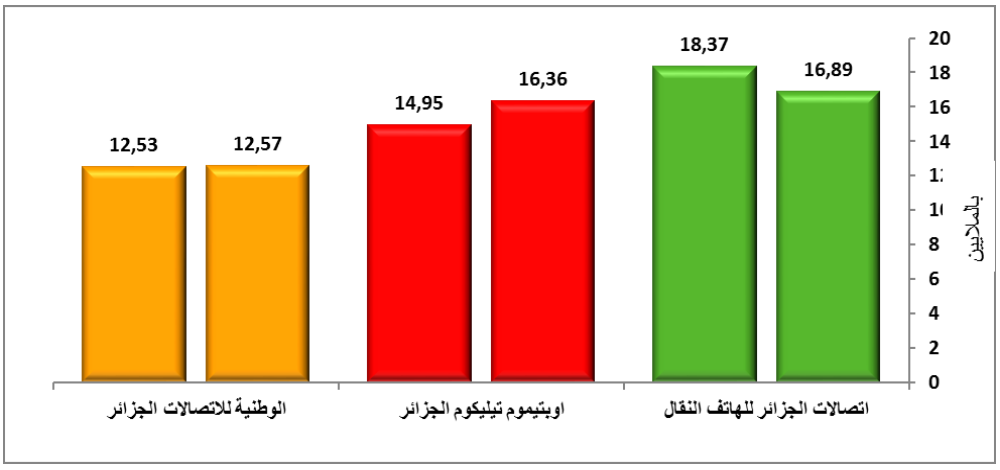
الجدول 1: وضعية مؤسسة موبيليس ضمن سوق الهاتف النقال

	2016	2017	التطور
اتصالات الجزائر للهاتف النقال	16885490	18365148	%8,76+
أوبتيموم تيليكوم الجزائر	1636904	14947870	%8,64-
الوطنية لاتصالات الجزائر	12571452	12532647	%0,31-
مجموع مشتركي GSM, 3G , 4G	45817846	45845665	%0,06+

المصدر: (تقرير مرصد الهاتف النقال لسلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية، 2017)

عرفت حظيرة الهاتف النقال (GSM, 3G , 4G) استقرارًا، حيث بلغ عدد المشتركين 45,818 مليون مشترك في نهاية سنة 2016 و 45,846 مليون مشترك في سنة 2017، يفسر هذا الاستقرار بتشبع سوق الهاتف النقال. كما نلاحظ تصدر اتصالات الجزائر للهاتف النقال (موبيليس) واستحواذها على المرتبة الأولى بأكبر حصة سوقية مقارنة بمنافستيها جيزي وأوريدو. وعرفت حصتها تطورا قدّر بـ +8,76% بين سنة 2016 إلى سنة 2017. حيث بلغ عدد مشتركي موبيليس سنة 2016 ما يقارب 16,89 مليون وارتفع إلى 18,37 مليون سنة 2017 كما هو موضح في الجدول أعلاه والشكل أدناه.

الشكل 2: عدد مشتركي الهاتف النقال لمؤسسة موبيليس مقارنة بمنافسيها



المصدر: (تقرير مرصد الهاتف النقال لسلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية، 2017)

وتصدُر مؤسسة موبيليس لسوق الهاتف النقال في الجزائر إنما يعود لأحد العوامل الرئيسية المتمثلة في مجهودات كفاءاتها البشرية التي تعمل على تحقيق أهدافها وفق الخطط والإستراتيجيات المسطرة لتحسين وضعيتها التنافسية.

4. منهجية الدراسة واختبار الفرضيات:

يتضمن هذا المحور منهجية الدراسة المستخدمة من خلال عرض: أداة الدراسة، عينة الدراسة، وأدوات المعالجة الإحصائية المستخدمة وفحص ثبات أداة الدراسة، بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة.

1.4. **منهجية الدراسة:**

1.1.4. أداة الدراسة: تم توظيف أداة الاستبيان في الحصول على البيانات الضرورية من أفراد العينة المختارة. وقد تم تجزئة الاستبيان إلى ثلاثة أقسام هي: القسم الأول حول البيانات الوظيفية، القسم الثاني أسئلة حول المتغير المستقل تمكين العاملين متمثلة في الفقرات من (1-20)، القسم الثالث: أسئلة حول المتغير التابع إدارة الكفاءات متمثلة في الفقرات من (21-38)، وتم استخدام مقياس لكارت الخماسي ذو الخمس استجابات: غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة.

2.1.4. مجتمع وعينة الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في عمال فرعين من مؤسسة موبيليس بولاية الشلف البالغ عددهم 120 عامل، حيث تم توزيع (75) استمارة بطريقة عشوائية، وتم استرجاع (70) منها صالحة للتحليل بمعدل رد قدره (93,33%) وهي تمثل عينة الدراسة.

3.1.4. الأساليب الإحصائية: لأغراض التحليل والتأكد من صحة فرضيات الدراسة، تم اعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية وهي: برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) رقم 20 لإجراء التحليل الإحصائي المطلوب للاستبيان، إذ تمثلت أدوات التحليل المستخدمة في: (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ، اختبار التباين الأحادي (One way Anova)، معامل ارتباط بيرسون (R)، اختبار (F) ، معامل التحديد (R^2)).

2.4. قياس ثبات أداة الدراسة (ألفا كرونباخ):

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة نستعمل معامل ألفا كرونباخ (Alpha-cronbach):

الجدول 2: قياس ثبات متغيرات الدراسة (ألفا كرونباخ)

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ (الثبات)
المشاركة في المعلومات	7	0,66
امتلاك المعرفة	6	0,61
حرية التصرف والاستقلالية	7	0,62
إجمالي تمكين العاملين	**20**	**0,69**
إجمالي إدارة الكفاءات	**18**	**0,62**
الاجمالي	**38**	**0,79**

المصدر: من اعداد الباحثة وفقا لنتائج برنامج spss

حسب النتائج الواردة في الجدول 2 أن معاملات الثبات المتعلقة بتمكين العاملين بلغت على التوالي (0,66، 0,61 ، 0,62) وقدر إجمالي معامل الثبات للتمكين الإداري (**0,79**)، وقدر إجمالي معامل الثبات لإدارة الكفاءات (0,62) وهي قيم تؤكد ثبات متغيرات الدراسة، لأنه إذا زاد معامل ألفا كرونباخ عن (60%) فإن هذا يدل على وجود اتساق وترابط بين فقرات الاستبيان حسب Sekaran & Roww.

3.4. عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

تم اختبار فرضيات الدراسة من خلال تحليل الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة والتي تعزى للبيانات الوظيفية والمتمثلة في (الفئة الوظيفية، الخبرة)، وكذا اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات الدراسة من خلال استخدام تحليل التباين Anova ومعامل ارتباط بيرسون (R)، واختبار (F)؛ على النحو التالي:

1.3.4. تحليل نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة لمتغيرات الدراسة وفقا للمتغيرات الوظيفية:

تم اختبار الفرضية الرئيسية الأولى من خلال تحليل الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة والتي تعزى للمتغيرات الوظيفية والمتمثلة في: (الفئة الوظيفية والخبرة) وذلك باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (F) "one Way Anova".

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أفراد العينة المدروسة لمتغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الوظيفية (الفئة الوظيفية والخبرة) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$).

و لمعالجة هذه الفرضية تم تفكيكها إلى فرضيات فرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أفراد العينة المدروسة لمتغيرات الدراسة تعزى للفئة الوظيفية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$).

الجدول 3: تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات المبحوثين طبقا لمتغير الفئة الوظيفية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	الدلالة الإحصائية	الفروق
المشاركة	بين المجموعات	1,929	2	0,014	2,496	0,090	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	25,89	67	0,386			
المعرفة	بين المجموعات	0,723	2	0,361	2,029	0,139	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	11,930	67	0,178			
حرية التصرف والاستقلالية	بين المجموعات	0,286	2	0,143	0,630	0,536	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	15,201	67	0,227			
تمكين العاملين	بين المجموعات	0,126	2	0,063	0,471	0,626	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	8,946	67	0,134			
إدارة الكفاءات	بين المجموعات	0,244	2	0,122	1,902	0,157	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	4,293	67	0,064			

المصدر: من اعداد الباحثة وفقا لنتائج برنامج spss

يتبيّن من الجدول 3 بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في إدراك العينة لمتغيرات الدراسة المتمثلة في: تمكين العاملين بأبعاده الفرعية:(المشاركة في المعلومات، المعرفة، حرية التصرف والاستقلالية)، وإدارة الكفاءات، تعزى للفئة الوظيفية لأن قيمة (F) المحسوبة كانت أقل من قيمة (F) الجدولية (3,14)، وعليه نرفض الفرضية الفرعية الأولى ونقبل فرضية العدم.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أفراد العينة المدروسة لمتغيرات الدراسة تعزى للخبرة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$).

الجدول 4: تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات المبحوثين طبقا لمتغير الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	الدلالة الإحصائية	الفروق
المشاركة	بين المجموعات	5,608	4	1,402	4,103	0,005	**توجد فروق**
	داخل المجموعات	22,212	65	0,342			
المعرفة	بين المجموعات	2,794	4	0,698	4,605	0,002	**توجد فروق**
	داخل المجموعات	9,859	65	0,152			
حرية التصرف والاستقلالية	بين المجموعات	3,360	4	0,840	3,338	0.015	**توجد فروق**
	داخل المجموعات	16,652	65	0,196			
تمكين العاملين	بين المجموعات	4,930	4	1,232	4,015	0,006	**توجد فروق**
	داخل المجموعات	13,069	65	0,154			
إدارة الكفاءات	بين المجموعات	2,258	4	0,564	12,320	0,000	**توجد فروق**
	داخل المجموعات	3,554	65	0,042			

المصدر: من اعداد الباحثة وفقا لنتائج برنامج spss

يتضح من الجدول 4 أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0,05\geq\alpha$) بالنسبة لإدراك أفراد عينة الدراسة لجميع متغيرات الدراسة تعزى لسنوات الخبرة، لأن قيم (F) المحسوبة كانت أكبر من قيمة (F) الجدولية (2,51) عند درجات حرية (4، 65)، وعليه نقبل الفرضية الفرعية الثانية ونرفض فرضية العدم.

2.3.4. تحليل نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة لمتغيرات الدراسة

الجدول 5: نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة حول تمكين العاملين

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
تمنحني الإدارة فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملي	3,12	1,02	متوسط
يوجد اتصال وحوار بين الإدارة والعاملين بشكل مستمر	3,01	1,22	متوسط
أستطيع الحصول على المعلومات اللازمة لأداء عملي بسهولة	2,64	0,99	متوسط
توفر المؤسسة المعلومات المساعدة على اتخاذ القرارات المناسبة	2,90	1,00	متوسط
أمتلك معلومات عن الوضعية الحالية للمؤسسة	3,02	1,11	متوسط
أشارك العاملين الآخرين في المعلومات ولا أحتكرها لصالحي	2,97	1,30	متوسط
تطلعني الإدارة على نتائج تقييم أدائي ومستوى فاعليتي	3,11	0,97	متوسط
المشاركة:	**2,96**	**0,91**	**متوسط**
لدي القدرة على أداء عملي بالشكل المطلوب.	1,61	0,82	منخفض جدا
أستطيع أداء عملي بالطريقة التي أراها مناسبة	2,05	1,00	منخفض
أعتمد على معارفي الخاصة في التصرف حيال مشكلات عملي	2,30	0,46	منخفض

أمتلك المهارات الكافية لإنجاز النشاطات المختلفة لعملي	2,12	0,47	منخفض
أستطيع التعامل مع التكنولوجيا والمعارف التقنية الحديثة	2,20	0,75	منخفض
لازال بحوزتي معارف كامنة لم تظهر بعد في العمل	2,18	0,70	منخفض
المعرفة:	**2,34**	**0,70**	**منخفض**
يفوضني رئيسي في العمل بعض الصلاحيات لممارستها	1,78	0,50	منخفض جدا
لازلت بحاجة إلى مزيد من الصلاحيات لتأدية عملي باستقلالية	1,97	0,81	منخفض
أتمتع بالحرية في أداء المهام المفوضة إلي من دون مساعدة رئيسي	2,51	1,07	منخفض
أمتلك صلاحيات حل المشكلات دون الرجوع إلى الرئيس المباشر	2,81	1,13	متوسط
تتسبب القوانين الرسمية في عدم وجود استقلالية وتفويض كاف للسلطة بالمؤسسة	2,82	0,65	متوسط
ألتزم بالصلاحيات والمهام المفوضة إلي من رئيسي في العمل	2,02	0,76	منخفض
تتسبب المركزية العالية في فقدان حرية التصرف لدى العامل	2,30	0,84	منخفض
حرية التصرف والاستقلالية:	**2,31**	**0,82**	**منخفض**
الدرجة الكلية لتمكين العاملين	**2,53**	**0,81**	**منخفض**

المصدر: مخرجات الحاسوب لبرنامج spss مع إعادة الترتيب

من الجدول 5 نلاحظ أن مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة اتجاه أبعاد تمكين العاملين السائد بمؤسسة موبيليس لولاية الشلف كانت منخفضة بمتوسط حسابي عام قدره (2,53)، حيث جاءت استجابة العاملين لبعد المشاركة متوسطة بمتوسط الحسابي (2,96)، أما باقي الأبعاد فجاءت مستويات استجابات العاملين لها منخفضة حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد المعرفة (2,34)، ولبعد حرية التصرف والاستقلالية (2,31).

الجدول 6: نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الكفاءات

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
أرى أن عملي يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة	2,00	0,72	منخفض
أمتلك المعارف المناسبة وأستطيع تشغيلها بالطريقة المناسبة	2,04	0,39	منخفض
لدي القدرات والاستعدادات لإنجاز عملي بشكل فعال	1,92	0,49	منخفض
أمتلك المهارات والسلوكيات المناسبة للعمل الميداني	1,92	0,39	منخفض
أمتلك الخبرة الكافية لأداء عملي	1,92	0,39	منخفض
لدي القدرة على تحمل المسؤولية في مختلف الوضعيات المهنية	2,28	0,56	منخفض
أستطيع اتخاذ قرارات مناسبة عندما أكون تحت الضغط	2,25	0,73	منخفض
لدي القدرة على التفاوض ومعالجة مشاكل العمل	2,27	0,77	منخفض
لدي معرفة بالوظائف الأخرى في المؤسسة	2,65	0,73	متوسط
تتوفر لي الموارد والوسائل الكافية لأداء عملي	2,45	0,89	منخفض
أستطيع التنسيق بين مختلف الموارد والوسائل لإنجاز عملي	2,27	0,53	منخفض
أستطيع التحكم في الوقت لأداء مختلف المهام والمسؤوليات	2,12	0,47	منخفض

أعمل على الاستمرار في التعلم والتدرب من أجل مسايرة التطورات	2,27	0,53	منخفض
تتوفر في المؤسسة بيئة محفزة على التعلم	3,17	0,97	متوسط
يرتبط نظام الحوافز في المؤسسة بمستوى كفاءة العاملين	3,60	1,10	مرتفع
يوجد تعاون في إطار جماعات العمل	2,91	0,75	متوسط
أستطيع المحافظة على علاقات العمل مع الآخرين	2,08	0,53	منخفض
لدي قدرات اتصالية وعلاقاتية عالية في العمل	2,48	0,58	منخفض
إدارة الكفاءات	**2,36**	**0,64**	**منخفض**

المصدر: مخرجات الحاسوب لبرنامج spss

من الجدول 6 نلاحظ أن مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة لإدارة الكفاءات السائدة بمؤسسة موبيليس لولاية الشلف كانت منخفضة بمتوسط حسابي عام قدره (2,36).

3.3.4. **اختبارفرضيات العلاقة بين متغيرات الدراسة:**

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لممارسة تمكين العاملين في إدارة الكفاءات بمؤسسة موبيليس عند مستوى معنوية ($0,05\geq\alpha$).

الجدول 7: تحليل التباين لقياس علاقة الارتباط بين تمكين العاملين وإدارة الكفاءات

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
الانحدار	2,003	1	2,003	53,775	3,98	0,000	0,665	0,442
الخطأ	2,533	68	0,037					
المجموع	4,536	69						

المصدر: مخرجات الحاسوب لبرنامج spss مع إعادة الترتيب

نلاحظ من خلال الجدول 7 وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين وإدارة الكفاءات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0,665). وهي علاقة ارتباط طردية متوسطة، وبلغ معامل التحديد R^2 =0,442 وهو ما يعني أن المتغير المستقل (تمكين العاملين) يفسر (44,2%) من التباين الحاصل في المتغير التابع (إدارة الكفاءات) وهي نسبة ضعيفة، وبلغت قيمة F المحسوبة (F=53,775) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3,98) عند مستوى دلالة (0,00)، وعليه نقبل الفرضية الرئيسية الثانية ونرفض فرضية العدم.

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمشاركة في إدارة الكفاءات بمؤسسة موبيليس عند مستوى معنوية ($0,05\geq\alpha$).

الجدول 8: تحليل التباين لقياس علاقة الارتباط بين المشاركة وإدارة الكفاءات

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
الانحدار	0,705	1	0,705	12,522	3,98	0,001	0,394	0,156

الخطأ	3,831	68	0,056					
المجموع	4,536	69						

المصدر: مخرجات الحاسوب لبرنامج spss مع إعادة الترتيب

يتبين من خلال الجدول 8 وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين بعد (المشاركة في المعلومات واتخاذ القرارات) وإدارة الكفاءات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0,394). ومستوى مساهمة بعد المشاركة في إدارة الكفاءات بمؤسسة موبيليس بلغ 15,6% وهي مساهمة ضعيفة، وقدرت قيمة F المحسوبة (12,522) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3,98) عند مستوى دلالة (0,005)، وهو ما يقتضي قبول الفرضية الفرعية الأولى ورفض فرضية العدم.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمعرفة في إدارة الكفاءات بمؤسسة موبيليس عند مستوى معنوية ($0,05\geq\alpha$).

الجدول 9: تحليل التباين لقياس علاقة الارتباط بين المعرفة وإدارة الكفاءات

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
الانحدار	1,286	1	1,286	26,907	3,98	0,000	0,532	0,284
الخطأ	3,250	68	0,048					
المجموع	4,536	69						

المصدر: مخرجات الحاسوب لبرنامج spss مع إعادة الترتيب

يتضح من الجدول 9 وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة وإدارة الكفاءات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0,532)، وبلغ معامل التحديد R^2 =0,284 وهو ما يعني أن بعد المعرفة يفسر (28,4%) من التغير الحاصل في المتغير التابع (إدارة الكفاءات) وهي مساهمة ضعيفة، وبلغت قيمة F المحسوبة (F=26,907) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3,98) عند مستوى دلالة (0,00)، وعليه نقبل الفرضية الفرعية الثانية ونرفض فرضية العدم.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لحرية التصرف والاستقلالية في إدارة الكفاءات بمؤسسة موبيليس عند مستوى معنوية ($0,05\geq\alpha$).

الجدول 10: نتائج تحليل التباين لقياس العلاقة بين حرية التصرف والاستقلالية وإدارة الكفاءات

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
الانحدار	0,690	1	0,690	12,194	3,98	0,001	0,390	0,152
الخطأ	3,847	68	0,057					
المجموع	4,536	69						

المصدر: مخرجات الحاسوب لبرنامج spss مع إعادة الترتيب

من خلال النتائج الموضحة في الجدول 10 يتضح وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد (حرية التصرف والاستقلالية) وإدارة الكفاءات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0,390) عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0,05$)، وبلغ معامل التحديد $R^2 = 0,152$ وهو ما يعني بعد المعرفة يفسر (15,2%) من التغير الحاصل في المتغير التابع (إدارة الكفاءات) وهي نسبة ضعيفة، وبلغت قيمة F المحسوبة (F=26,907) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3,98) عند مستوى دلالة (0,00)، وعليه نقبل الفرضية الفرعية الثالثة ونرفض فرضية العدم.

5. الخاتمة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور ممارسة تمكين العاملين في إدارة الكفاءات بمؤسسة موبيليس بالشلف.

1.5. تحليل النتائج: سيتم عرض النتائج المتوصل إليها مع التحليل والمناقشة فيما يلي:

- رفض الفرضية الفرعية الأولى للفروق وقبول فرضية العدم التي مفادها أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أفراد العينة المدروسة لمتغيرات الدراسة المتمثلة في: تمكين العاملين (المشاركة في المعلومات، المعرفة، حرية التصرف والاستقلالية)، إدارة الكفاءات، تعزى للفئة الوظيفية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)، ويمكن تفسير ذلك بأن التمكين يمكن ممارسته في إطار أي مستوى وظيفي وليس حكرا على وظائف معينة، وهذا ما يتوافق مع ما نصت عليه أدبيات التمكين بإمكانية ممارسة التمكين من قبل أي عامل في إطار وظيفته فلا يشترط أن يكون إطارا فقط ليمارس التمكين، فحتى المستويات الدنيا يمكنها ممارسة التمكين.

- قبول الفرضية الفرعية الثانية بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بالنسبة لإدراك أفراد عينة الدراسة لجميع متغيرات الدراسة تعزى للخبرة، ومرد ذلك إلى أن العامل الأكثر خبرة سيكون أكثر تمرنا وأقدر على ممارسة التمكين مقارنة بعامل آخر لا تتوفر لديه الخبرة الكافية بالوظيفة وحيثياتها وطبيعة العمل في المؤسسة، وهي نتيجة تبدو منطقية.

- جاء مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة لممارسة التمكين السائد بمؤسسة موبيليس لولاية الشلف منخفضا، وكذا بالنسبة لأبعاده الفرعية (المعرفة، حرية التصرف والاستقلالية) ويمكن ارجاع ذلك إلى أن مؤسسة موبيليس مازالت متأخرة في توظيف عمال المعرفة فضلا عن ضعف الميزانية المخصصة للعملية التدريبية التي يمكن من خلالها اكساب العاملين المعارف والمهارات اللازمة وتحسين مستوى كفاءتهم، في حين عرف بعد المشاركة في المعلومات استجابة متوسطة على اعتبار أن ممارسة العامل للمهام والمسؤوليات المفوضة إليه لن يتم من دون حصوله على المعلومات الضرورية ولو في حدها الأدنى، والتي تصل متأخرة في كثير من الأحيان أو يتم التستر عليها وعدم إتاحتها لكل المستويات الوظيفية، بالإضافة إلى وجود مشاكل في نظام الاتصالات بين الإدارة والعاملين مما يؤثر على تداول المعلومات بالشكل المطلوب.

- كان مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة لإدارة الكفاءات السائدة بمؤسسة موبيليس لولاية الشلف منخفضا، ويمكن تفسير ذلك بأن إدارة الكفاءات هي أسلوب إداري حديث ونظام تسيير لازال تطبيقه ضعيفا في المؤسسة محل الدراسة، فالمعمول به في المؤسسة اليوم مجرد تقييم لأداء العاملين ليس لتحديد الكفاءات من أجل تسييرها وتطويرها وإنما لأغراض أخرى منها منح الحوافز كالترقيات وعلاوات المردودية وفقا لمعايير تقييم متقادمة وعاجزة عن تحديد الكفاءات من العمال.

- قبول الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية لها؛ حيث توجد علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين تمكين العاملين وإدارة الكفاءات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره (0,665)، ويعود هذا المستوى المتأخر في ممارسة تمكين العاملين لإدارة الكفاءات لقصور المشاركة في المعلومات واتخاذ القرارات من قبل العاملين، إضافة إلى تقييد حرية التصرف

والاستقلالية للعاملين في وظائفهم، بسبب ارتفاع درجة المركزية واحتكار السلطة من قبل الرؤساء في العمل وغياب الثقة في قدرات العاملين.

- جاءت علاقة الارتباط بين بعد المعرفة وإدارة الكفاءات متوسطة مقارنة بضعف العلاقة للبعدين الآخرين للتمكين (المشاركة، حرية التصرف والاستقلالية)، وهي نتيجة منطقية حيث أن المعرفة تعد عنصرا مهما لكلا متغيرتي الدراسة التمكين وكذا إدارة الكفاءات وهذا ما يفسر ارتفاع مستوى مساهمتها مقارنة بالأبعاد الأخرى.

2.5. التوصيات والاقتراحات:

- ضرورة اهتمام المدراء بتفعيل العمل وفق أسلوب التمكين، وإدارة الكفاءات ضمن خططها وبرامج عملها.
- منح الثقة للعاملين في مختلف المستويات للحصول على المعلومات المطلوبة والمشاركة في اتخاذ القرارات بمنح الاستقلالية وحرية التصرف للعاملين في إطار وظائفهم.
- تفعيل مبدأ تفويض السلطة من قبل المدراء لرفع مستوى مشاركة العاملين واستثمار قدراتهم في تحقيق الأهداف.
- العمل على إدارة المعرفة المتوفرة لدى كفاءات المؤسسة لا سيما منها المعارف الضمنية والقدرات الكامنة التي لم توظف بعد في العمل، وذلك بإتاحة الفرصة للمشاركة والمبادرة.
- إيلاء أهمية قصوى للتدريب برفع ميزانيته، والعمل على تطوير البرامج التدريبية وتعميم التدريب واستمراريته.
- ربط التمكين بالتحفيز بمنح العاملين الممكنين حوافز متنوعة لتحسين دافعية العاملين لتحقيق أداء أفضل.

6. قائمة المراجع:

- *تقرير مرصد الهاتف النقال لسلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية*. (2017). تاريخ الاسترداد 15 03، 2019، من سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية: https://www.arpce.dz/ar/doc/obs/etude/2017/Observatoire_Mobile_2017.pdf
- أحمد حميد كريم الكلكاوي. (2011). *إستراتيجية التمكين وتأثيرها في تنمية واستثمار رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية لعينة من المصارف العراقية)، دكتوراه في إدارة الأعمال*. سوريا: جامعة دمشق، كلية الاقتصاد.
- أحمد يوسف دودين. (2014). *إدارة التغيير والتطوير التنظيمي*. عمان، الأردن: دار اليازوري.
- حسين موسى قاسم البنا، و نعمة عباس خفاجي. (2014). *استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة*. عمان، الأردن: دار الأيام.
- زكريا مطلك الدوري، و أحمد علي صالح. (2009). *إقتصاديات الثقة والتمكين في منظمات أعمال الألفية الثالثة*. عمان، الأردن: دار اليازوري.
- شادي مصطفى رستم. (2014). تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات (دراسة ميدانية). *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30*(العدد الأول).
- عبد الوهاب بن بريكة وآخرون. (2012). دور القيادة الإستراتيجية في تجسيد مفهوم تسيير المهارات. *الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية*. بسكرة.
- عبود نجم نجم. (2005). *إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات* (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

- فيبي راغب سليمان. (2012). *تأثير إستراتيجية التمكين هلى تطوير رأس المال الفكري*. مصر: دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة بورسعيد، كلية التجارة.
- محمد سليمان البلوي. (2008). *التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه، المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، جامعة مؤتة، ماجستير في الإدارة التربوية*. الأردن: جامعة مؤتة.
- محمد مطر الزيدانيين. (2006). *أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية*. الأردن: ماجستير في الإدارة العامة، جامعة مؤتة.
- مدحت محمد أبو النصر. (2009). *تنمية الموارد البشرية: مناهج واتجاهات وممارسات:*. القاهرة، مصر: الروابط العالمية للنشر والتوزيع.
- مراد فليون. (2018). *القيادة التحويلية ودورها في تطوير مهارات الموظفين*. عمان، الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.
- نبيل حمادي، و نذيرة رقي. (جوان، 2017). أثر تسيير الموارد البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية (دراسة استقصائية لفرع المضادات الحيوية أنتيبوتيكال). (مجلة الاقتصاد والتنمية المحلية المستدامة، المحرر) (العدد 8).
- يحي سليم ملحم. (2006). *التمكين كمفهوم إداري معاصر*. القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

المراجع باللغة الأجنبية:

–C Kinlaw, D. (1995). *The practice of Empowerment, making the most of human competence.* France: Gower publishing Ltd. Amazon.

-Thirion-Fourie, A., & et Phil, D. (2012). *True Empowerment in the workplace, Ansie Thirion-Fourie, Dlitt et Phil.* Xlibris corporation, bookboon.com.

-Berman, J. (1997). *Competence- Based Employment Interviewing.* London: Quorum books, Westport, Connecticut.

-Daft, R. (2008). *Management* (eighth edition ed.). USA: Thomson-South-Western.

-Dolan, et autres, S. (2002). *La gestion ressources humaines (tendance, enjeux et pratiques actuelles)* (3éme édition ed.). Canada: village mondiale.

-Garner, E. (2012). *Delegation and Empowerment, Giving people the chance to excel.* bookboon.com.

-Griffin, R. (2016). *Fundamentals of Management.* Boston, USA: Cenger Learning.

-Hafkesbrink, J., Hoppe, H., & Schlichter, J. (2010). *Competence Management, for Open Innovation.* JOSEF EUL VERLAG,.

-Meifert , M. (2013). *Strategic Human Resource Development.* London: Springer.

-Robbins, S. (2001). *Organizational Behavior* (9th Ed ed.). USA, USA: Prentice-Hall Inc.

-TSHOMBE, O. (2007). *Management de compétence*. Retrieved 03 30, 2019, from www.memoireonline.com: https://www.memoireonline.com/11/07/708/m_management-competence-entreprise-publique-office-congolais-controle7.html

-Zarifian, P. (2001). *Objectif compétence.* Paris: édition liaisons.