

أثر التمكين الإداري على تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسات التعليم العالي

Impact of administrative empowerment on the development of human competencies in higher education institutions

زهية قرامطية¹، سمية بوخاري²، خولة مسراتي³

Zahia GRAMTIA Somia BOUKHARI KHAOULA MOUSSERATI

¹ جامعة البلدية 2 لونيبي علي (الجزائر) grantiazahia@gmail.com² جامعة البلدية 2 لونيبي علي (الجزائر) smboukhari@yahoo.fr³ جامعة البلدية 2 لونيبي علي (الجزائر) khaoula092017dz@gmail.com

تاريخ النشر: 2020/07/28

تاريخ القبول: 2020/06/25

تاريخ الاستلام: 2020/01/18

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة التأثيرية بين التمكين الإداري وتنمية الكفاءات البشرية على مستوى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة البلدية 2، حيث قمنا بتوزيع 60 استمارة استبيان وكان عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل 31 استبانة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج تفيد أن أبعاد التمكين الإداري المتمثلة في (فريق العمل، التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال) لها علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية على المتغير التابع تنمية الكفاءات البشرية، بينما تفويض السلطة ليس له علاقة تأثيرية على تنمية الكفاءات البشرية.

كلمات مفتاحية: تمكين الإداري، الكفاءات، تفويض السلطة، فريق العمل، تدريب، تحفيز، اتصال الفعال.

تصنيف JEL: M12, M1.

Abstract: This study aims to identify the interplay of the administrative empowerment on the staff of the Faculty of Economic and Commercial Sciences and Management Sciences at the University of Blida2, We distributed 60 questionnaires, and 31 analysis.

The study found that the administrative empowerment dimensions (the work team, training, motivation, effective communication) have a statistically significant impact on the variable of human competence development, while the delegation of authority has no impact on the development of human competence.

Keywords: administrative empowerment; competencies ;delegation of authority; work team; training; motivation; effective communication.

Jel Classification Codes: M1, M12.

Résumé: Cette étude vise à déterminer l'interaction des dimensions de l'autonomisation administrative et le développement des compétences humaines au niveau du personnel de la Faculté des sciences économiques et commerciales et des sciences de gestion de l'Université de Blida2. Nous avons distribuée à un échantillon de 60 personnes et 31 analyses.

L'étude a montré que les dimensions de l'autonomisation administrative (l'équipe de travail, la formation, la motivation, la communication efficace) ont un impact statistiquement significatif sur la variable du développement des compétences humaines, tandis que la délégation de pouvoir n'a aucun impact sur le développement des compétences humaines.

Mots-clés: autonomisation administrative; compétences ;délégation de pouvoir; équipe de travail; formation; motivation; communication efficace. **Codes de classification de Jel:** M1, M12.

1. مقدمة:

تواجه المؤسسات في ظل عصر المعلومات متغيرات كثيرة مست مختلف المستويات خاصة تلك المتعلقة بالعنصر البشري لما له من أهمية في تحقيق التميز والإبداع والميزة التنافسية وأصبحت تبحث عن مختلف الطرق والأساليب في كيفية الاحتفاظ به والاستفادة من قدراته المميزة وأفكاره الإبداعية ، لذا تحاول جل المؤسسات الاهتمام بتنمية كفاءاتها البشرية بمختلف الطرق والأساليب ومن بينها التمكين الذي يلعب دور فعال في تطوير وتنمية الكفاءات ، إذ أصبح أهم أداة لتحسين مستوى الأداء.

1.1 الإشكالية: اعتمادا على ما سبق، وضمن إطار الهدف العام للدراسة والإلمام بجوانب الموضوع، ارتأينا صياغة إشكالية بحثنا كما يلي: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0, 05)$ بين التمكين وتنمية الكفاءات البشرية لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة البليدة 2؟

2.1 الأسئلة الفرعية: إن هذا التساؤل يقودنا إلى طرح بعض الأسئلة الفرعية وهي كالتالي:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0, 05)$ بين تفويض السلطة وتنمية الكفاءات البشرية لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة البليدة 2؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0, 05)$ بين فريق العمل وتنمية الكفاءات البشرية لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة البليدة 2؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0, 05)$ بين التدريب وتنمية الكفاءات البشرية لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة البليدة 2؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0, 05)$ بين التحفيز وتنمية الكفاءات البشرية لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة البليدة 2؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0, 05)$ بين الاتصال الفعال وتنمية الكفاءات البشرية لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة البليدة 2؟

3.1 الفرضيات: وللإجابة على هذه الأسئلة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

H₀ 1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0, 05)$ بين تفويض السلطة وتنمية الكفاءات البشرية لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة البليدة 2.

H₀ 2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0, 05)$ بين فريق العمل وتنمية الكفاءات البشرية لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة البليدة 2.

H₀ 3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0, 05)$ بين التدريب وتنمية الكفاءات البشرية لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة البليدة 2.

H₀ 4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0, 05)$ بين التحفيز وتنمية الكفاءات البشرية لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة البليدة 2.

H₀ 5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0, 05)$ بين الاتصال الفعال وتنمية الكفاءات البشرية لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة البليدة 2.

4.1 الدراسات السابقة: سنتطرق إلى الأدبيات التطبيقية للدراسة من خلال جملة من الدراسات السابقة كما يلي:

- (عادل بومجان و محمد قريشي، 2019): أثر التمكين في الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة تطبيقية في جامعة بسكرة ، مقال في مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد9، العدد03 مكرر، سنة2019. حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات المبحوثين حول مستوى التمكين لدى العاملين بجامعة بسكرة وأثره في الإبداع الإداري لديهم، حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: ووجود ارتباط موجب قوي نسبيا بلغت قيمته $(R = 0.721)$ ، كما نجد أن التمكين في هذا النموذج يفسر ما مقداره (50.3%) من التباين في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالجامعة محل الدراسة.

- (رشام كهيبة و جميل أحمد، 2017): التمكين الإداري كمدخل حديث لتحقيق جودة الخدمة في منظمات الأعمال دراسة ميدانية على مؤسسة اتصالات الجزائر، مقال في مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد5، سنة2017، حيث هدفت هذه الدراسة إلى محاولة معرفة مساهمة التمكين الإداري في تحقيق جودة الخدمة، وبغرض اختبار البيئة الجزائرية لإحتضان هذه

المفاهيم الحديثة فقد جرى إختيار مؤسسة اتصالات الجزائر موقعا للبحث، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانتيين احدهما تم توجيهها لعمال مؤسسة اتصالات الجزائر بغرض معرفة مستوى التمكين فيها، والأخرى لزيائنها من أجل معرفة مستوى جودة الخدمة المقدمة من قبل المؤسسة محل الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد دور للتمكين الإداري في أبعاد جودة الخدمة.

(محمد ذيب المبيضين ومحمد أحمد الكراونة، 2011): أثر التمكين الإداري في سلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، مقال في مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 38، العدد 2، سنة 2011، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لدى العاملين، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد التمكين على السلوك الإبداعي لدى العاملين، وإلى عدم وجود أثر لأبعاد التمكين في السلوك الإبداعي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي).

ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة دراستنا تعتمد على دراسة العلاقة التآثيرية لأبعاد التمكين الإداري على تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسات التعليم العالي.

2. الطريقة المنهجية وإجراءات الدراسة:

سنحاول تحديد العلاقة بين التمكين بمختلف مكوناته بوصفه متغيراً مستقلاً، وكذا تنمية الكفاءات البشرية بوصفها متغيراً تابعاً، وقياس التأثير فيما بينهما.

1.2 منهج الدراسة: ارتبط تقدم البحث العلمي وتحصيل المعرفة بضرورة وجود منهج للبحث والتحصيل، فإن غاب المنهج خضع البحث للعشوائية وأضحت المعرفة غير علمية (قاسم، 1999، صفحة 51)، فالمنهج يعني التنظيم الصحيح لسلسلة الأفكار العديدة من أجل الكشف عن الحقيقة حين نكون بها جاهلين، وإما من أجل البرهنة عليها حين نكون بها عارفين (الذنيبات، 1999، صفحة 99) وانطلاقاً من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها وهي معرفة طبيعة العلاقة التآثيرية بين التمكين الإداري باعتباره متغيراً مستقلاً وبين تنمية الكفاءات البشرية باعتباره متغيراً تابعاً، وعلى ضوء التساؤلات التي نسعى للإجابة عنها، فإننا استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح بوصف الظاهرة وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيمياً، ويعتبر هذا المنهج ذو قيمة علمية في حد ذاته، لأنه لا ينتهي عند مجرد استكشاف البيانات حول الظواهر، وإنما تطبيق البيانات وتحديد خصائصها، وتحديد الروابط القائمة بينهما للوصول إلى استنتاجات يبي علمها التصور المقترح (الرفاعي، 2005، صفحة 123).

2.2 مجتمع وعينة الدراسة: إن مجتمع دراستنا هو عبارة عن موظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة البليدة 2، ويشمل جميع الموظفين بمختلف مناصبهم (أمين عام، رؤساء مصالح، موظفين إداريين)، والذي يبلغ عددهم 60 موظف، وقد قمنا بتوزيعها وتم استرجاع 38 استمارة، أما الصالحة للدراسة فبلغ عددها 31 استمارة، وبغية عرض أهم الخصائص المتعلقة بعينة الدراسة، استخدمنا أساليب الإحصاء الوصفي من أجل استخراج التكرارات والنسب المئوية ويمكن توضيح هذه الخصائص وتلخيصها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (01) : الحصيلة العامة للاستمارات الخاصة بعينة الدراسة

البيان	الخصائص	التكرارات	النسبة
الجنس	ذكر	10	32,25
	أنثى	21	67,75
العمر	أقل من 30 سنة	1	3,22
	من 30 إلى 45 سنة	28	90,32
	من 46 إلى 59	2	6,46
المؤهل العلمي	ثانوي	7	22,59

ليسانس	9	29,03
ماستر	12	38,71
شهادة أخرى	3	9,67
الخبرة	أقل من 5 سنوات	22,58
	من 5 إلى 10 سنوات	32,26
	أكثر من 10 سنوات	45,16

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ويظهر من الجدول أعلاه ما يأتي:

- إن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من إناث إذ بلغت نسبتهم أكثر من 67,75%؛

- إن أغلب أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية من 30 إلى 45 سنة إذ بلغت نسبتهم أكثر من 90,32%؛

- إن الغالبية العظمى لأفراد عينة الدراسة هم من حملة الشهادات الجامعية؛

- إن الغالبية العظمى لأفراد عينة الدراسة لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات؛ حيث بلغت نسبتهم 45,16%.

3.2 شرح أداة الدراسة: قمنا في هذه الدراسة بالاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات ووضعها في سلم ليكارت الخماسي الذي يمكن توضيحها في الجدول الآتي:

الجدول (02): يوضح درجات مقياس الدراسة

الاجابة	أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحثين

حيث تم إعطاء كل إجابة درجة، وهنا نقوم بتحديد مجال لقيمة الوسيط المرجح المناسبة لكل درجة وذلك كالآتي:

حساب المدى: 5-4=1، حساب قيمة المدى على عدد الدرجات: 0.8=5/4.

ويتم إضافة القيمة المتحصل عليها للدرجة حتى نحصل على الحد الأعلى لها، وتنبع نفس الطريقة للدرجات الأخرى،

ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول (03): متوسطات المرجحة والاتجاه العام لها

المتوسط المرجح]1,8-1]]2,6-1.8]]3,4-2,6]]4,2-3,4]	[5-4,2]
الاتجاه الموافق	أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماما

المصدر: من إعداد الباحثين

وقد احتوى الاستبيان على محورين رئيسيين (محور خاص بالتمكين الإداري ، محور خاص بتنمية الكفاءات البشرية)

بالإضافة إلى البيانات الشخصية، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول(04): فقرات استبيان الدراسة

المحاور	الأبعاد	الفقرات
البيانات الشخصية	الجنس ، السن ، المستوى الدراسي، الخبرة	/
المحور الأول: التمكين الإداري	تفويض السلطة	4-1
	فريق العمل	8-5
	التدريب	12-9
	التحفيز	16-13
	الاتصال الفعال	20-17

المحور الثاني: تنمية الكفاءات البشرية	26-21
---------------------------------------	-------

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss**

4.2 ثبات المقياس المستخدم: إن معامل الارتباط ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لتقييم الثقة والثبات الذي تكون قيمته أكبر من 0.60 يعتبر كافياً ومقبولاً، وأن معامل ألفا الذي تصل قيمته إلى 0.80 يعتبر ذو مستوى ممتاز من الثقة والثبات. وقد قدرت قيمة ألفا للإستبانة ككل بـ 0.892، ويلاحظ مما سبق أن قيمة ألفا أكبر من الحد الأدنى للنسبة المقبولة 0.60 مما يعكس ثبات أداة القياس، وهذا يمثل نسبة جيدة جداً لأغراض ثبات الاتساق الداخلي، ونسبة جيدة كذلك لأغراض التحليل باعتبارها تتجاوز الحد الأدنى المقبول المتفق عليه للثبات.

3. الإطار النظري للبحث:

1.3 أساسيات حول تنمية الكفاءات البشرية:

حتى نتمكن من تحديد مفهوم تنمية الكفاءات البشرية يجب علينا التطرق أولاً إلى الكفاءات البشرية مفهومها وأبعادها.

1.1.3 مفهوم الكفاءات البشرية: تعرف الكفاءة على أنها: "مجموعة من المعارف والمهارات والدراسة عند أداء العمل، برماعة أولوية تطبيق الأهداف مع توفر إمكانية قياس الأداء." (لحسن، 2012، صفحة 48)

وتعرف أيضاً على أنها: "تحمل مبادرة أو مسؤولية فيما يخص الحالات المهنية في التوجهات المهنية كما في: الأداء، المقدرة الاجتماعية، الالتزام." (glambaud, 2002, p. 20)

وعليه يمكننا القول أن الكفاءات البشرية هي القدرة على تنفيذ مجموعة من المهام المحددة، وهي قابلة للقياس.

2.1.3 أبعاد الكفاءات البشرية: الكفاءة هي توليفة من ثلاثة أبعاد أساسية تتمثل في:

-المعارف: تتعلق بمجموع معارف المؤسسة، العامة والخاصة سواء أكانت معارف نظرية أو تطبيقية ذات طابع علمي أو تقني، المستوعبة والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة، ويمكن تعيبتها من أجل تقديم تغييرات مختلفة، جزئية وحتى متناقضة، وكما ترتبط المعرفة أيضاً بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة ويمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقاً من أجل تطوير ليس فقط مستوى النشاط ولكن أيضاً هيكل وأسلوب الحصول عليها.

-المهارات: تتمثل في القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق سيرورة وأهداف محددة مسبقاً، لا تلغي هذه المهارة المعرفة لكن ليست شرط ضروري لتفسير طريقة إتقانها، وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها.

-السلوكيات: تعرف السلوكيات بقدرة الفرد على تنفيذ المهام، وممارسة كفاءته بتفوق فهي ترتبط بهوية وإرادة الفرد وتحفيزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع، وتشمل السلوك، الهوية، الإدارة، التحفيز،...الخ.

3.1.3 مفهوم تنمية الكفاءات البشرية: تنمية الكفاءات هي مجموع النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد برفع قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة إليهم وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، استعداداتهم واتجاهاتهم. (حملوس، 22-23 فيفري 2012)

4.1.3 أهمية تنمية الكفاءات البشرية: تتجل أهمية تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسات فيما يلي: (L.Dolan, 2008، صفحة 261)

-إثراء و تحيين معارف الموارد البشرية؛

-تحضير الموارد البشرية لمواكبة متطلبات الوظائف، في إطار برامج تطوير وإدارة مسارها الوظيفي؛

-سد الثغرات المعرفية لدى الموارد البشرية، و جعل مواقفها وسلوكياتها أكثر ايجابية، وزيادة ولائها للمؤسسة؛

-تخفيض معدل الغياب و معدل دوران العمالة، وبالتالي زيادة إنتاجية المؤسسة؛

-تخفيض حجم العمالة بالمؤسسة، من خلال إكساب الموارد البشرية لمؤهلات جديدة تمكنها من شغل وظائف متنوعة و انجاز مهام متعددة؛

-استفادة الموارد البشرية من فرص للترقية و تحسين مكانة المؤسسة في سوق العمل؛

-توفير الكفاءات الضرورية لمواجهة بيئة المؤسسة الداخلية و الخارجية .

2.3 دور التمكين في تنمية الكفاءات البشرية: التمكين هو مفهوم من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تدعو إلى التغيير الشامل في عالم الصناعة البنكية.

1.2.3 مفهوم التمكين: التمكين هو العملية التي تساعد المدراء الآخرين لاكتساب واستخدام القوة التي يحتاجونها لاتخاذ القرار الذي له تأثير عليهم وعلى العمل. (صالح، 2009، صفحة 27)

ويمكن تعريفه أيضا على أنه القدرة على ممارسة الفرد لمهنته بثقة تامة وإسهام في صياغة طريقة التي يتم من خلالها إنجاز العمل. (معاينة، 2008، صفحة 37)

من خلال ما سبق نستنتج أن التمكين نموذج جديد لعكس مشاركة المسؤول في التأثير على التابعين له وأثناء أداء ذلك فإن المسؤول يقوم بإشراك الموظفين (فرديا أو ضمن فريق) في تقرير كيفية تحقيق أهداف البنك إذ يمنحهم القدرة على إدراك المعاني والمنافسة والتقرير الشخصي وهذا يولد فهم وإدراك العمل بشكل واضح.

2.2.3 أبعاد التمكين الإداري: تعددت أبعاد التمكين الإداري وتنوعت وذلك باختلاف آراء الباحثين والكتاب، وسنبرز فيما يلي أهم هذه الأبعاد:

-تفويض السلطة: يعني تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول على أهداف المنظمة، فالتفويض لا يلغي مسؤولية المُفوض عن النتيجة النهائية للعمل، ويعتبر حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها، أما في التمكين فإن الأفراد الذين يتم تمكينهم وإعطائهم سلطة اتخاذ القرار هم المسؤولون عن النتيجة النهائية. (حمادي، 2013، صفحة 206)

-فريق العمل: فرق العمل هي عبارة عن جماعة من الأفراد كل منهم لديه خبرة ومهارة معينة، ولديهم مهمة مشتركة لا بد من إنجازها، يجتمعون مع لتبادل المعلومات التي تساعد على الاستجابة المناسبة المطلوبة من الفريق، ويعتبر كذلك على أنها جماعة تملك أعضاؤها مهارات مكملة لبعضها البعض ويلتزمون بغاية مشتركة أو بعدد من أهداف الأداء وهم يعتبرون أنفسهم مسؤولين مسؤولية جماعية عن تحقيقها (عفانة، 2014، صفحة 25)، وهنا يلزم على إدارة المؤسسة تبني روح عمل الفريق، حيث يشارك العاملون في حل المشاكل ، وتعد فرق العمل إحدى الآليات الهامة لتطبيق تمكين العاملين في المؤسسات. (الكريم، 2005، صفحة 43)

-التدريب: أنه النشاط المنظم و المبني على أسس علمية و الخاص بإكساب أو زيادة وتطوير المهارات و المعارف لدى الأفراد العاملين و تعميق معرفتهم بأهداف المنظمة و توجيه سلوكهم باتجاه رفع كفاءتهم في أداء الأعمال المكلفين بها. (الكلاكده، 2011، صفحة 100)

-التحفيز: للتحفيز دور فاعل في تعزيز العلاقات في ما بين التنظيم والعاملين فيه، فهي التي تحفز القوى الدافعة بغية تحقيق أهداف التنظيم. وهذه الحوافز قد تكون مادية أو معنوية، فردية أو جماعية ويتوقف تأثيرها في قدرتها على إثارة الدافعية للأفراد وتعزيز حماسهم وثقتهم بالتنظيم وولائهم له. كما يتوقف تأثيرها في نجاعة الأساليب المتبعة في تنفيذها التي تراعي أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه لتحقيق الولاء والشعور بالمسؤولية والشعور بالرضي وتحقيق الذات. ويعرف الحافز بأنه مجموعة العوامل التي تحرك قدرات العاملين لبذل جهد أكبر لتحقيق نتائج أفضل. (رشيدة، 2009، صفحة 240)

-الاتصال الفعال: يعتبر الاتصال الفعال احد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين العاملين، وبدل على توافر عنصر حرية الوصول الى المعلومات الحساسة، الى ان عرض المعلومات الحساسة للعاملين هي خطوة أساسية في الاتجاه الصحيح في رحلة برنامج التمكينيلزم تبني و تأسيس و صيانة نظام الاتصالات الفعالة والبعيدة عن الهرمية، ولكي يكون الاتصال فعالا ووجب على المؤسسة أن تقوم بتعريف العاملين برسالتها وبدورهم في تحقيق هذه الأهداف واهتمام الإدارة بتوفير وسائل اتصال فعالة بين العاملين على اختلاف مستوياتهم، وكذا توفير المعلومات التي تساعدهم في العمل، وسهولة وصولهم لأصحاب القرار وشرح مواقفهم. (المعاني، 2010، صفحة 149)

3.2.3 أهمية التمكين في تنمية الكفاءات البشرية: إن للتمكين مزايا عديدة لتنمية الكفاءات البشرية، وهذه المزايا نوجزها في النقاط التالية:

- إشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات الذات؛
 - ارتفاع ولاء الموظف للمؤسسة؛
 - إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته؛
 - تنمية الشعور بالمسؤولية؛
 - ربط المصالح الفردية مع مصالح المؤسسة؛
 - ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد؛
 - تغيير مفهوم الخطأ من فعل يجب العقاب عليه إلى فرصة للتقدم والتطور لأن الفشل ما هو إلا تجربة للتعلم.
4. وصف وتشخيص متغيرات الدراسة:

يتضمن الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والاتجاه الموافقة من أجل التعرف على استجابات أفراد العينة وتصوراتهم عن متغيرات التمكين وكذا تنمية الكفاءات البشرية على النحو التالي:

الجدول (5): وصف وتشخيص متغيرات التمكين الإداري وتنمية الكفاءات البشرية

الترتيب	العبارات	المتوسط الحسابي	الاتجاه الموافق	الانحراف المعياري
01	تمنحي ادارة الكلية المرونة اللازمة للتصرف في أداء مهامهم	3.68	لا أتفق	0.791
02	تتق ادارة الكلية في قدراتي على أداء المهام الموكلة لي	3.97	لا أتفق	0.795
03	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية	2.84	محايد	1.003
04	تقوم إدارة الكلية بتفويض السلطات الكافية للموظفين لإنجاز مهامهم.	3.16	محايد	0.969
	تفويض السلطة	3.4113	لا أتفق	0.59354
05	تشجع إدارة الكلية على ممارسة الأعمال من خلال فرق العمل.	3.42	لا أتفق	0.923
06	تعتبر أن العمل مع زملائك في شكل فريق يحقق لك نتائج أفضل من العمل بمفردك.	3.87	لا أتفق	1.024
07	تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل الكلية	3.71	لا أتفق	0.824
08	تنجز فرق العمل المهام الموكلة لها بقدرة عالية	3.42	لا أتفق	0.765
	فريق العمل	3.6048	لا أتفق	0.67938
09	تقوم ادارة الكلية بدورات تدريبية باستمرار للعاملين	3.16	محايد	1.241
10	تساهم عملية التدريب في تنمية وتطوير المهارات الحالية و اكتساب مهارات جديدة	3.48	لا أتفق	0.962
11	تشجع الكلية على مواصلة التعلم و التدريب و تقدم الدعم لذلك لتعزيز روح المشاركة و حب العمل	3.16	محايد	1.068
12	البرامج التدريبية التي شاركت فيها موافقة وحاجاتك التدريبية	3.19	محايد	1.078
	التدريب	3.2500	محايد	0.88976
13	تمنحي الكلية مكافأة على أدائي المتميز	2.61	محايد	1.116
14	وفرت لي الكلية الوسائل اللازمة لتسهيل عملي	2.90	محايد	1.106
15	تعمل الكلية على مشاركة الموظفين و العمال في عملية اتخاذ القرار	2.48	أتفق	0.996

16	يقدم المشرف المباشر الشكر و الثناء للموظفين على الجهد المبذول	3.32	محايد	1.194
	التحفيز	2.8306	محايد	0.73424
17	تقوم إدارة الكلية بتوفير المعلومات الضرورية في الوقت المناسب	2.94	محايد	1.093
18	يستطيع الموظفون الوصول الى أصحاب القرار بسهولة	3.61	لا أتفق	1.054
19	تستخدم الكلية نظام اتصال يساعد على تبسيط الاجراءات وأداء المهام بسهولة أكثر	2.97	محايد	0.875
20	يتوفر لدى الكلية نظام معلومات يسمح بأداء المهام بجهد أقل و في وقت أسرع	2.84	محايد	0.934
	الاتصال الفعال	3.0887	محايد	0.65685
	التمكين	3.2122	محايد	0.51809
21	تبذل الكلية جهدا كافيا في مجال تطوير الكفاءات البشرية	2.84	محايد	0.898
22	للكلية نظام معلومات كافي للتمييز بين المؤهلات والخبرات التي يتمتع بها كل موظف	2.68	محايد	0.871
23	يتم استخدام المعارف المتوصل إليها من قبل الأفراد للمساعدة في تحسين الأداء	3.06	محايد	0.814
24	تهتم الكلية بالأفراد الموهوبين و المتمتعين بمستوى عال من الكفاءة	2.58	أتفق	0.992
25	تسعى الكلية لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المؤهلات العلمية	2.81	محايد	0.980
26	تقوم الكلية بمكافأة و تحفيز الكفاءات المبدعة و الخلاقة وتشجيعها	2.39	أتفق	0.989
	تنمية الكفاءات البشرية	2.7258	محايد	0.67707

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

بالنظر إلى النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكن أن نستنتج ما يلي:

- إن المتوسط الحسابي المرجح أو الموزون لمتغيرات التمكين بلغ 3.2122، بانحراف معياري عام قدره 0.51809، ويتضح أن قيمة هذا المتوسط الحسابي هي أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي البالغ 3 ، وهذا يعني عدم وجود اهتمام و تبني من طرف عينة الدراسة لمتغيرات التمكين مما انعكس بشكل سلبي على إجابات أفراد عينة الدراسة.

- المتوسط الحسابي العام المتعلق بمتغيرات التالية (التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال) تقارب المتوسط الحسابي الفرضي البالغ 3 و بانحراف معياري عام قدره (0.73424، 0.65685) على التوالي ، ويرجع هذا إلى عدم امتلاك أفراد العينة تصورا واضحا حول متغيرات (التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال) على مستوى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير لجامعة البليدة2.

- إن المتوسط الحسابي المرجح أو الموزون لمتغيرات تنمية الكفاءات البشرية بلغ 2.7258، بانحراف معياري عام قدره 0.67707 ويتضح أن قيمة هذا المتوسط الحسابي هي أصغر من المتوسط الحسابي الفرضي البالغ 3 ، مما يدل على ارتفاع مستوى وعي عينة الدراسة وإدراكهم لهذا المتغير (تنمية الكفاءات البشرية) لكونه من المتغيرات المهمة لأفراد عينة الدراسة.

5. اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج:

بعد القيام بعملية وصف وتشخيص متغيرات الدراسة، واستكمالاً لهذه العملية سنقوم بالبحث في معرفة العلاقة ما بين عناصر التمكين من جهة، و أثره على تنمية الكفاءات البشرية .

1.5 اختبار فرضية وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التمكين وتنمية الكفاءات البشرية:

سنقوم باختبار العلاقة الترابطية بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع من خلال مصفوفة الارتباط.

1.1.5 مصفوفة الارتباط بين تفويض السلطة وتنمية الكفاءات البشرية:

هناك فرضيتين فرضية العدم والفرضية البديلة.

فرضية العدم H_0 لا يوجد ارتباط بين تفويض السلطة وتنمية الكفاءات البشرية: $r \neq -1; 1$

الفرضية البديلة H_1 يوجد ارتباط بين تفويض السلطة وتنمية الكفاءات البشرية: $r = -1; 1$

يمكن توضيح مصفوفة الارتباط من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (06) مصفوفة الارتباط بين تفويض السلطة و تنمية الكفاءات البشرية

البيان	تفويض السلطة	تنمية الكفاءات البشرية
تفويض السلطة	1	0.331
تنمية الكفاءات البشرية	0.331	1

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss**

يتضح من الجدول أن تفويض السلطة ليس له ارتباط مع تنمية الكفاءات البشرية.

2.1.5 مصفوفة الارتباط بين فريق العمل وتنمية الكفاءات البشرية:

هناك فرضيتين فرضية العدم والفرضية البديلة.

فرضية العدم H_0 لا يوجد ارتباط بين فريق العمل وتنمية الكفاءات البشرية: $r \neq -1; 1$

الفرضية البديلة H_1 يوجد ارتباط بين فريق العمل وتنمية الكفاءات البشرية: $r = -1; 1$

يمكن توضيح مصفوفة الارتباط من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (07) مصفوفة الارتباط بين فريق العمل و تنمية الكفاءات البشرية

البيان	فريق العمل	تنمية الكفاءات البشرية
فريق العمل	1	0.545**
تنمية الكفاءات البشرية	0.545**	1

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss**

يتضح من الجدول أن معامل الارتباط بين فريق العمل وتنمية الكفاءات البشرية يساوي 0.545^{**} حيث تنتمي هذه

القيمة إلى المجال $r = -1; 1$ وهو ما يجعلنا نقبل الفرضية H_1 ونرفض فرضية العدم H_0 أي أن فريق العمل له ارتباط مع تنمية الكفاءات البشرية.

3.1.5 مصفوفة الارتباط بين التدريب وتنمية الكفاءات البشرية:

هناك فرضيتين فرضية العدم والفرضية البديلة.

فرضية العدم H_0 لا يوجد ارتباط بين التدريب وتنمية الكفاءات البشرية: $r \neq -1; 1$

الفرضية البديلة H_1 يوجد ارتباط بين التدريب وتنمية الكفاءات البشرية: $r = -1; 1$

يمكن توضيح مصفوفة الارتباط من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (08) مصفوفة الارتباط بين التدريب و تنمية الكفاءات البشرية

البيان	التدريب	تنمية الكفاءات البشرية
التدريب	1	0.530**
تنمية الكفاءات البشرية	0.530**	1

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss**

يتضح من الجدول أن معامل الارتباط بين التدريب وتنمية الكفاءات البشرية يساوي 0.530^{**} حيث تنتهي هذه القيمة إلى المجال $r = -1:1$ وهو ما يجعلنا نقبل الفرضية H1 ونرفض فرضية العدم H0 أي أن التدريب له ارتباط مع تنمية الكفاءات البشرية.

4.1.5 مصفوفة الارتباط بين التحفيز وتنمية الكفاءات البشرية:

هناك فرضيتين فرضية العدم والفرضية البديلة.

فرضية العدم H0 لا يوجد ارتباط بين التحفيز وتنمية الكفاءات البشرية: $r \neq -1:1$

الفرضية البديلة H1 يوجد ارتباط بين التحفيز وتنمية الكفاءات البشرية: $r = -1:1$

يمكن توضيح مصفوفة الارتباط من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم: (09) مصفوفة الارتباط بين التحفيز و تنمية الكفاءات البشرية

البيان	التحفيز	تنمية الكفاءات البشرية
التحفيز	1	0.515**
تنمية الكفاءات البشرية	0.515**	1

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول أن معامل الارتباط بين التحفيز وتنمية الكفاءات البشرية يساوي 0.515^{**} حيث تنتهي هذه القيمة إلى المجال $r = -1:1$ وهو ما يجعلنا نقبل الفرضية H1 ونرفض فرضية العدم H0 أي أن التحفيز له ارتباط مع تنمية الكفاءات البشرية.

5.1.5 مصفوفة الارتباط بين الاتصال الفعال وتنمية الكفاءات البشرية:

هناك فرضيتين فرضية العدم والفرضية البديلة.

فرضية العدم H0 لا يوجد ارتباط بين الاتصال الفعال وتنمية الكفاءات البشرية: $r \neq -1:1$

الفرضية البديلة H1 يوجد ارتباط بين الاتصال الفعال وتنمية الكفاءات البشرية: $r = -1:1$

يمكن توضيح مصفوفة الارتباط من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم: (10) مصفوفة الارتباط بين الاتصال الفعال و تنمية الكفاءات البشرية

البيان	التحفيز	تنمية الكفاءات البشرية
الاتصال الفعال	1	0.394*
تنمية الكفاءات البشرية	0.394*	1

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول أن معامل الارتباط بين الاتصال الفعال وتنمية الكفاءات البشرية يساوي 0.394^* حيث تنتهي هذه القيمة إلى المجال $r = -1:1$ وهو ما يجعلنا نقبل الفرضية H1 ونرفض فرضية العدم H0 أي أن الاتصال الفعال له ارتباط مع تنمية الكفاءات البشرية.

2.5 اختبار فرضية وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التمكين وتنمية الكفاءات البشرية:

1.2.5 اختبار فرضية وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وتنمية الكفاءات البشرية:

هناك فرضيتين فرضية العدم والفرضية البديلة.

فرضية العدم H0 لا يوجد تأثير بين تفويض السلطة وتنمية الكفاءات البشرية: $r \neq -1:1$

الفرضية البديلة H1 يوجد تأثير بين تفويض السلطة وتنمية الكفاءات البشرية: $r = -1:1$

الجدول التالي يوضح الانحدار البسيط لبيان أثر تفويض السلطة على تنمية الكفاءات البشرية.

الجدول رقم: (11) نتائج تحليل الانحدار البسيط لبيان أثر تفويض السلطة على تنمية الكفاءات البشرية

Sig	قيمة T المحسوبة	Sig	F القيمة المحسوبة	المعدل المعياري Beta	الخطأ المعياري	β		
0.047	2.076	0.069 ^b	3.579	0.331	0.692	1.436	Constante	X تفويض السلطة
0.069	1.892				0.200	0.378	Total	
Y تنمية الكفاءات البشرية								

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss**

من خلال الجدول نلاحظ أن $\text{sig} > 0.05$ ، وبناء عليه ترفض الفرضية البديلة (H1) وتقبل فرضية العدم (H0)، وهذا يعني عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لعنصر تفويض السلطة في تنمية الكفاءات البشرية.

2.2.5 اختبار فرضية وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين فريق العمل وتنمية الكفاءات البشرية:

هناك فرضيتين فرضية العدم والفرضية البديلة.

فرضية العدم H0 لا يوجد تأثير بين فريق العمل وتنمية الكفاءات البشرية: $r = -1:1$

الفرضية البديلة H1 يوجد تأثير بين فريق العمل وتنمية الكفاءات البشرية: $r = -1:1$

والجدول التالي يوضح الانحدار البسيط لأثر فريق العمل على تنمية الكفاءات البشرية

الجدول رقم: (12) نتائج تحليل الانحدار البسيط لبيان أثر فريق العمل على تنمية الكفاءات البشرية

Sig	قيمة T المحسوبة	Sig	F القيمة المحسوبة	المعدل المعياري Beta	الخطأ المعياري	β		
0.187	1.352	0.002 ^b	12.232	0.545	0.569	0.769	Constante	X فريق العمل
0.002	3.497				0.155	0.543	Total	
Y تنمية الكفاءات البشرية								

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss**

من خلال الجدول نلاحظ أن $\text{sig} < 0.05$ ، ومنه نستنتج أن نموذج صالح للدراسة، وتأخذ القيمة الثانية ل T المحسوبة (tc) حيث قدرت ب (3.497) فيما كانت القيمة المجدولة t_c تساوي 1,697، من هذا نستنتج أن $\text{tc} > \text{tt}$ أي نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض فرضية العدم H0 وهو ما يؤكد وجود علاقة تأثيرية بين فريق العمل وتنمية الكفاءات البشرية، وعليه فان معادلة الانحدار لنموذج الدراسة من الشكل: $Y = 0.769 + 0.543 X$ أي أن أي تغير في فريق العمل بوحدة واحدة يقابله تنمية الكفاءات البشرية بنسبة 54,3 بالمئة.

3.2.5 اختبار فرضية وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب وتنمية الكفاءات البشرية:

هناك فرضيتين فرضية العدم والفرضية البديلة.

فرضية العدم H0 لا يوجد تأثير بين التدريب وتنمية الكفاءات البشرية: $r = -1:1$

الفرضية البديلة H1 يوجد تأثير بين التدريب وتنمية الكفاءات البشرية: $r = -1:1$

والجدول التالي يوضح تحليل الانحدار البسيط لأثر التدريب على تنمية الكفاءات البشرية

الجدول رقم: (13) نتائج تحليل الانحدار البسيط لبيان أثر التدريب على تنمية الكفاءات البشرية

Sig	قيمة T المحسوبة	Sig	F القيمة المحسوبة	المعدل المعياري Beta	الخطأ المعياري	β		
0.001	3.508	0.002 ^b	11.344	0.530	0.403	1.414	Constante	X التدريب

0.002	3.368			0.120	0.404	Total	
Y تنمية الكفاءات البشرية							

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss**

من خلال الجدول نلاحظ أن $\text{sig} < 0.05$ ، ومنه نستنتج أن نموذج صالح للدراسة، وتأخذ القيمة الثانية لـ T المحسوبة (tc) حيث قدرت ب (3.368) فيما كانت القيمة المجدولة t_t تساوي 1,697، من هذا نستنتج أن $\text{tt} > \text{tc}$ أي نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض فرضية العدم H0 وهو ما يؤكد وجود علاقة تأثيرية بين التدريب و تنمية الكفاءات البشرية وعليه فان معادلة الانحدار لنموذج الدراسة من الشكل: $Y = 1.414 + 0.404 X$ أي أن أي تغير في التدريب بوحدة واحدة يقابله تنمية الكفاءات البشرية بنسبة 40,4 بالمائة.

4.2.5 اختبار فرضية وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التحفيز وتنمية الكفاءات البشرية

هناك فرضيتين فرضية العدم والفرضية البديلة.

فرضية العدم H0 لا يوجد تأثير بين التحفيز و تنمية الكفاءات البشرية: $r = -1:1$

الفرضية البديلة H1 يوجد تأثير بين التحفيز و تنمية الكفاءات البشرية: $r = -1:1$

والجدول التالي يوضح الانحدار البسيط لبيان أثر التحفيز على تنمية الكفاءات البشرية

الجدول رقم : (14) نتائج تحليل الانحدار البسيط لبيان أثر التحفيز على تنمية الكفاءات البشرية

Sig	قيمة T المحسوبة	Sig	F القيمة المحسوبة	المعدل المعياري Beta	الخطأ المعياري	β		
0.003	3.221	0.003 ^p	10.486	0.515	0.429	1.381	Constante	X التحفيز
0.003	3.238				0.147	0.475	Total	
Y تنمية الكفاءات البشرية								

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss**

من خلال الجدول نلاحظ أن $\text{sig} < 0.05$ ، ومنه نستنتج أن نموذج صالح للدراسة، وتأخذ القيمة الثانية لـ T المحسوبة (tc) حيث قدرت ب (3.238) فيما كانت القيمة المجدولة t_t تساوي 1,697، من هذا نستنتج أن $\text{tt} > \text{tc}$ أي نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض فرضية العدم H0 ، وهو ما يؤكد وجود علاقة تأثيرية بين التحفيز و تنمية الكفاءات البشرية، وعليه فان معادلة الانحدار لنموذج الدراسة من الشكل: $Y = 1.381 + 0.475 X$ ، أي أن أي تغير في التحفيز بوحدة واحدة يقابله تنمية الكفاءات البشرية بنسبة 47,5 بالمائة.

5.2.5 اختبار فرضية وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الفعال و تنمية الكفاءات البشرية

هناك فرضيتين فرضية العدم والفرضية البديلة.

فرضية العدم H0 لا يوجد تأثير بين الاتصال الفعال و تنمية الكفاءات البشرية: $r = -1:1$

الفرضية البديلة H1 يوجد تأثير بين الاتصال الفعال و تنمية الكفاءات البشرية: $r = -1:1$

والجدول التالي يوضح الانحدار البسيط لبيان أثر الاتصال الفعال على تنمية الكفاءات البشرية

الجدول رقم : (15) نتائج تحليل الانحدار البسيط لبيان أثر الاتصال الفعال على تنمية الكفاءات البشرية

Sig	قيمة T المحسوبة	Sig	F القيمة المحسوبة	المعدل المعياري Beta	الخطأ المعياري	β		
0.013	2.651	0.028 ^p	5.323	0.394	0.555	1.472	Constante	X الاتصال الفعال
0.028	2.307				0.176	0.406	Total	
Y تنمية الكفاءات البشرية								

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss**

من خلال الجدول نلاحظ أن $\text{sig} < 0.05$ ، ومنه نستنتج أن نموذج صالح للدراسة، وتأخذ القيمة الثانية لـ T المحسوبة (tc) حيث قدرت ب (2.307) فيما كانت القيمة المجدولة t_t تساوي 1,697، من هذا نستنتج أن $\text{tc} > t_t$ أي نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض فرضية العدم H0، وهو ما يؤكد وجود علاقة تأثيرية بين الاتصال الفعال و تنمية الكفاءات البشرية، وعليه فان معادلة الانحدار لنموذج الدراسة من الشكل: $Y = 1.472 + 0.406 X$ ، أي أن أي تغير في الاتصال الفعال بوحدة واحدة يقابله تنمية الكفاءات البشرية بنسبة 40,6 بالمئة.

6. خاتمة:

توصلنا من خلال هذا البحث إلى جملة من النتائج وخرجنا بمجموعة من الاقتراحات نوردها في ما يلي:

1.6 النتائج:

- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوى منخفض للتمكين الإداري في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة البليدة 2، وهذا راجع لسيطرة الأفكار التقليدية في الإدارة والتي تتسم بضعف ثقة الإدارة بالموظفين وعدم وجود ثقافة المشاركة في المعلومات، وغياب الرغبة في التغيير وتحمل المخاطرة؛
- كما يظهر من خلال نتائج التحليل الوصفي امتلاك موظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة البليدة 2 تصور واضح حول متغيرات تنمية الكفاءات البشرية مما انعكس على إجابات أفراد العينة إذ دلت نتائج تلك الإجابات على وعي المبحوثين وإدراكهم، مما يدل على اهتمام الكلية بالعمل على تنمية كفاءاتها البشرية؛
- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة و تنمية الكفاءات البشرية لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة البليدة 2؛
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد الأخرى للتكوين المتمثلة في: (فرق العمل، التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال) و تنمية الكفاءات البشرية لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة البليدة 2؛
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين تفويض السلطة و تنمية الكفاءات البشرية لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة البليدة 2؛
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الأبعاد الأخرى للتمكين المتمثلة في: (فرق العمل، التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال) و تنمية الكفاءات البشرية لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة البليدة 2؛

2.6 الاقتراحات:

- يجب على إدارة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة البليدة 2 العمل على رفع ثقافة التمكين لدى المرؤوسين من خلال منحهم قدر أكبر من الاستقلالية والحرية مع توفير المعلومات و الصلاحيات اللازمة للعاملين ما يساعدهم على اتخاذ القرارات الصائبة والتصرف باستقلالية في مجالات العمل مما يجعلهم يتفاعلون بشكل إيجابي في أداء وظائفهم؛
- ضرورة توجيه الاهتمام الأكبر نحو العاملين وفتح مجال أوسع من حرية التصرف وسماع أفكارهم واقتراحاتهم مع مواجهة المعوقات التي تحد من التطبيق الفعال للتمكين كالمركزية والهياكل التنظيمية الهرمية والمعقدة.
- ضرورة تصميم برامج تكوينية لجميع الموظفين تشجع على تبني وممارسة التمكين، وبالتالي تعمل على تأهيلهم لتولي المراكز القيادية، وتشجيعهم على المشاركة وروح الفريق لغرض تبادل الأفكار والخبرات؛

7. قائمة المراجع:

1. أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي، تطبيقات إدارية واقتصادية، (عمان: دار وائل للنشر، 2005).
2. البلداوي، ع. ا، أساسيات الإحصاء للعلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال مع استخدام برنامج SPSS، (الأردن: دار وائل للنشر، 2009).
3. الذنبيات، ع. ب، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1999).
4. الكريم، س. ع، مظاهر الأداء الاستراتيجي و الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 08 و09 مارس 2005، جامعة ورقلة، الجزائر.
5. الكلاكده، ط. م، الاتجاهات الحديثة في الموارد البشرية، (الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011).
6. المعاني، أ. ع، الإدارة العامة الحديثة، (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010).
7. بن فرحات مولاي لحسن، إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم القانونية، كلية الحقوق والعلوم السياسية: جامعة باتنة، الجزائر، 2012.
8. حمادي، ع. ع، القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، (الأردن: دار البداية ناشرون وموزعون، 2013).
9. حملوس، ا. ا، إدارة المعرفة كمدخل لتسيير الموارد البشرية، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات وماهيته في تنافسية المؤسسة، 22 و23 فيفري 2012، جامعة بسكرة، الجزائر.
10. رشيدة، أ. ع، التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعات الأردنية -دراسة ميدانية تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 02، 2009.
11. صالح، ز. م، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة، (الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009).
12. عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي-التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدويا وباستخدام برنامج spss، (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2007).
13. عفانة، ح. م، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، فلسطين، 2014.
14. فهي، م. ش، الإحصاء بلا معاناة - مفاهيم وتطبيقات باستخدام برنامج spss، (الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 1426هـ).
15. محمد محمد قاسم، المدخل إلى مناهج البحث العلمي، (بيروت: دار النهضة العربية، 1999).
16. محمود عبد الحليم منسي و خالد حسن الشريف، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS، (مصر: دار الجامعة الجديدة، 2014).
17. محمود مهدي البياتي، "تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي spss"، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2005).
18. معاينة، ر. ج، الإدارة بالثقة والتمكين، مدخل التطوير المؤسسة، (الأردن: عالم الكتب الحديث، 2008)
19. S. L , La gestion des ressources humaines : Tendances, enjeux et pratiques actuelles,(Canada: édition Pearson,2008).
20. glambaud, b, Si la GRH était de la gestion, (paris: éditions Dunod, 2002).
21. L.Dolan, a. e. (2008). La gestion des ressources humaines : Tendances, enjeux et pratiques actuelles ,(Canada: édition Pearson,2008).