

دور التمكين الإداري في تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

*The role of administrative empowerment in the
development of human competencies in economic
institutions An analytical study of the opinions of a
sample of individuals working in Algeria Telecom in
Laghouat*

إلياس العيداني*

مخبر الإقتصاد الحديث والتنمية المستدامة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
المركز الجامعي تيسمسيلت، الجزائر
Laidani.mgm@gmail.com

صفية بن دومة

مخبر تحليل واستشراق وتطوير الوظائف والكفاءات
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
المركز الجامعي تيسمسيلت، الجزائر
Bendouma.safia@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2020/02/14 تاريخ القبول: 2020/04/19 تاريخ النشر: 2020/06/18

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التمكين الإداري في تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسات الاقتصادية وذلك من خلال دراسة ميدانية شملت عينة من الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتوزيعها على العينة المستهدفة كما تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي الـ SPSS لتحليل الاستبانة، والانحدار الخطي المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تنمية الكفاءات البشرية تمثل في وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من تفويض السلطة، التدريب المستمر، الاتصال الفعال في تنمية الكفاءات البشرية لدى أفراد عينة الدراسة.

الكلمات المفتاحية: تمكين إداري؛ كفاءات بشرية؛ تفويض سلطة.

تصنيف JEL: O15, J53, M54

Abstract:

The study aimed to identify the role of administrative empowerment in the development of human competencies in economic institutions, by conducting a field study that included a sample of individuals working in Algeria Telecom in Laghouat, the descriptive and analytical method was adopted and the questionnaire was used as a tool for collecting and distributing data to the sample. we also used the SPSS statistical program to analyze the questionnaire and the multiple linear regression method to test the study hypotheses.

The study concluded that there is a statistically significant effect between the administrative empowerment and the development of human competencies.

Keywords: administrative empowerment; human competencies; delegation of authority

JEL Classification codes: O15, J53, M54

مقدمة: يمتاز عالم الأعمال اليوم بالتطور والتغير المتسارعين نتيجة ازدياد حاجات وتطلعات الأفراد والتغيرات البيئية والتقلبات في الأسواق التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية واتساع حدة المنافسة، مما يستلزم البحث عن وسائل جديدة لمواكبة هذه التغيرات. ونظراً لهذه التغيرات أصبح من الضروري الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره من أهم وأثمن الموارد التنظيمية. ومما لا شك فيه أن نجاح أية مؤسسة من المؤسسات يعزى بالدرجة الأولى إلى ما تمتلكه من كفاءات بشرية، فالأفراد هم من يصنعون المؤسسات ويمهدون الطريق للنمو والنجاح والاستمرار، وهذا ما يفرض على المؤسسات الاقتصادية الاهتمام بهم وتهيئة المناخ والوسائل والطرق السليمة والحديثة لزيادة ثقتهم وجدارتهم في العمل. كل هذه الضغوطات دفعت المؤسسات الاقتصادية إلى تبني الأساليب الإدارية الحديثة استجابة للتغيرات ورغبة في البقاء والاستمرارية ويعتبر التمكين الإداري من أهم هذه الأساليب باعتباره مفهوماً معاصراً يؤدي إلى تنمية الكفاءات البشرية ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات ومواجهة المواقف ومنحهم الفرص من خلال اعطائهم الصلاحيات والمسؤوليات لاتخاذ القرارات والتعاون والمشاركة في وضع الأهداف والخطط مما يؤدي إلى تعزيز معارفهم ومهاراتهم في أداء مهامهم، وزيادة شعورهم بالراحة والقبول بالمهام والواجبات. وجاءت هذه الدراسة لتقف على دور التمكين الإداري في تنمية الكفاءات البشرية، وبناءً على ما سبق تمت صياغة الإشكالية الرئيسية للدراسة كالآتي:

ما مدى مساهمة التمكين الإداري في تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

هذه الإشكالية الرئيسية تنبثق عنها الإشكاليات الفرعية الموالية:

- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة في تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة 0.05؟
- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب المستمر في تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة 0.05؟

- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال في تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة 0.05؟

فرضيات الدراسة: من خلال إشكاليات الدراسة تم تبني الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية: يساهم التمكين الإداري في تنمية الكفاءات البشرية من خلال توفر متطلباته المتمثلة في كل من تفويض السلطة، التدريب المستمر، الاتصال الفعال في مؤسسة اتصالات الجزائر.

وعن هذه الفرضية تتفرع الفرضيات التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة في تنمية الكفاءات البشرية عند مستوى الدلالة 0.05؛

- **الفرضية الفرعية الثانية:** هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب المستمر في تنمية الكفاءات البشرية عند مستوى الدلالة 0.05؛

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال في تنمية الكفاءات البشرية عند مستوى الدلالة 0.05.

أهمية الدراسة: تتضح أهمية الدراسة من أهمية الموضوع بحد ذاته وذلك من خلال:

محاولة إثارة اهتمام المديرين بضرورة الاهتمام بالكفاءات البشرية من خلال تطويرها وتمييزها خصوصا مع ظهور الاقتصاد المبني على المعرفة الذي يعتمد على كفاءات ومهارات وقدرات العنصر البشري لتحقيق الميزة التنافسية.

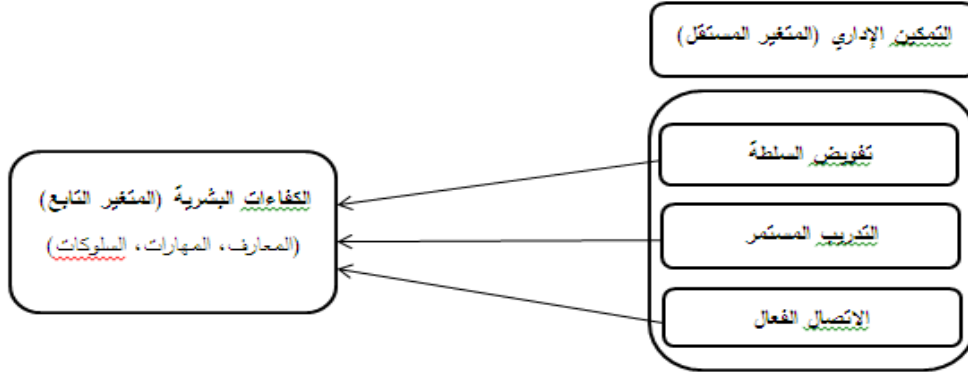
أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف والمتمثلة في مايلي:

دراسة مدى توافر متطلبات التمكين الإداري في المؤسسات الاقتصادية وتحديدًا بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط؛ محاولة التعرف على مدى اهتمام المؤسسة بتنمية كفاءاتها البشرية؛ تقديم التوصيات والاقتراحات على ضوء النتائج المتحصل عليها.

نموذج الدراسة: نظرا لأهمية التمكين في المؤسسات الاقتصادية، قمنا بمحاولة دراسة دوره في تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط، وذلك باعتبار كل من (تفويض السلطة، التدريب المستمر، الاتصال الفعال) متغيرات مستقلة و تنمية الكفاءات البشرية متغير تابع والشكل الموالي يوضح النموذج الإجرائي للدراسة:

شكل (1)

النموذج الإجرائي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على دراسات سابقة

منهج الدراسة: تم الإعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، حيث تم استخدام المنهج الوصفي لجمع المادة العلمية اللازمة للتعرف على الجوانب النظرية لموضوع الدراسة وذلك من خلال الاعتماد على مختلف المستندات والمنشورات العلمية السابقة، في حين تم اللجوء إلى المنهج التحليلي لاستخلاص العلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال دراسة ميدانية لإسقاط المفاهيم النظرية على أرض الواقع في المؤسسة محل الدراسة.

الفرع الأول: الإطار النظري للدراسة

أولاً. ماهية التمكين الإداري:

تتادي نظريات الإدارة الحديثة اليوم بما يعرف بمصطلح التمكين في الإدارة ووظائفها، وهو من المفاهيم الإدارية المعاصرة، وأصبح يشكل اهتماماً كبيراً من قبل علماء الإدارة والعاملين فيها بل أصبح محل جدال بين علماء علم الاجتماع والمهتمين بحقوق الإنسان والتنمية الإنسانية بمفهومها الواسع، حيث استعمل التمكين لأول مرة من طرف (Kanter) وذلك في سبعينات القرن الماضي، وبدأ استعماله في مجال الإدارة عام (1988) من طرف الباحثين (Canger & Kanungo).

تعريف التمكين: لغة: مَكَّنَ له في الشيء: جعل له عليه سلطاناً (الوسيط، 2004، صفحة 881) كما ورد في التنزيل: ﴿ وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ ﴾ (القرآن الكريم، سورة يوسف، الآية 21) مَكَّنَ وتمكَّنَ فهو مَكِينٌ والجمع مَكْنَاءُ (الآبادي و بن يعقوب، 2005، صفحة 1235)، وكقوله عز وجل في كتابه الكريم: ﴿ إِنَّهُ لَقَوْلُ رَسُولٍ كَرِيمٍ ذِي قُوَّةٍ عِنْدَ ذِي الْعَرْشِ مَكِينٍ ﴾ (القرآن الكريم، سورة التكوير، الآيتان 19-21). وورد في المعجم الوسيط: أنّ المكنة هي التمكن والمكانة وهي القدرة والاستطاعة والقوة والشدة فيقال أنّ فلاناً لذو مكنة من الناس أي ذو مكانة عندهم، وفلان مكنة أي القوة والشدة (الوسيط، 2004، صفحة 882). اصطلاحاً: تعددت

التعاريف المتعلقة بالتمكين، يمكن إبراز أهم التعاريف التي تناولت مفهوم التمكين كما يلي: عرفه (Canger & Kanungo) بأنه: " إجراء يؤدي إلى توطيد إيمان الشخص بقدراته الذاتية وهو شعور والتزام وظيفي ناتج عن إحساس الفرد، بالقدرة على اتخاذ القرارات، حمل المسؤولية وأداءه يقاس بالنتائج، والشخص الممكن ينظر إليه على أنه شخص مفكر ويساهم في الأداء وتطويره وليس مجرد أيدي تنفذ ما تؤمر به" (الخطيب و معاينة ، 2009، صفحة 30). كما قدم (Lawler & Bowen) التمكين على أنه: "إطلاق حرية الموظف وأنه حالة ذهنية داخلية وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج، ما يوفر للفرد الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده على اتخاذ قرارات واختبار النتائج التي يريد الوصول إليها" (دايرة و كيسرى، 2016، صفحة 26). كما يعرفه (Anderson Geroy) أنه العملية التي يتم بها تزويد العاملين بالتوجهات الضرورية والمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات وكذا منحهم السلطة لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئة المؤسسات (الكساسبة، وآخرون، 2009، صفحة 27). بناءً على التعاريف السابقة الذكر، يتضح أنها في مجملها تتفق على إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم.

متطلبات التمكين: لكي يتم اعتماد تمكين العاملين في المؤسسات بنجاح، لابد من توافر

مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين نذكر أهمها وهي:

- **تفويض السلطة:** الفكرة الأساسية للتمكين الإداري أن تتم تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملين لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الاستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم، لذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغييرًا في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة، وبالتأكيد فإن هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض (راضي، 2010، صفحة 64).

- **التدريب المستمر:** لا يمكن تمكين العاملين دون توفير التدريب اللازم، لأنه لا يجب أن يفترض المديرين أن العاملين يفهمون أعمالهم، أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم، فتمكين العاملين يتطلب اكتساب المعرفة، المهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة، ومن الأمور التي ينبغي للعاملين التدريب عليها هو تحمل المسؤولية، وتحقيق مبدأ الرقابة الحقيقي بكل أنواعه الذي تسعى إليه كل المؤسسات من الرقابة العلوية، ورقابة شخصية ذاتية ورقابة إدارية (جوامع، 2014، صفحة 21).

- **الاتصال الفعال:** يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية هو المفتاح الاساسي لتمكين العاملين، فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها وإنما لدى الأشخاص المعنيين بالمشكلة، ولذلك يجب إشراك هؤلاء في الحل لأنه بدونهم لن تُحل المشكلة، ولن يكون هناك التزام وبالتالي لن يتحقق التمكين (جوامع، 2014، صفحة 21).

ثانياً. ماهية الكفاءات البشرية: تقول الكاتبة (Sandra Bellier): " نحن اليوم لا نسير أفراداً ولا وظائف بل كفاءات"، على نحو هذه المقولة حظي مفهوم كفاءات البشرية على نصيب كبير من اهتمامات الباحثين عن التفوق والنجاح، فاتحدت جهودهم ولكن اختلفت رؤاهم لهذا المفهوم فكل واحد منهم يراه من ناحية معينة، ومع ذلك فلا تكاد تخرج هذه الدراسات عن نطاق بعدي: احتياجات الوظيفة والسلوك المطلوب من الفرد مع أقرانه (حمدي، 2004، صفحة 31).

تعريف الكفاءات البشرية: يعتبر مفهوم الكفاءة من المفاهيم المتعددة الأوجه، اختلف من حيث التصور والمجالات المطبقة والمقترحة، وقد تطور كثيرا في العقدين الأخيرين حيث أصبح من الصعب تحديد وحصر مفهوم مشترك له إلا أنه يمكننا استعراض أهم التعاريف الواردة بشأن مفهوم الكفاءة لمحاولة التوصل من خلالها إلى رسم صورة تقريبية تبرز إلى حد ما أهم ملامح هذا المفهوم (قرواط، 2018، صفحة 78): تعريف الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية (Afnor): " الكفاءة هي استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط" (ثابتي و بن عبو، 2009، صفحة 112). كما عرفها (Guy le boterf) بأنها: هي القدرة على التوليف (التوفيق) والتحرك للموارد الشخصية للفرد (المعارف المهارات، الموارد الفيزيولوجية، الثقافة، القيم،...إلخ) والموارد البيئية (بنك المعلومات، الثقافة المهنية،...إلخ) (حمدي أ.، 2004، صفحة 32). أما (Tucker & Misra) فقد عرف الكفاءة على أنها مجموعة من المهارات (الخبرات) المعارف، المفاهيم الذاتية (العادات، القيم، الصورة الذاتية)، السمات (السلوك تجاه متغير ما) الدوافع (حمدي أ.، 2013، صفحة 158). ويعرفها (Richard Boytzis): " هي مجموعة من الخصائص الكامنة لدى الفرد والمحكومة بمعايير في وظيفة معينة، أو دور محدد، أو موقف معين، حيث تتمثل في الخصائص: السطحية أو الواضحة وهي المعرفة والمهارة، الباطنية الموجودة في العقل الواعي (الصورة الذاتية، الأدوار الاجتماعية) وهي أقل وضوحا من السابقة، وأخيرا الباطنية اللاواعية (القيم، الدوافع، السمات)" (حمدي أ.، جوان 2016، صفحة 250). من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أنها اشتركت في مكوناتها أو الموارد المشكلة لها والمتمثلة عموما في الثلاثية: المعارف (Savoir) والمعارف العملية (-Savoir

(faire) والمعارف السلوكية (Savoir-être) بحيث لا يكفي امتلاك هذه المعارف من طرف الافراد فقط بل يجب التوفيق والتنسيق بينها وتعبئتها واستخدامها بغية القيام بمهام محددة. أبعاد الكفاءات البشرية: للكفاءة ثلاث أبعاد وتتمثل في (شريف، 2016، الصفحات 72-73):

- المعرفة (Savoir): هي مجموعة من المعلومات المستوعبة، المهيكلة، والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص، فهي مجموعة المعارف المهنية القاعدية الضرورية لممارسة الوظيفة، وهي معلومات قابلة للنقل من شخص لآخر، وهي مجموعة من المعارف العامة والخاصة والمملوكة والتي يمكن استخدامها في استغلال المعارف النظرية والتحكم في عدة مجالات علمية وتقنية؛

- المهارة (Savoir-fair): هي القدرة على التصرف بصفة ملموسة، وهذا حسب الأهداف المحددة مسبقاً، حيث تعبر عن مجموع المفاهيم المكتسبة عن طريق الاستعمال، الأنشطة والإجراءات، معلومات خاصة بتشغيل المصلحة المعنية... إلخ، وتختلف هذه المهارات من مستوى إداري إلى آخر حسب طبيعة المهام التي تمارس فيه؛

- السلوكات (Savoir-être): تتمثل في مجموع المواقف والميزات الشخصية المرتبطة بالموظف، والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني، فهي مجموعة الصفات الشخصية كالترتيب الدقة، روح المبادرة... إلخ، وسواء كان سلوك الإنسان في علاقته بالمؤسسة ايجابيا حيث يتفق مع توجهات المؤسسة ويساعد على تحقيق أهدافها، أو سلبيا أي يكون عكس توجهات المنظمة، أو محايدا.

مفهوم تنمية الكفاءات البشرية: أجمع الكثير من الباحثين في مجال الإدارة أن الجزء الذي يحدث الفرق داخل المؤسسات يتمثل في الجزء غير المنظور والذي هو عبارة عن كفاءات الأفراد حيث أصبحت هذه الأخيرة حلقة الوصل بين الاستراتيجية المتبعة والعامل البشري لذلك يتعين على كل منظمة أن تسير قدما نحو تنمية الكفاءات لتحقيق التقدم والازدهار (مصنوعة، ديسمبر 2014، صفحة 128). يمكن أن ندرج بعض التعاريف الخاصة بعملية تنمية الكفاءات البشرية وهي: 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 و اتجاهاتهم (حمدي أ.، جانفي 2014، صفحة 14).

وعرفها كل من (David decenzo Stephan Robbins, Susan Verhuls): أنها تعني نظرة مستقبلية اتجاه الموارد البشرية، تركز بشكل كبير على التعلم، بدلا من تدريب الموارد البشرية

على ممارسة أنشطة محددة، وتهدف العملية إلى زيادة مهاراتها في حل المشكلات. وترتكز عملية تنمية الكفاءات على التطوير الذاتي للموارد البشرية، والذي يكسبها مهارات خاصة لا يمكن إدراكها عن طريق التدريب، وقد ثبت أن تنمية الكفاءات موجهة نحو إدارة القدرات الكامنة لدى الموارد البشرية، أكثر من توجيهها نحو تدارك النقائص لديها، خاصة أن المؤسسات الحالية صارت بحاجة ماسة إلى كفاءات جديدة من أجل الاستجابة لمتطلبات الوظائف المتغيرة بشكل سريع ودائم (حيمر، 2017، صفحة 163). وعليه يمكن صياغة التعريف التالي: "تنمية الكفاءات عبارة عن أنشطة تقوم بها المؤسسة بهدف تطوير نفسها ومواكبة التغيرات الحاصلة في بيئتها من أجل النمو والاستمرارية دون إغفال دور الفرد في الرفع من كفاءاته من خلال التعلم الذاتي ودور العوامل غير المباشرة مثل المناخ التنظيمي، إدارة المسار المهني، ونظام المكافآت.

الفرع الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع

ولاية الأغواط

مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الأفراد العاملين على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط، حيث تم اختيار عينة عشوائية من مجموع الأفراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة حيث بلغ حجم العينة (50 فرداً). حيث تم توزيع (60 استمارة) لضمان الحصول على العينة المطلوبة وبعد توزيع تم استرجاع (56) تم استبعاد (06) لأنها غير صالحة، وفي الأخير تم قبول (50) استمارة.

الأساليب الإحصائية المعتمدة:

تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS22) في تحليل البيانات ومعالجتها، وذلك عبر مختلف الأدوات والأساليب التي تمثلت فيما يلي:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ وذلك لقياس صدق وثبات أداة البحث؛ كما تم الاعتماد على مقاييس الاحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية) لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة؛ اختبار الفرضيات باستعمال نموذج الانحدار الخطي البسيط والمتعدد ومعامل التحديد.

أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات في هذا البحث حيث شملت الاستبانة ثلاثة محاور رئيسية: يتناول المحور الأول المتغيرات الشخصية والوظيفية للمبحوثين، والمحور الثاني تمثل في عبارات المتغير المستقل والذي اشتمل على فقرات التمكين الإداري، تفويض السلطة (01 إلى 05)؛ التدريب المستمر (06 إلى 10)؛ الاتصال الفعال (11 إلى 15)؛ أما المحور الثالث تمثل في عبارات المتغير التابع والذي اشتمل على فقرات تنمية

الكفاءات البشرية (16 إلى 25). كما تجدر الإشارة إلى أن كل عبارات هذا المحور إيجابية. حيث كانت كلها ضمن مقياس لكرت الخماسي.

صدق وثبات أداة الدراسة: للتأكد من مدى صلاحية الاستبيان والوقوف على درجة صدقه الداخلي والمنطقي ووضوح أسئلته، تم إخضاعه لاختبار الموثوقية من الناحية العلمية والإحصائية، حيث تم استخدام معامل ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) بالاستعانة ببرنامج (SPSS22) لمعرفة ثبات الأداة واتساقها الداخلي، وفي الجدول ما تم الحصول عليه من نتائج:

جدول (1)

إختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرومباخ
التمكين الإداري	تفويض السلطة	0.793
	التدريب المستمر	0.814
	الاتصال الفعال	0.701
تنمية الكفاءات البشرية	10	0.806
المقياس ككل	25	0.926

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على الـ SPSS22

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل " ألفا كرونباخ " الكلي يقدر بـ (0.926) وهي قيمة أكبر من (0.6)، ومنه فأداة القياس تتمتع بالثبات فيما يخص عينة الدراسة ونسبة يمكن قبولها لأغراض التحليل، إذ أنها تجاوزت الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه الدراسات، كما يلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ لجميع المحاور أكبر من (0.6) مما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة نظراً لقدرته على إعطاء نتائج متوافقة مع إجابات المستقضي منهم عبر الزمن، وبالتالي إمكانية تعميم نتائج الاستبيان على كل مجتمع الدراسة.

عرض وتحليل نتائج الدراسة: من خلال عرض خصائص العينة المدروسة بالإضافة

لنتائج الدراسة وتحليلها، وكذا اختبار الفرضيات كالتالي:

- **خصائص أفراد العينة:** حيث لاحظنا أن عنصر الرجال هي الفئة العاملة الغالبة داخل المؤسسة محل الدراسة وذلك بنسبة (74%) ويمكن تفسير ذلك بأن هذا النوع من الأعمال يجذب أكثر الذكور نظراً لقدرتهم على شغل المنصب بشكل دائم وممارسة مهامهم سواء داخل المؤسسة أو خارجها بحكم أن للمؤسسة مهام تقنية تستلزم خروج عمالها في الميدان، أما العنصر النسوي بنسبة (26%) هذا ما يمكن تفسيره على أن مهامهن تقتصر في الجانب الإداري والتنظيمي فقط

أي داخل المؤسسة. أما بالنسبة للفئة العمرية فنرى أن الشريحة الأكثر تمثيلاً هي الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم من (30 إلى 40 سنة) حيث بلغت نسبتهم (56%) وهي الفئة العمرية التي تعتبر الأكثر نضجا ونشاطا، ونلاحظ أيضا أن أغلب العمال الذين يزاولون مهامهم بالمؤسسة محل الدراسة هم من الجامعيين حيث تبلغ نسبتهم (68%)، أي أنهم فئة تمتلك مستوى تعليمي ومؤهلات عالية تسمح لها بالتحكم في المهام التنظيمية، أما بالنسبة للخبرة المهنية فنرى أن الفئة الغالبة في المؤسسة هي الفئة التي تقدر خبرتها من (03 إلى 10 سنوات) بنسبة تقدر بـ(56%) أي أن غالبية الأفراد يملكون خبرات كبيرة وعلى دراية تامة بظروف العمل والسياسات المتبعة بالمؤسسة الأمر الذي يؤهلهم لاتخاذ مواقف صريحة داخل عملهم.

اتجاه إجابات أفراد العينة على محاور الدراسة:

جدول (2)

اتجاه إجابات أفراد العينة

درجة الانطباق	الانحراف المعياري (Std. Deviation)	المتوسط الحسابي (Mean)		
موافق	0.808	3.67	تفويض السلطة	التمكين الإداري
موافق	0.840	3.51	التدريب المستمر	
موافق	0.695	3.64	الاتصال الفعال	
موافق	0.666	3.57	تنمية الكفاءات البشرية	

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات (SPSS)

نلاحظ من خلال نتائج الجدول فيما يخص التمكين الإداري أن بعد تفويض السلطة جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاء له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.67) بانحراف معياري (0.808)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد له اتجاهات آراء موافقة أي اتجاههم العام كان بدرجة "موافق"، وهذا ما يوضح أن لدى العمال كل الاستقلالية في اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفته وتولي زمام أي موقف أو مشكل؛ أما بعد الاتصال الفعال جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.64) بانحراف معياري (0.695)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد له اتجاهات آراء موافقة أي اتجاههم العام كان بدرجة "موافق"، وهذا ما يفسر أن المؤسسة توفر أنظمة اتصالات فعالة تسمح للأفراد الوصول إلى أصحاب القرار وتبادل المعارف الوظيفية داخلها بسهولة؛ أما بعد التدريب الفعال جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.51) بانحراف معياري (0.840)، ووفقا لمقياس الدراسة

فإن هذا البعد له اتجاهات آراء موافقة أي اتجاههم العام كان بدرجة "موافق"، مما يشير أن المؤسسة تسعى إلى تبني البرامج التدريبية لتجديد معارف الأفراد وتطوير مهاراتهم.

إختبار وتحليل فرضيات الدراسة: حيث تم استخدام قاعدة القرار التالية في اختبار الفرضيات: تقبل الفرضية الصفرية (H_0) إذا كانت القيمة المعنوية أكبر من (0.05)؛ ترفض الفرضية (H_0) إذا كانت القيمة المعنوية أقل من (0.05).

- إختبار الفرضية الرئيسية:

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على تنمية الكفاءات البشرية لدى المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (5%).

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على تنمية الكفاءات البشرية لدى المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (5%).

جدول (3)

معامل التحديد للفرضية الرئيسية

نموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المقدر
1	,956	,914	,912	,19563

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS22

نلاحظ أن معامل الارتباط (0.956) والذي يدل على وجود إرتباط طردي بين التمكين الإداري وتنمية الكفاءات البشرية، ونلاحظ أن معامل التحديد (0.914) أي (91.4%) من التغير في تنمية الكفاءات البشرية (المتغير التابع) يفسره التغير في التمكين الإداري، والنسبة (08.6%) المتبقية تفسر إلى وجود عوامل أخرى تؤثر في تنمية الكفاءات البشرية. كما نلاحظ أن معامل التحديد المصحح (0.912) يكفي للحكم بملائمة النموذج للبيانات.

جدول (4)

نموذج الانحدار الخطي البسيط بين التمكين الإداري وتنمية الكفاءات البشرية

نموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	T	Sig
	B	Std. Error	Beta		
(ثابت)	,133	,155		,861	,394
التمكين	,963	,043	,956	22,590	,000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS22

نلاحظ أن قيمة (T) المحسوبة والتي تساوي (22.590) أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن القيمة الاحتمالية (Sig = 0.000) أقل من القيمة المعنوية (0.05) فإننا نرفض الفرضية (H_0)

ونقبل الفرضية (H_1)، أي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على تنمية الكفاءات البشرية عند مستوى الدلالة (0.05). ويمكن استخلاص معادلة الانحدار الخطي البسيط للفرضية المدروسة على النحو التالي:

$$\text{تنمية الكفاءات البشرية} = 0.133 + 0.963 \text{ التمكين الإداري}$$

حيث المتغير التابع (تنمية الكفاءات البشرية) والمتغير المستقل (التمكين الإداري).

- اختبار الفرضيات الفرعية: لاختبار الفرضيات الفرعية نستخدم الانحدار الخطي المتعدد وذلك باعتبار المتغيرات المستقلة التالية: تفويض السلطة، التدريب المستمر، الاتصال الفعال والمتغير التابع متمثلاً في تنمية الكفاءات البشرية.

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على تنمية الكفاءات البشرية للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (5%)؛

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب المستمر على تنمية الكفاءات البشرية للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (5%)؛

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال على تنمية الكفاءات البشرية للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (5%).

جدول (5)

معامل التحديد للفرضيات الفرعية

نموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المقدر
1	,994 ^a	,989	,988	,07250

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS22

نلاحظ أن معامل الارتباط (0.994) والذي يدل على وجود ارتباط طردي بين تنمية الكفاءات البشرية والمتغيرات المستقلة (تفويض السلطة، التدريب المستمر للاتصال الفعال)، ونلاحظ أن معامل التحديد (0.989) أي (98.9%) من التغير في تنمية الكفاءات البشرية (المتغير التابع) يفسره التغير في المتغيرات المستقلة، والنسبة (01.1%) المتبقية تفسر إلى وجود عوامل أخرى تؤثر في تنمية الكفاءات البشرية. كما نلاحظ أن معامل التحديد المصحح (0.988) يكفي للحكم بملائمة النموذج للبيانات.

جدول (6)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع

نموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	T	Sig
	B	Std. Error	Beta		
(ثابت)	,009	,059		,156	0,877
المحور 1	,275	,024	,337	11,231	,000
المحور 2	,508	,021	,647	24,351	,000
المحور 3	,212	,038	,223	5,630	,000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS22

نلاحظ أن معاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة (تفويض السلطة، التدريب المستمر، الاتصال الفعال) قد بلغت (0.275، 0.508، 0.212) على التوالي، وتدل هذه القيم على مقدار الارتفاع الحاصل في قيمة المتغير التابع تنمية الكفاءات البشرية عند ارتفاع أحد هذه المتغيرات المستقلة بمقدار وحدة واحدة، كما نلاحظ من درجة المعنوية لكل من (تفويض السلطة، التدريب المستمر، الاتصال الفعال) أنها دالة إحصائياً كون قيمتها الاحتمالية أقل من 0.05. وبالتالي نتوجه نحو الفرضيات الفرعية بالقرارات التالية:

- نرفض الفرضية الصفرية للفرضية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية البديلة لها ونقول أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على تنمية الكفاءات البشرية للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (5%)؛

- نرفض الفرضية الصفرية للفرضية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية البديلة لها ونقول أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب المستمر على تنمية الكفاءات البشرية للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (5%)؛

- نرفض الفرضية الصفرية للفرضية الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة لها ونقول أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال على تنمية الكفاءات البشرية للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (5%)؛

ويمكن استخلاص معادلة الانحدار الخطي المتعدد للفرضيات المدروسة على النحو التالي:

$$Y = a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3 + b$$

$$Y = 0.275x_1 + 0.508x_2 + 0.212x_3 + 0.009$$

حيث نعرف المتغيرات كما يلي:

1X: تفويض السلطة؛ 2X: التدريب المستمر؛ 3X: الاتصال الفعال؛ Y: تنمية الكفاءات البشرية.

تفسير النتائج: قبول الفرضية الأولى أي وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين تفويض السلطة وتنمية الكفاءات البشرية، ويمكن تفسير ذلك على أن المؤسسة محل الدراسة تمنح لموظفيها الصلاحيات الكاملة في إنجاز مهامهم وتثق في قدرتهم على أداء مهامهم وهو ما يؤدي إلى تنمية كفاءاتهم فتفويض السلطة يساعد على تنمية الكفاءات البشرية، بحيث أنه يؤدي إلى اكتساب الأفراد ميزات وصفات شخصية تتفق مع توجهات المؤسسة ويساعد على تحقيق أهدافها، بحيث يشعر الفرد بانتمائه نتيجة منحه المسؤولية في اتخاذ القرارات التي تخص وظيفته، كما يؤدي تفويض السلطة إلى تنمية مهارات الأفراد كالمهارات القيادية، المهارات الاتصالية، المهارات التنظيمية المهارات التقنية حيث يشعر بانتمائه للمؤسسة مما يؤدي إلى شعوره بالثقة والمسؤولية اتجاه عمله. قبول الفرضية الثانية أي وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين التدريب المستمر وتنمية الكفاءات البشرية، حيث أن للتدريب دور فعال في اكتشاف كفاءات جديدة؛ إضافة إلى أنه يؤدي إلى تحويل المعارف الضمنية إلى معارف صريحة من خلال تبادل الخبرات والمعلومات بين الأفراد، فالتدريب يؤدي إلى تنمية المهارات التقنية وفق ما تتطلبه التكنولوجيا الجديدة، مما يساعد على اكتساب قدرات ابتكارية جديدة لإنجاز المهام وبالتالي الوصول إلى الإبداع وتحقيق أهداف المؤسسة. قبول الفرضية الثالثة أي وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين الاتصال الفعال وتنمية الكفاءات البشرية، يمكن تفسير ذلك على أن المؤسسة محل الدراسة تتبنى نظام اتصالات فعال ما يؤدي إلى تنمية الكفاءات البشرية، فتوفر نظام اتصال فعال في مؤسسة يسمح بتبادل المعلومات والخبرات، حيث يستطيع الموظفون الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم وهذا ما يؤدي إلى سهولة تبادل المعرفة الوظيفية داخل المؤسسة، إضافة إلى أن الاتصال الفعال يؤدي إلى اكتساب الأفراد مهارات اتصالية بحيث تساعد على تسهيل تبادل المعلومات بين المستويات الإدارية والوظيفية.

التوصيات: انطلاقاً من نتائج الدراسة المتوصل إليها يمكن اقتراح التوصيات التالية:

- يعد التمكين الإداري أسلوب إداري معاصر ينبغي على المؤسسات العمل بآلياته من خلال توفير وتهيئة متطلبات تطبيقه اللازمة لتفعيله؛
- نشر ثقافة ومفهوم التمكين الإداري وخلق بيئة عمل تحقق الاستقرار والأمن الوظيفي للعاملين باعتبار الكفاءات البشرية عنصر ذو أهمية بالغة في تحقيق أهداف المؤسسة؛

- التأكيد على أهمية التدريب ومنح المرؤوسين مساحة واسعة لممارسة الأعمال والأدوار لتمكينهم من استلام مناصب إدارية أعلى في المستقبل ومن خلال اكتسابهم المهارات الخبرات التي تخدم المؤسسة وتطور عملها؛
- منح العاملين الثقة والاستقلالية في العمل وتوفير مناخ تنظيمي يسمح ويشجع على تقبل فكرة التمكين الإداري والتشجيع نحو التغيير في أساليب العمل وتطوير إجراءات العمل وتسهيل تنفيذها لرفع مستوى أداء المؤسسة؛
- توفير المزيد من الدعم ومنح القوة الرسمية للعاملين من أجل جعل تمكينهم أكثر فعالية؛
- توفير أنظمة اتصالات فاعلة لأداء عملي متكامل، بحيث يستطيع الأفراد في المؤسسة الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم وتبادل المعرفة الوظيفية بسهولة؛
- تعزيز وتطوير نظام الحوافز المادية والمعنوية لما له من أثر إيجابي في تمكين العاملين؛
- ضرورة الاهتمام بالكفاءات البشرية باعتبارنا في عصر يتميز باقتصاد مبني على المعرفة.

قائمة المصادر والمراجع:

قائمة المصادر والمراجع العربية:

- القرآن الكريم.
- 1. الأبادي، الفيروز و بن يعقوب، محمد. (2005). القاموس المحيط. الأردن: الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع.
- 2. ثابتي، الحبيب وبن عبو، الجيلالي. (2009). تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية. الاسكندرية: مؤسسة الثقافة الجامعية.
- 3. جوامع، رقية. (2014). دور التمكين في دعم سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية. رسالة ماجستير غير منشورة. الجزائر. المدرسة العليا للتجارة.
- 4. حمدي، أبو القاسم. (2004). تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات. دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الأغواط. رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة الأغواط.
- 5. حمدي، أبو القاسم. (2013). التنمية الاستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة. دراسة حالة مديرية الصيانة سونطراك. الأغواط. أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة الجزائر 03.
- 6. حمدي، أبو القاسم. (جانفي 2014). مصادر ضغوط العمل وأثرها على كفاءات الموارد البشرية في منظمات الاعمال. الملتقى الوطني حول ضغوط العمل بين الاهتمام والإهمال. جامعة 20 أوت. سكيكدة.
- 7. حمدي، أبو القاسم. (جوان 2016). دور التعلم غير الرسمي في تنمية كفاءات الموارد البشرية. الأغواط، مجلة دراسات، العدد 43.

8. حير، حمودي. (2017). أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات. المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف. ميله. مجلة اقتصاديات المال والاعمال. المجلد 1. العدد 4.
9. الخطيب، أحمد ومعاينة، سالم. عادل. (2009). الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة. الأردن: جدارا للكتاب العالمي وعالم الكتب الحديث.
10. دايرة، عبد الحفيظ وكيسرى، مسعود. (2016). تمكين العاملين وأثره على تنمية الابداع في المؤسسة. دراسة حالة مؤسسة فرتيال لصناعة الأسمدة البتروكيميوية في الجزائر. جامعة الوادي. مجلة رؤى اقتصادية. العدد 11 (2012).
11. راضي، جواد. محسن. (2010). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين. دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد. الأردن، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 1.
12. شرياف، وحيدة. (2016). الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل إستراتيجيتي التحفيز والتكوين. دراسة حالة منظمة طيبة فود كمباني لانتاج عصير رامي. أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة بومرداس.
13. قرواط، يونس. (2018). دور الإدارة المحلية وتطوير الكفاءات في التنمية المستدامة على المستوى المحلي. دراسة عينة من المشاريع التنموية المحلية في الجزائر. أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة البليدة 2.
14. الكساسبة، محمد مفضي،، الفاعوري، عبير محمد،، عبد الله، كفاية محمد. (2009). تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة. عمان، مجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 1.
15. مصنوعة، أحمد. (ديسمبر 2014). تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني. الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع العملي وأفاق التطوير. جامعة حسيبة بن بوعلي. الشلف.
16. الوسيط. (2004). مصر: مكتبة الشروق الدولية.

قائمة المصادر والمراجع العربية باللغة الإنجليزية:

- Quran

1. Cheryaf, W. (2016). **Access to Human Competencies through the Integration of both Motivation and Training Strategies**. Management Sciences PhD Thesis. Faculty of Economic and Commercial Sciences and Management. Boumerdes University.
3. Djwamaa, R. (2014). **The Role of Empowerment in Supporting the Organizational Citizenship Behaviour in Economic Institutions**. Commercial Sciences Master Thesis. Graduate Business School/Ecole Supérieur de Commerce. Algeria.
4. El Abadi, F., and Ibn Yaakoub, M. (2005). **The Surrounding Dictionary**. Jordan : El Ressala for Printing and Publishing.
5. El Kessasba, M., Mofdy, E., Abir, M, and Abdullah, K. M. (2009). **The Effect of the Culture of Empowerment and the Transformational Leadership on the Learning Organization**. El Ourdounia in Business Administration Magazine: issue 1, Volume 5, Aman.
6. El Khatib, Ahmed. (2009) . **The Modern Management Theories and Strategies and Modern Examples (Models)**. Jordan: Jadrah
7. Hamdi, A. (2004). **Developing Individuals' Competencies and its Role in Supporting Competitive Advantage of Companies**. Business Administration

Magister Thesis. Faculty of Economic and Commercial Sciences and Management, Algiers University3.

8. Hamdi, A. (2013). **The Strategic Development of the Human Resources' Competencies in a Knowledge-Based Economy**. Business Administration PhD Thesis. Faculty of Economic and Commercial Sciences and Management, Algiers University3.

11.Himer, Hammoud. (2017). **The importance of developing human resources competencies for organizations**. University Center Abdelhafid Boualsouf. Mila. Journal of Economics of Business and Finance. Issue 01,volume 04.

12. Karouat, Y. (2018). **The Role of the Local Administration and the Competencies Development in the Sustainable Development at the Local Level**. Business Management PhD Thesis. Faculty of Economic and Commercial Sciences and Management, Blida 2 University.

14. Rady, Jawad. Mohsen. (2010). **Administrative Empowerment and its Relation to the Employees' Creativity**. Jordan, El Kadissia Magazine of Administrative and Economic Sciences Issue 1, Volume 12.

15. Thabti, Al-Habib and Bin Abo, Al-Jilali. (2009). Developing competencies and developing human resources. Alexandria: University Culture Foundation.

16. The Intermediate. (2004). **The Intermediate Dictionary**. Egypt: El Shourouk International Library.

9. Hamdi, A. (January 2014). **The sources of work stress and its impact on human resources competencies in business organizations**, the National Forum on Work Stress between Attention and Neglect.University of August 20, 1955. Skikda. Algeria.

13. Massnoua, Ahmad. (December 2014).**The developing human competencies as an entrance to enhance the competitive advantage of the insurance product**. The 7th International Forum on Insurance Industry: Reality and Development Prospects, faculty of Economic, Commercial and Management Sciences. Hassiba Ben Bouali University. Chlef..

10. Hamdi, A. (June, 2016). **The Role of Informal Learning in the Development of the Human Resources' Competencies**. Laghouat. Studies Review (magazine), issue 43.

2. Daira, A., and Kayesra, M. (December, 2016). **Employees' Empowerment and its Effect on the Development of the Creativity in the Institution**. El ouadi: Economic Insights Magazine.Issue 11.

كيفية الاستشهاد بهذا المقال:

بن دومة، ص والعيداني، إ. (2020). دور التمكين الإداري في تنمية الكفاءات البشرية. دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط، *مجلة دراسات العدد الاقتصادي*، 11(2). ص. 125-141.

Bendouma, S & laidani, I. (2020). The role of administrative empowerment in the development of human competencies in economic institutions. Case study of Algeria Telecom laghouat, *Dirassat Journal Economic Issue*, 11(2). pp. 125-141.