جامعة يحي فارس – المديّة –

كليّة العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الموضوع:

دور التمكين في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية

دراسة ميدانية لمديرية السياحة و الصناعة التقليدية لولاية المدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصّص: إدارة الأعمال

من إعداد الطالبة:

رمانة جميلة

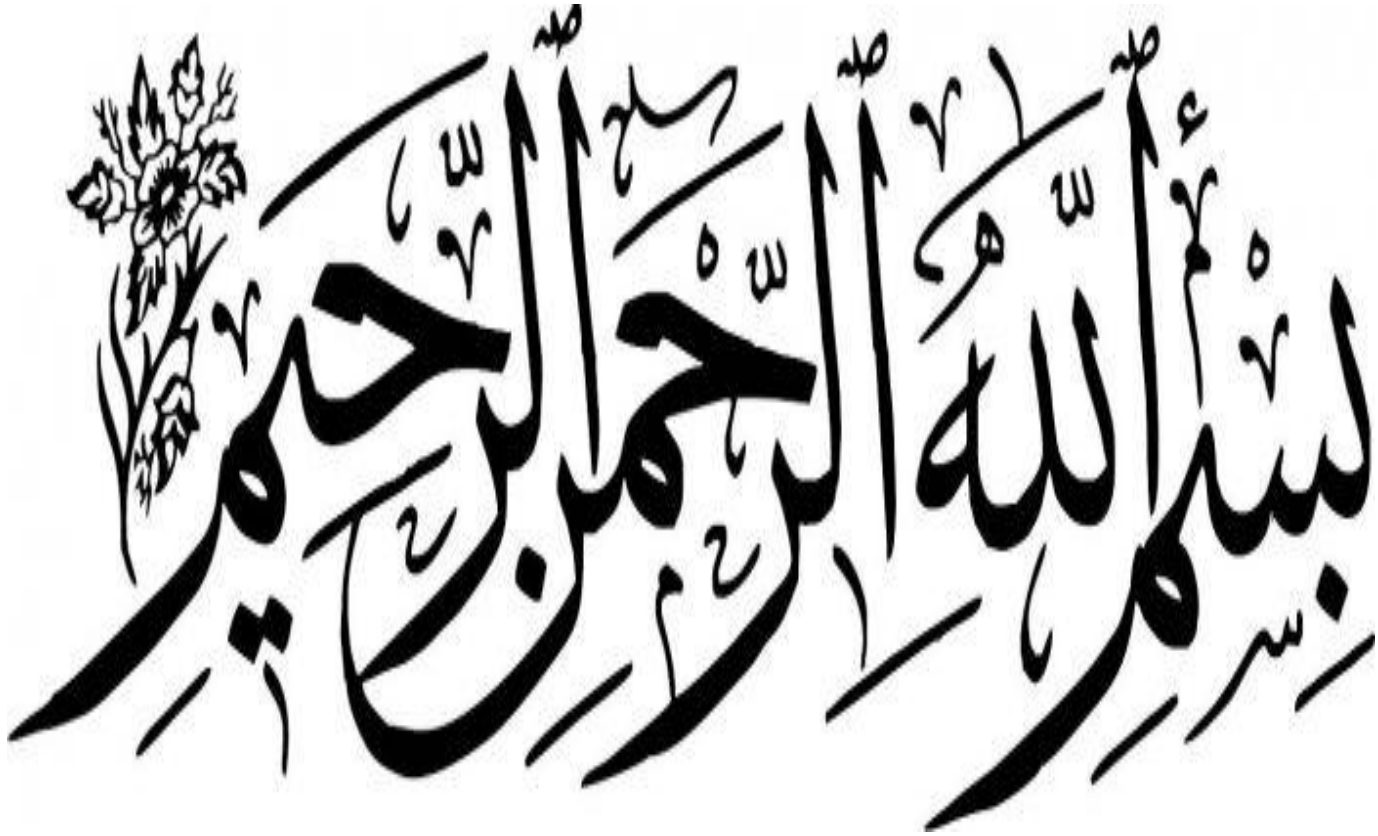
تحت إشراف الأستاذ:

د.باصور كمال

أعضاء لجنـة المناقشة

بولصنام محمد	أستاذ	جامعة المدية	رئيسا
باصور كمال	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	مشرفا
بوخرص عبد العزيز	أستاذ محاضر ب	جامعة المدية	ممتحنا

السنة الجامعية : 2022/ 2023


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر و عرفان:

قال رسول االله صلى االله عليه و سلم"من لم يشكر الناس لم يشكر االله"صدق رسول االله صلى االله عليه و سلم.

الحمد الله على إحسانه و الشكر له على توفيقه و إمتنانه و نشهد أن لا إله إلا االله وحده لا شريك له تعظيما لشأنه و نشهد أن سيدنا و نبينا محمد عبده و رسوله الداعي إلى رضوانه صلى االله عليه و على آله و أصحابه و أتباعه و سلم.

بعد شكر االله سبحانه و تعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع أتقدم بجزيل الشكر إلى الوالدين العزيزين الذين أعانوني و شجعوني على الإستمرار في مسيرة العلم و النجاح،و إكمال الدراسة الجامعية و البحث؛ كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى من شرفني بإشرافه على مذكرة بحثي الأستاذ الدكتور " **كمال باصور**"الذي لن تكفي حروف هذه المذكرة لإيفائه حقه بصبره الكبير علي، ولتوجيهاته العلمية التي لا تقدر بثمن؛ و التي ساهمت بشكل كبير في إتمام و إستكمال هذا العمل؛ إلى موظفي مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية المدية؛ كما أتوجه بخالص شكري و تقديري إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على إنجاز و إتمام هذا العمل.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بإثراء هذا العمل،و جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية.

كما نتقدم بالشكر كذلك إلى الأساتذة الذين قبلو تحكيم الإستبيان وأفادونا بنصائحهم وتوجهاتهم فجزاهم الله خير الجزاء

كما نتقدم بالشكر إلى جميع عمال مديرية السياحة الصناعة التقليدية لولاية المدية، على المعلومات التي قدموها لنا لإتمام هذا العمل المتواضع.

الإهـــــــداء

أحمد االله عز وجل على عونه لإتمام هذا البحث.

إلى التي كانت دعواتها سبب في نجاح الكثيرين

لوساوسها في منتصف الليل بأن أبواب الغرف مقفلة ...

للسراج الذي أطفئ في ليلة ولم يعد ينير مرة أخرى

باختصار:

إلى جدتي " عوالي" رحمها االله وضمكم إياها تحت سقف رحمته

إلى الذي قال لي يوما ما ادرسي لاتعلمي الخير أين يمكن

إلى مدرستي الأولى في الحياة،أبي الغالي على قلبي أطال االله في عمره

إلى عماد البيت التي صبرت على كل شي وكانت دعواتها سبب نجاحي

تتبعني خطوة بخطوة " أمي الغالية"

إلى أجنحتي ضلع ثابت وضلع لايميل إخوتي كل باسمه

إلى الذي أرشدني كلما سألت عن معرفة زودني بها و كلما طلبت كمية

من و قته الثمين وفره لي بالرغم من مسؤولياته المتعددة؛ الأستاذ

" كمال باصور"

أهدي إليهما ثمرة نجاحي المتواضعة

إلى التي طالما كانت أختا وليس أستاذة الأستاذة" لامية تراس"

إلى كل صديقات التكوين المهني كل بإسمه ومقامه

إلى كل أصدقاء الدراسة تخصص إدارة أعمال.

جميلة رمانة

المستخلص

المستخلص:

تهدف دراستنا إلى تسليط الضوء على التمكين باعتباره مفهوم فعال في المنظمات، دون إهمال نقطة مهمة وهو التعرف على واقع التمكين بمديرية السياحة والصناعة التقليدية بولاية المدية، ومدى تأثيره على أداء الموارد البشرية بالمديرية.

كما يعتبر الأداء الوظيفي من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، وهذا من أجل دراسة مستوى نقاط القوة والضعف للعاملين، حيث يقوم كل مسؤول في عمله تحت إشراف إدارة الموارد البشرية بوضع معايير يتم على أساسها تحسين الاداء ويبين فيها إذا كان العاملون بحاجة الى مزيد من التكوين لرفع قدراتهم ومهاراتهم وتنمية وتطوير وتحسين أداءهم الى أعلى المستويات.

واعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الاحصائي "وصفي تحليلي" الذي يعتمد على جميع البيانات عن الظاهرة المدروسة وتحليلها وتفسيرها وقد تم تصميم استبانة تضم 30 سؤال مقسمة إلى ثلاث محاور تم توزيعها على موظفي مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية المدية، كما استخدمنا في دراستنا حزمة من الأساليب الإحصائية "spss" لتحليل البيانات، التكرارات، المتوسط الحسابي، النسب المئوية، ومعامل الارتباط بيرسون وتوصلنا من خلال الدراسة الى:

أن التمكين في المديرية يهدف إلى تطوير مهارات وقدرات الأفراد وتحسين الكفاءة وزيادة فاعلية العاملين، وأنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التمكين والأداء الوظيفي، وهذا من أجل تحقيق المستوى المطلوب.

الكلمات المفتاحية: التمكين، الأداء الوظيفي، الموارد البشرية، مديرية السياحة والصناعة التقليدية.

فهـرس المحتويـات

المحتويـــــات	الصفحـــــة
فهرس المحتويات.	**I**
قائمة الجداول.	**V**
قائمة الأشكال.	**VIII**
قائمة الملاحق.	**X**
مقدمة.	أ
الفصل الأول: المقاربات النظرية للتمكين	
تمهيد.	**02**
المبحث الأول الإطار المفاهيمي للتمكين.	**03**
المطلب الأول: التطور التاريخي للتمكين وعلاقته بالمصطلحات الإدارية.	**03**
المطلب الثاني: أهداف التمكين ومبررات الإ عتماد عليه.	**08**
المطلب الثالث: النظريات المفسرة للتمكين.	**09**
المبحث الثاني: الجوانب الأساسية للتمكين.	**16**
المطلب الأول: أبعاد وأشكال التمكين للعاملين.	**16**
المطلب الثاني: استراتيجيات ومراحل تنفيذ عملية التمكين.	**19**
المطلب الثالث: نماذج ومتطلبات نجاح عملية التمكين.	**23**
المبحث الثاني: الأثار المترتبة عن تطبيق التمكين.	**30**
المطلب الأول: نتائج فعالية التمكين في الجانب الإداري.	**30**
المطلب الثاني: مؤشرات التمكين الإداري.	**32**
المطلب الثالث: الصعوبات والتحديات المواجهة لعملية التمكين.	**33**
خلاصة الفصل.	**35**
الفصل الثاني: مقومات الأداء الوظيفي للموارد البشرية في ظل التمكين	
تمهيد.	**37**
المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للأداء الوظيفي.	**38**
المطلب الأول: تعريف وأهمية الأداء الوظيفي.	**38**
المطلب الثاني: مفاهيم ذات صلة بالأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه.	**40**
المطلب الثالث: عناصر وأنواع الأداء الوظيفي والمشاكل التي تؤثر فيه.	**44**

المبحث الثاني: المتطلبات الأساسية لتقييم وتقويم الأداء الوظيفي.	**50**
المطلب الأول: تقييم الأداء الوظيفي وأهميته.	**50**
المطلب الثاني: تقويم الأداء الوظيفي.	**53**
المطلب الثالث: تطوير الأداء الوظيفي.	**56**
المبحث الثالث: تحسين الأداء الوظيفي من منظور التمكين.	**60**
المطلب الأول: تحسين الأداء الوظيفي.	**60**
المطلب الثاني: دور التمكين في تحسين الأداء الوظيفي.	**63**
المطلب الثالث: دور التمكين في عرقلة الأداء.	**64**
خلاصة الفصل.	**66**
الفصل الثالث: دراسة ميدانية توضح دور التمكين في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية المدية	
تمهيد.	**68**
المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.	**69**
المطلب الأول: بطاقة فنية عن مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية المدية.	**69**
المطلب الثاني: تسيير وتنظيم شؤون مديرية السياحة والصناعة التقليدية ومصالحها.	**72**
المطلب الثالث: أهداف مديرية السياحة والصناعة التقليدية ومجالات نشاطها.	**75**
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.	**77**
المطلب الأول: منهجية الدراسة.	**77**
المطلب الثاني: أدوات ومقاييس الدراسة.	**78**
المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبانة.	**80**
المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة.	**86**
المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة.	**86**
المطلب الثاني: تحليل النتائج بمحاور الدراسة	**92**
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة	**102**
خلاصة الفصل.	**109**
خاتمة.	**111**
قائمة المصادر والمراجع.	**116**

قائمة الملاحق.	122

قائمة الجداول

قائمة الجـــــــداول

الرقـــــم	العنـــــوان.	الصفحـــة
01-01	أبعاد التمكين حسب وجهات نظر بعض الباحثين.	17
02-01	نماذج التمكين والفروقات بينهما.	27
03-01	نتائج فعالية التمكين في الجانب الإداري.	31
01-02	أسباب ومشاكل الأداء والحلول المناسبة.	49
01-03	عدد عينة الدراسة.	78
02-03	يوضح سلم ليكارت(Likert) الخماسي.	79
03-03	طول الخلية لسلم ليكارت.	79
04-03	اختبار التوزيع الطبيعي للاستبانة.	81
05-03	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.	82
06-03	معامل الارتباط لبعد الاتصال الفعال.	82
07-03	معامل الارتباط لبعد تفويض السلطة.	83
08-03	معامل الارتباط لبعد فرق العمل.	83
09-03	معامل الارتباط لبعد الحوافز.	83
10-03	معامل الارتباط لبعد التدريب والتعليم.	84
11-03	معامل الارتباط لعبارات محور الأداء الوظيفي.	84
12-03	الصدق البنائي لمحاور الإستبيان.	86
13-03	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	86
14-03	توزيع عينة الدراسة حسب السن.	87
15-03	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي.	88
16-03	توزيع عينة الدراسة حسب الصنف المهني.	89
17-03	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية.	90
18-03	توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية.	91
19-03	تحليل العبارات الخاصة بالاتصال الفعال والمشاركة.	92
20-03	تحليل العبارات الخاصة ببعد تفويض السلطة.	94

21-03	تحليل العبارات الخاصة ببعد فرق العمل.	95
22-03	تحليل العبارات الخاصة ببعد الحوافز.	96
23-03	تحليل العبارات الخاصة ببعد التدريب والتعليم.	97
24-03	تحليل العبارات الخاصة بمحور الأداء.	98
25-03	معامل الارتباط بيرسون للفرضية الفرعية الأولى.	102
26-03	نتائج معامل الارتباط بيرسون للفرضية الفرعية الثانية.	103
27-03	نتائج معامل الارتباط بيرسون للفرضية الفرعية الثالثة.	103
28-03	نتائج معامل الارتباط بيرسون للفرضية الفرعية الرابعة.	104
29-03	نتائج معامل الارتباط بيرسون للفرضية الفرعية الخامسة.	105
30-03	نتائج معامل الارتباط بيرسون للفرضية الرئيسية.	105

قائمة الأشكـــال

قائمة الأشـــكـــــال		
الرقـــــم	العنـــــــــوان.	الصفحـــة
01-01	العلاقة الدائرية بين التمكين والجودة.	08
02-01	أشكال تمكين العاملين.	19
03-01	المراحل الخمس لعملية التمكين.	24
04-01	نموذج فيلتهاوس.	25
01-02	المتغيرات والعوامل الخارجية المؤثرة على الأداء الوظيفي.	42
02-02	العوامل المحددة لأداء الفرد.	44
03-02	أنواع الأداء الوظيفي حسب معايير التقسيم.	47
04-02	عناصر نظام تقييم الأداء.	52
05-02	مراحل عملية تقويم الأداء.	56
06-02	استراتيجيات إحداث التطوير.	59
01-03	الهيكل التنظيمي لمديرية السياحة والصناعة التقليدية.	73
02-03	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.	87
03-03	توزيع عينة الدراسة حسب السن.	88
04-03	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي.	89
05-03	توزيع عينة الدراسة حسب الصنف المهني.	90
06-03	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية.	91
07-03	توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية.	92

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق		
الرقـــــم	العنـــــــــوان.	الصفحـــة
01	استمارة الاستبيان.	123
02	استمارة التحكيم.	127
03	اختبار التوزيع الطبيعي.	128
04	قياس ثبات الاستبانة.	128
05	صدق الاتساق الداخلي.	129
06	الصدق البنائي لمحاور الاستبيان.	135
07	تحليل البيانات الشخصية.	135
08	تحليل االنتائج الخاصة بمحاور الدراسة.	137
09	تحليل النتائج الخاصة باختبار فرضيات.	139

مقدمة

مقدمة:

لقد أصبحت تنمية المورد البشري الشغل الشاغل للمنظمات المعاصرة، حيث يعتبر الثروة النادرة والكفء لتسريع وتيرة النمو والتطور في المنظمة، فلكل منظمة وسائل فعالة لتنمية هذه الثروة التي تمتلك قدرات عالية قادرة على العطاء المتجدد وتحتوي طاقات كامنة تستطيع المنظمة الاستغلال الأمثل لها بتوجيهها وتحسين مستوى الرضا والولاء لها وتوفير بيئة عمل آمنة وصحية، لتحقيق أداء فعال ومرتفع، وهو الهدف الأسمى الذي تسعى إليه أي منظمة، فالمعيار الأساسي للتفرقة بين المنظمات الناجحة والفاشلة يكمن في معرفة مدى تحكمها وتأطيرها لأهم مورد تمتلكه وهو العنصر البشري وذلك من خلال توفير فرص التعلم والتطوير المستمر والتدريب المتواصل والتشجيع على الإبداع والإبتكار من أجل تحقيق أهداف ورؤى المؤسسة.

يعد التمكين أحد المتطلبات الأساسية أو الركيزة الأساسية للمنظمات المعاصرة وذلك لما له من آثار إيجابية من خلال ثقافات تنظيمية وممارسات إدارية تتلاءم مع التطورات المعاصرة، ومن هذا المنطلق فإن هذه الرسالة البحثية تتناول التمكين الذي يعد مفتاح تحقيق الميزة التنافسية. فهو يعتبر سبيل من السبل التي تنتهجها المنظمات من أجل تحسين وتطوير الأداء، وذلك من خلال الثقة التي تمنح للأفراد بإعطائهم المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات وهذا يشجعهم على المشاركة والمبادأة في اتخاذ القرارات المناسبة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل من الإدارة، فهو من المفاهيم التي تقوم على تحفيز الموظفين وتقديم أفكارهم وطرحها بطرق مختلفة وتنمية مساهماتهم الإبتكارية لخدمة المنظمة، ويزيد من إحساس العمال بمزيد من المسؤولية والحماس لأداء المهام، ويعد هذا الأخير أي الأداء الوظيفي من الأسس التي تقوم عليها الإدارة حيث أن امتلاك خطة استراتيجية فعالة كالتمكين، قد لا يكفي لتحقيق أهداف المنظمة إلا إذا نفذت على نحو بما يتلاءم مع متطلبات وغايات المنظمة، من خلال الأداء الكفء والفعال بحيث تكون مخرجات الأداء سببا في بقاء المنظمة على المدى الطويل، ويعد إحدى العوامل التي تخلق بيئة تنظيمية متوازنة.

1. الإشكالية:

إن للتمكين في مديرية السياحة والصناعة التقليدية دور إيجابي فعال يساهم في الزيادة من مستوى أداء الموظفين ويدفعهم للعمل والابتكار، والعمل أكثر لبلوغ الهدف الذي وجد من أجله ومن هذا المنطلق نقوم بطرح الإشكالية على النحو التالي:

إلى أي مدى يساهم التمكين في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية بولاية المدية؟

وللإجابة على هذا التساؤل نقوم بطرح **الأسئلة الفرعية** على النحو التالي:

- ماهي الأهداف الرئيسية للتمكين؟ وماهي أبعاده؟
- ماذا نقصد بالأداء الوظيفي؟ وماهي طرق تحسينه؟

- ما مدى تأثير التمكين في تحسين أداء الموارد البشرية؟
- هل للتمكين دور فعال في تحسين الأداء بالنسبة لموظفي مديرية السياحة والصناعة التقليدية بولاية المدية؟

2. الفرضيات:

قمنا بصياغة فرضيات البحث التي نقوم بالبناء عليها من أجل التعمق في موضوع الدراسة على النحو التالي:

-التمكين عملية إدارية يكمن هدفها الرئيسي في استحداث قوة ممكنة لها القدرة على إنتاج السلع والخدمات تفوق توقعات المستهلك، وكذلك تحقيق أهداف المنظمة، وتتجلى أبعاده في تفويض السلطة، الاتصال الفعال فرق العمل.

- يمثل الأداء الوظيفي حصيلة التفاعل بين عاملي القدرة والدافعية، فهو يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين، ولتحسين الأداء الوظيفي طرق عدة منها تحسين مستوى أداء العاملين، التركيز على جوانب القوة.

-يمكن للتمكين أن يؤثر على الأداء الوظيفي من منظور تحسينه ويكمن ذلك في خلق وزيادة الثقة الذاتية لدى العاملين، وتشجيعهم على تحمل المسؤولية.

-توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية لأثر التمكين في تحسين مستوى أداء الموارد البشرية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية المدية.

3. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث في التركيز على التمكين ودوره في تحسين مستوى الأداء بالنسبة للعاملين في المؤسسات ذات الطابع الإداري. ويعد التمكين من بين المصطلحات الإدارية التي تسعى المنظمات المعاصرة لتبنيها، وكذلك له أهمية خاصة لارتباطه بمجموعة من القضايا على رأسها اللامركزية الإدارية وتفوق قدرتها التنافسية، ومن خلال هذه الدراسة محاولة البحث عن السبل والطرق التي نستطيع زيادة بها الأداء الوظيفي للموارد البشرية من خلال التطرق إلى الطرق وأساليب التمكين ونتائج تطبيقه على الموارد البشرية.

4. أهداف الدراسة:

بالنظر إلى المعطيات المتوفرة لنا حول التمكين، وقع اختيارنا على هذا الموضوع لمحاولة الوصول إلى الأهداف المرجوة والمبتغاة من دراستنا للتمكين وهي كالتالي:

- السعي للحصول على مهارات فكرية تحليلية، بدل السعي لتنمية وتطوير طريقة الفهم والاستيعاب، من خلال ربط دراسة التمكين بمستوى أداء الموظفين في مديرية السياحة والصناعة التقليدية واستخراج العلاقة بينهما.
- التعريف بالتمكين بأبعاده الخمسة.
- إظهار المكانة العملية التي استطاع حقل التمكين احتلالها.

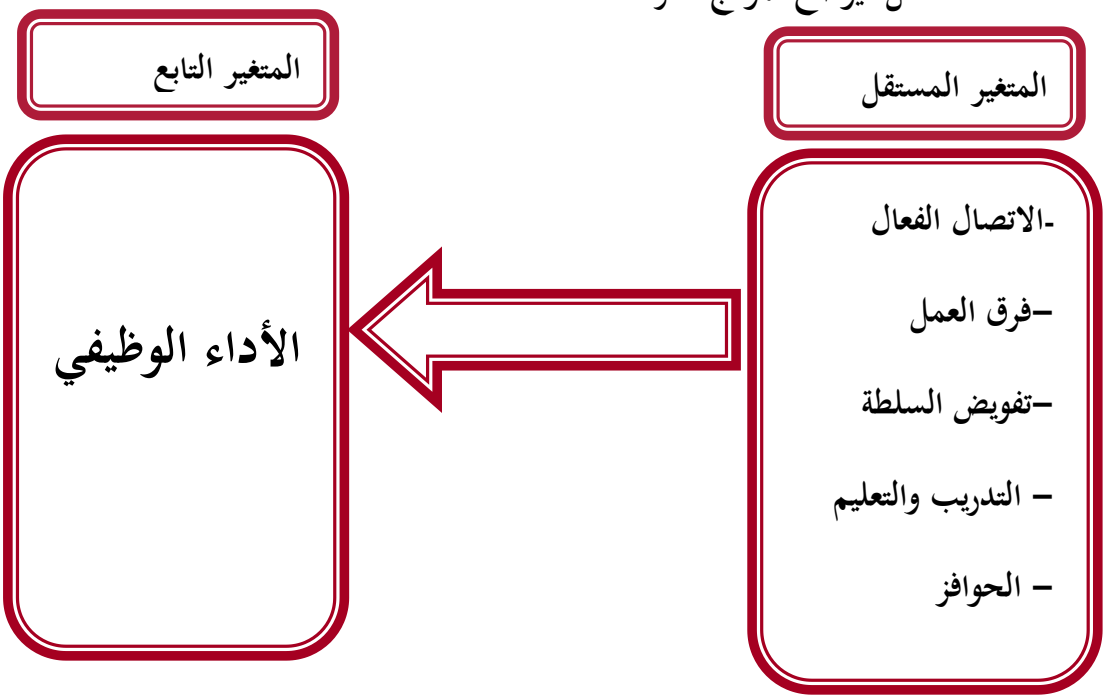
5. أسباب اختيار الموضوع: يوجد مجموعة من الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع بحيث تتمثل أهمها في:

-الأهمية البالغة لدراسة موضوع التمكين من قبل المنظمات المعاصرة خاصة مع ظهور المنافسة لأنها عاملا أساسي للبقاء والاستمرارية فترة أطول، وعليه فإن التمكين من المصطلحات الإدارية التي تسا هم من الزيادة من فاعلية مستوى أداء الموارد البشرية.

- محاولة دراسة التمكين وتأثيره على الأداء الوظيفي بمديرية السياحة والصناعة من أجل معرفة ماهي الأسباب التي تجعل الموظفين لا يقبلون على الإبداع والابتكار في مجال السياحة.
- الرغبة الشديدة في التطرق إلى عوامل تنمية الموارد البشرية من أجل العمل بها مستقبلا.
- حاجة المؤسسات العمومية ومنها مديرية السياحة والصناعة التقليدية إلى إصلاحات وإدخال مفاهيم إدارية حديثة من شأنها تحسين الوضع الحالي والانتقال إلى وضع أفضل مما كانت عليه.
- الرغبة الشخصية من طرف الطالبة في التعمق أكثر في موضوع التمكين ودراسة سلوكيات وأداء العاملين من خلال المواضيع المرتبطة بهذا المجال والتي أصبحت كل المنظمات تهتم به نظرا لأهميته في تحسين أداء الموظفين والزيادة من ربحية المنظمة.

6.نموذج الدراسة:

الشكل: يوضح نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة.

7. المنهج المتبع:

لإثبات صحة الفرضيات والإجابة عن الإشكالية المطروحة، اعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج الوصفي و التحليلي، الذي يتلاءم مع دراسة التمكين في تحسين الأداء الوظيفي، بالإضافة الى منهج دراسة الحالة وقد استخدمنا

الأسلوب الإحصائي الذي يعتمد على أداة الاستبيان لربط العلاقة بين التمكين، وأداء الموارد البشرية في مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية المدية.

8.حدود الدراسة:

من أجل الإحاطة بإشكالية الدراسة وفهم جوانبها المختلفة، لابد من وضع حدود الدراسة لكي يكون التحليل دقيق، وهي على النحو التالي:

–الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على كل ما يخص التمكين من تطور تاريخي وأهداف وأبعاد ونتائج، إضافة إلى مفهوم الأداء و العوامل المؤثرة فيه وعملية تقييم وتقويم الأداء، وحاولنا الإلمام بجوانبه، وبصفة عامة محاولة دراسة دور التمكين في التحسين والزيادة من فاعلية مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسات العمومية.

–الحدود المكانية: يتم من خلال الدراسة محاولة تسليط الضوء عن الوسائل والطرق المستخدمة لتمكين العاملين من أجل تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة، على أن تتم الدراسة الميدانية لمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية المدية.

–الحدود الزمنية: تم إعداد هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2022-2023 في الفترة الممتدة من (مارس 2023-ماي 2023).

9. الدراسات السابقة:

–فوزية برسولي، أثر التمكين في الأداء البشري، دراسة ميدانية لمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2017–2018، حيث تناولت هذه الدراسة العلاقة بين التمكين والأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية بصفة عامة، ومديرية الحماية المدنية لولاية باتنة بصفة خاصة، وقد توصلت إلى نتيجة مفادها أن التمكين له أثر مباشر وكبير على زيادة الإنتاجية والربحية بالنسبة للمنظمة، وتوفير فرص مناسبة لتفجير الطاقات والقدرات الإبداعية بالنسبة للعاملين، ويضمن كذلك التواصل الفعال مع العملاء.

ويتمثل الاختلاف في الدراسة التي نقوم بها مقارنة بالدراسة السابقة أن الباحث ركز على توضيح أثر التمكين في الأداء البشري على مستوى مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، ونحن سنوضح دور التمكين في تحسين الأداء الوظيفي للموراد البشرية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية المدية.

–سعيدة ثلخوخ، التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة مرواني للمشروبات الغازية والعصائر (MGB RPYAL) الرغاية، مذكرة ماجيستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر،2013–2014، حيث تناولت هذه الدراسة واقع التمكين الإداري والأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية بصفة عامة، ومؤسسة مرواني

بصفة خاصة، توصلت إلى نتيجة مفادها أن أن المنظمات تسعى لتطبيق التمكين بهدف تحسين الأداء الوظيفي الذي يرتبط بتوفير مناخ ملائم لتطبيقه، وذلك من خلال تحسين الوضع النفسي للعاملين.

وتختلف عن دراستنا في طبيعة المؤسسة المدروسة، حيث تم التركيز على توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة في المؤسسة الإقتصادية، في حين أن موضوع دراستنا تم إسقاطه على المؤسسات ذات الطابع العمومي.

-ضحوي سارة، علاقة التمكين الإداري بتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية للصحة في الجزائر، دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية لولاية بسكرة، مذكرة ماستر في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة، الجزائر، 2019-2020، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة التأثير المباشر للتمكين على مستوى أداء موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية لولاية بسكرة. وقد توصلت إلى نتيجة مفادها أن هناك علاقة إحصائية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية لولاية بسكرة.

ويتمثل الاختلاف في الدراسة التي نقوم بها مقارنة بالدراسة السابقة أن الباحث ركز على علاقة التمكين الإداري بتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية للصحة في الجزائر على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بولاية بسكرة، ونحن سنوضح دور التمكين في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية المدية، ويمكن الاختلاف في طبيعة الخدمات المقدمة فموضوع الدراسة السابقة مؤسسة عمومية تتعلق بقطاع الصحة، وموضوع دراستنا مؤسسة عمومية تتعلق بتقديم خدمات سياحية.

10. هيكل البحث:

من أجل التحكم في بحثنا هذا قمنا بتقسيم الدراسة على ثلاثة فصول، يتم من خلالها تناول موضوع الدراسة بشيء من التفصيل وذلك على النحو التالي:

-الفصل الأول: المقاربات النظرية للتمكين، والذي بدوره ينقسم إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول الإطار المفاهيمي للتمكين، المبحث الثاني الجوانب الأساسية للتمكين، المبحث الثالث الأثار المترتبة عن تطبيق التمكين.

-الفصل الثاني: مقومات الأداء الوظيفي للموارد البشرية في ظل التمكين، حيث سنتطرق إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول بعنوان ماهية الأداء الوظيفي، والمبحث الثاني يتضمن المتطلبات الأساسية لتقييم وتقويم الأداء الوظيفي، أما المبحث الثالث يدرس تحسين الأداء الوظيفي من منظور التمكين.

- الفصل الثالث: دراسة ميدانية توضح دور التمكين في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية بمديرية السياحة لولاية المدية، والذي قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول يتضمن تقديم المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال التطرق إلى التطور التاريخي للمديرية والتعريف بمختلف المصالح، أما المبحث الثاني بعنوان الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وذلك إبراز منهج وأداة الدراسة وغيرها...، أما المبحث الثالث فقد تم

فيه تحليل نتائج الدراسة الميدانية عن طريق استخدام الاستبيان وتوزيعه على موظفي مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية المدية، وتحليله باستخدام أدوات الإحصاء من خلال برنامج spss.

الفصل الأول:

المقاربات النظرية للتمكين

تمهيد:

لقد أصبح عالم الأعمال اليوم متغيرا ومتطورا تبعا لتغير العوامل الاقتصادية والاجتماعية، فالمؤسسة وليدة البيئة التي تعيش فيها وتتعامل معها حيث تصاعدت الأهمية الاستراتيجية للعاملين في الإدارات التشغيلية لاحتكاكهم المباشر بالمتغيرات البيئية مما اقتضى تمكينهم من التصرف مباشرة في الأمور التي تعكس فرصا أو مخاطر للمؤسسة، وهذا ما أبرز فكرة التمكين، وفي الآونة الأخيرة تبنت المنظمات مداخل إدارية عديدة، من بين هذه المداخل مدخل التمكين، الذي يعد من المداخل الإيجابية التي لها أثر في تحسين الأداء البشري، فالتمكين يعتبر جسر ثقة بين العاملين والإدارة وتحفيزهم و مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار، فالمؤسسات اليوم أصبحت تدرك أن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل لتحقيق التقدم و التميز عن المنافسين وفي إ طار هذا السياق سنتطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين.

المبحث الثاني: الجوانب الأساسية للتمكين.

المبحث الثالث: الأثار المترتبة عن تطبيق التمكين.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين.

لقد أخذ موضوع التمكين اهتمام كبير لدى المنظمات الحديثة والإداريين والباحثين، كونه من الأساليب الإدارية الحديثة التي أعطت أهمية كبيرة للعنصر البشري في المنظمة ولكي نفهم موضوع التمكين أكثر سنتطرق في مبحثنا هذا، إلى الإطار المفاهيمي للتمكين.

المطلب الأول: التطور التاريخي للتمكين وعلاقته بالمصطلحات الإدارية.

إن مفهوم التمكين وتطوره كمصطلح جديد في الإدارة فقد مر بمراحل عدة أدت إلى ارتباطه بمصطلحات إدارية.

الفرع الأول: التطور التاريخي للتمكين.

يعتبر التمكين من المفاهيم التي تهتم بالعنصر البشري في المنظمات المعاصرة إلى مستويات راقية من تعزيز للثقة وتشكيل فرق العمل والإبداع والابتكار، فقد بدأ مصطلح التمكين بالظهور في البيئة الغربية بعد التسعينات من القرن العشرين، فلم يظهر بشكل مفاجئ، وإنما عبر دراسات متتالية.

لفهم التطور التاريخي للتمكين لا بد من العودة إلى جذور وأصول ظهور الحاجة إلى التمكين ومواكبة التطورات التي طرأت على المعرفة الإدارية دراسة تقييم أبعاد التمكين في المنظمات، إلى أن العديد من الباحثين أكدوا أن دراسات**إلتون مايو**(Elton mayo) في مصانع **الهوثورن** (Hawthorne)،كانت الأساس في الاهتمام بعملية مشاركة العاملين، ويذهب البعض إلى أن مدرسة العلاقات الإنسانية هي التي كانت تشكل حجر الأساس للتمكين.

ونستطيع أن نقول أن بداية التمكين نشأت في أوائل عقد الخمسينات من القرن الماضي عندما زار الدكتور **إدوارد ديمنغ**(W. Edwards Deming) و(**جوزيف جوران** Joseph Jouran) اليابان لتدريب المدراء ونصحهم إذ أكدوا على الجودة والاستفادة من أفكار جميع الأفراد وليس فقط أولئك الموجودين في قمة المنظمة، وأكدا أيضا على فاعلية فريق العمل والتحسين المستمر من خلال حلقات الجودة اللذان يعتبران أمرين مهمين، فضلا عن اعتماد مبدأ تبني الجودة بدلا عن تفتيش المنتجات . وفي عقد الستينات من نفس القرن برز وجود تطور آخر من خلال انفصال الأعمال الأمريكية اليابانية، وذلك عندما شجعت المنظمات اليابانية على الاستفادة من رأس المال البشري والتركيز بصورة أكبر على التعلم في المدارس والوظائف وأصبح العاملين اليابانيين جزءا من المنظمة والتأكيد على الاستثمار في مجال تدريب هؤلاء العاملين. وفي عقد السبعينات فقدت الولايات المتحدة الأمريكية جزءا من حصتها السوقية في العديد من الصناعات وخطوط المنتجات على الرغم من معدلات

الإنتاج المتفوقة وفي هذه الأوقات حولت اليابان نقاط ضعفها إلى قوة من خلال متابعة الجودة وتمكين العاملين والتنوع و الإنتاج حسب الطلب والملائمة وسرعة التغيير، وبذلك عززت من معايير المنافسة وخلال العقد الثامن من القرن الماضي شهدت المنظمات الأمريكية اهتماما واسعا بموضوعات الجودة إذ رجع كل من **ديمينغ و جوران** إلى الولايات المتحدة الأمريكية لتدريب بعض الأفراد في بعض المنظمات الأمريكية تدريب الإدارة والعاملين معا و مع بداية عقد تسعينات القرن السابق صورت حالة التزاوج بين كل من الاقتصاد القديم والجديد إذ حظيت المنظمات الأمريكية بالفوائد الناجمة عن الإنتاج الواسع والإنتاج الرشيق في اليابان، وبهذا قصدت تلك المنظمات الحجوم والإنتاجية فضلا عن الجودة و التنوع الملائم، فالملاحظ من خلال هذه الفترة أن المنظمات الإبداعية الجديدة استبدلت الحرفيين وعمال الإنتاج الواسع بفرق العمل القائمة على أساس التمكين وبهذا فإن المنظمات الجديدة أصبحت أكثر مرونة .

ويقال أن نشأة التمكين تعود إلى الولايات المتحدة الأمريكية عندما قامت الحكومات الديمقراطية في عقد الستينات من القرن الماضي بمحاولة بناء المجتمع العظيم الذي كان استجابة حتمية من جانب تلك الحكومات تجاه بعض المجاميع وذلك من خلال تنميتهم ولا سيما المجاميع التي تمثل أقليات عرقية وتشهد تحديات فكرية ومادية، وبعد ذلك استعمل مصطلح التمكين على نحو متزايد في عالم الأعمال إذ نقلت السلطة في أغلب الأحيان إلى المستويات الدنيا لمساعدة الإدارة في تحقيق أهداف المنظمة وبهذا يكون التمكين قد تزامن مع العديد من الاتجاهات الأخرى كالتوزيع والتقليص وانعدام الإيمان في التخطيط المركزي، وجميع هذه الاتجاهات كانت مرتبطة مع سرعة التغييرات المتمثلة في العولمة والاستعمال المتزايد للتكنولوجيا الحديثة التي أدت الى انتشار ممارسات التمكين في القطاع الخاص بشكل ملف للانتباه [1] .

الفرع الثاني: مفهوم التمكين.

لغة: وردت كلمة التمكين في القرآن الكريم في ستة عشر آية جاءت في اثني عشرة سورة وبثمانية ألفاظ هي:

1. التمكين بمعنى الملك والسلطان: قال – جل ذكره – في شأن ذي القرنين :{إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ} سورة الكهف: الآية 84، قال ابن كثير رحمه الله :(أي أعطيناه ملكًا عظيمًا ممكنًا فيه من جميع ما يُعطى الملوك من التمكين والجنود). تفسير ابن كثير (89/3).

[1] فلة عيساوي، تمكين العاملين مدخل للتحسين المستمر والتطوير التنظيمي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، بدون مجلد، العدد 7، ديسمبر 2014، جامعة عنابة، ص 62.

ومن هذا القبيل قوله – تعالى :- {الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ} سورة الحج: الآية41، قال الشيخ عبد الرحمن السعدي في تفسيره:(أي ملكناهم إياها وجعلناهم المتسلطين عليها، من غير منازع ينازعهم، ولا معارض). تيسير الكريم الرحمن (302/5).

2.التمكين بمعنى المنزلة عند الملك :قال – تعالى – في شأن يوسف – على نبينا و عليه الصلاة والسلام– :{ وَقَالَ الْمَلِكُ ائْتُونِي بِهِ أَسْتَخْلِصْهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ} سورة يوسف: الآية 54، وقال – تعالى – في جبريل – عليه السلام :- { ذِي قُوَّةٍ عِنْدَ ذِي الْعَرْشِ مَكِينٍ} سورة التكوير : الآية 20، وكذلك قال – تعالى – في شأن يوسف – على نبينا وعليه الصلاة والسلام :- {وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَبَوَّأُ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ}.سورةيوسف:الآية56، (ويفسر هذا التمكين أنه نصيب من الملك ومنزلة ذات قدر عند الملك)، قوله – تعالى – في آخر السورة على لسان يوسف – على نبينا وعليه الصلاة والسلام– :{رَبِّ قَدْ آتَيْتَنِي مِنَ الْمُلْكِ}سورة يوسف: الآية 101.

3. التمكين بمعنى التهيئة :

قال – تعالى :- {أَوَلَمْ نُمَكِّنْ لَهُمْ حَرَمًا آمِنًا يُجْبَى إِلَيْهِ ثَمَرَاتُ كُلِّ شَيْءٍ} سورة القصص: الآية57، أي ألم نجعل حرمًا ذا أمن)، انظر فتح القدير (179/4).

وقال – تعالى: – في شأن يوسف – على نبينا وعليه الصلاة والسلام :- {وَقَالَ الَّذِي اشْتَرَاهُ مِنْ مِصْرَ لِامْرَأَتِهِ أَكْرِمِي مَثْوَاهُ عَسَى أَنْ يَنْفَعَنَا أَوْ نَتَّخِذَهُ وَلَدًا} {وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ وَلِنُعَلِّمَهُ مِنْ تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ وَاللَّهُ غَالِبٌ عَلَى أَمْرِهِ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ} سورة يوسف: الآية 21، (أي جعلنا هذا مقدمة وتهيئة لتمكينه في الأرض من هذا الطريق)، انظر تيسير الكريم الرحمن (4/15).

4. التمكين في نعم الدنيا ومعايشها:

قال – تعالى :- {أَلَمْ يَرَوْا كَمْ أَهْلَكْنَا مِنْ قَبْلِهِمْ مِنْ قَرْنٍ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ مَا لَمْ نُمَكِّنْ لَكُمْ وَأَرْسَلْنَا السَّمَاءَ عَلَيْهِمْ مِدْرَارًا وَجَعَلْنَا الْأَنْهَارَ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهِمْ فَأَهْلَكْنَاهُمْ بِذُنُوبِهِمْ وَأَنْشَأْنَا مِنْ بَعْدِهِمْ قَرْنًا آخَرِينَ} .(سورة الأنعام: الآية6، وقال – تعالى :- {وَلَقَدْ مَكَّنَّاهُمْ فِيمَا إِنْ مَكَّنَّاكُمْ فِيهِ وَجَعَلْنَا لَهُمْ سَمْعًا وَأَبْصَارًا وَأَفْئِدَةً}. سورة الأحقاف: الآية26، قال ابن كثير :رحمه الله:(يقول – تعالى –: ولقد مكنا الأمم السالفة في الدنيا من الأموال والأولاد وأعطيناهم منها ما لم نعطكم مثله ولا قريبًا منه)، ابن كثير)144/4).

5. التمكين للدين:

وهو يعني القدرة على مزاولة شعائره في أمن وإظهارها دون منازع أو مشوش، قال – تعالى – في سورة النور :{وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا}. سورة النور: الآية55.

6. التمكين بمعنى الظفر :

قال – تعالى :- {وَإِنْ يُرِيدُوا خِيَانَتَكَ فَقَدْ خَانُوا اللَّهَ مِنْ قَبْلُ فَأَمْكَنَ مِنْهُمْ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيم} سورة الأنفال: الآية71، (فأمكن بمعنى أظفر وأقدر)راجع لسان العرب (415/13).

7. التمكين بمعنى الثبوت والاستقرار:

قال – تعالى :- {أَلَمْ نَخْلُقْكُمْ مِنْ مَاءٍ مَهِينٍ} {فَجَعَلْنَاهُ فِي قَرَارٍ مَكِينٍ} سورة المرسلات: الآية 20-21، (أي ثابت مستقر).

التمكين اصطلاحا: يختلف تعريف التمكين باختلاف أراء الباحثين فيعرف بأنه العملية التي تصب في اتجاه زرع الثقة بنفس العامل واشعاره بأنه عامل مهم في تحقيق أهداف المؤسسة ونمائها، وأن العاملين على اختلاف مواقعهم انما هم شركاء لهم قيمة وأهمية رفيعة في رسم رسالة المؤسسة وفي تحقيق هذه الرسالة للانتباه [1].

ويعرف بأنه المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم باتخاذ القرارات وحل المشكلات والتفكير الإبداعي والتصرف في المواقف وتحمل مسؤولية النتائج.

الفرع الثالث: التمكين وعلاقته بالمصطلحات الإدارية الأخرى.

هناك خلط كبير لدى بعض الممارسين والباحثين ما بين التمكين والعديد من المبادئ والمصطلحات الإدارية الشائعة، وهنا سنحاول التعريف بهذه المصطلحات وعلاقتها بالتمكين.

1. التمكين والمشاركة: هناك خلط بين التمكين والمشاركة، إذ يمكن اعتبار المشاركة جزءا من التمكين وهي المفتاح الأول والركن الأساسي في عملية بناء التمكين من التصرف السريع في المواقف الجديدة لتي يواجهونها.

[1] ماجد محمد إبراهيم عبد العال، دور أبعاد التمكين الإداري في تحسين عملية اتخاذ القرارات بالتطبيق على جامعة المنوفية، مذكرة ماجيستر في علوم التربية، كلية التربية، جامعة السادات، مصر، ص 05.

فالأفراد بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية وأن يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل، فالمشاركة خطوة من خطوات التمكين ولا ترتقي لتكون مرادفا له بالمعنى الكامل، وبصفة أخرى يمكن أن نقول المشاركة تمكين جزئي يساهم في الحصول لتحقيق التمكين الكامل [1].

2. التمكين والإثراء الوظيفي: يعرف الإثراء الوظيفي على أنه تقنية تهدف إلى توسيع مهمات العامل لدفع حاجاته للرضا وتحسين المحفزات، وبالتالي زيادة الإنجازات أو بموجب ذلك خلط بعضهم ببعض بين التمكين والإثراء الوظيفي إلا أنه في واقع الأمر يوجد اختلاف بين المفهومين.

فالإثراء الوظيفي يهدف إلى توسيع الأعمال التي يقوم بها الموظفون عن طريق توكيلهم بمهام جديدة، أما التمكين فيعمل على توسيع العمل نفسه بزيادة تفاعلاته واعتماده على أعمال أخرى.

3. التمكين والجودة الشاملة: يتطلب تحقيق الجودة أشخاصا قادرين على التغيير في طرق العمل، مما يجعل القيادة الملتزمة بتحقيق رضا العاملين كجزء مكمل لإدارة الجودة، وبالمقابل يمكن للجودة أن تعيد الدائرة بتشجيعها للإدارة العليا على تعميق بضرورة التمكين باعتباره أن الغاية النهائية هي التحسين المستمر.

إن الأغراض المستهدفة من حلقات الجودة تؤدي إلى تطوير الكفاءات الإنتاجية للعاملين في حقول العمليات الإنتاجية والخدمية، ويزكي أسس المعرفة النوعية، مما يؤدي إلى تشجيع العاملين وإطلاق طاقاتهم للمشاركة بكفاءة لاتخاذ القرارات فيما يتعلق بعملهم وتحمل مسؤولية هذه القرارات وثم تطوير ذاتهم وتحسين منتجاتهم وركز أهم رواد الجودة الشاملة على أهمية التمكين في تحقيق الجودة بالمؤسسات، حيث ركز **ديمنغ** (Deming)على مفهوم التمكين من خلال مبادئه الأربعة لتحقيق الجودة الشاملة، كما ركز **جوران** (Jouran) على تفويض الصلاحيات، الرقابة الذاتية وضرورة الاطلاع على أهداف وحداتهم وأدائهم الحقيقي.

فاندماج العاملين تمكينهم، القيادة الإدارية، والالتزام بالجودة، عناصر جوهرية لنجاح برنامج إدارة الجودة الشاملة والهدف من التمكين هو استحداث عمالة قوية ممكنة، قادرة على اتخاذ القرارات ضمن مجال عملها أو تحمل مسؤوليتها، إذ يتوجب على القيادة الإدارية بناء ثقافة تنظيمية مناسبة من أجل التمكين وذلك باستحداث ثقافة تركز على الجودة الشاملة فالتمكين عنصر أساسي لاستمرار تحقيق أهداف الجودة الشاملة لأنه يضمن التحسين المستمر [2].

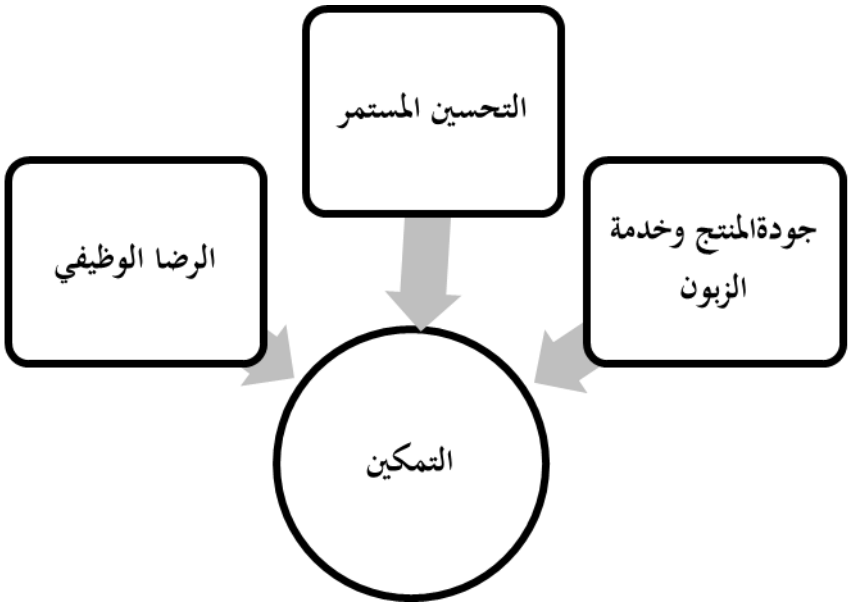
---

[1] ضحوي سارة، علاقة التمكين الإداري بتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية للصحة في الجزائر، دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة، بسكرة، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2020-2021، ص06.

[2] سعيدة ثلخوخ، التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي، دراسة حالة MGB ROYAL، مذكرة ماجيستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2013- 2014، ص-ص: 40-41.

وسنجسد كل ما سبق في الشكل التالي:

الشكل (01-01) يوضح العلاقة الدائرية بين التمكين والجودة.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على سعيدة ثلخوخ.

المطلب الثاني: أهداف التمكين ومبررات الإعتماد عليه.

أصبح من الضروري في ضوء المتغيرات والتحديات العالمية المعاصرة، الاهتمام بالتمكين بالنظر إلى الأهداف التي يسعى إليها، ومبررات اعتماد المنظمات المعاصرة عليه.

الفرع الأول: أهداف التمكين.

إن التمكين هو إعطاء القدرة والسماح للموظفين بالحرية الكاملة لإنجاز الأعمال ومحاسبتهم، و الهدف من عملية التخويل هو الاستفادة من الأثار الإيجابية على الأداء الوظيفي وتتمثل هذه الأهداف في:

-ابقاء المنظمة في المقدمة دائما ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه.

-الاستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتوافرة.

-زيادة ربحية المنظمة وزيادة مبيعات النمو.

-والهدف من عملية التمكين هو استحداث قوة عمل قوية وممكنة ولديها القدرة لإنتاج السلع والخدمات تفوق توقعات المستهلك الداخلي والخارجي، ولا بد للقيادة الإدارية في بناء ثقافة تنظيمية مناسبة من أجل تمكين الناس وذلك باستحداث ثقافة ترتكز على الجودة الشاملة من خلال الالتزام بتحقيق رضا المستهلك، وفي الممارسة العملية نجد أنها تلقي الضوء على الاستراتيجيات أو الآليات التي تفرز الثقة والفعالية في تحقيق أهداف الأعمال.

-إزالة معوقات النفوذ والقوة ويعمل على إعادة التكامل بين التفكير والتنفيذ، وأن إعادة التكامل هذه تمثل الاستخدام الصحيح للنفوذ والقوة [1].

الفرع الثاني: مبررات الاعتماد على التمكين.

يعتبر التمكين جزء من خطة كلية لإحراز تقدم في مجالات الفاعلية الإنتاجية وإدارة الجودة الشاملة وخدمة العمل واستمرارية التطوير ومن هذه المبررات نجد:

-تغيير الفلسفة الهيكلية للمنظمات، من العمل الفردي إلى فرق العمل، ومن القرار الفردي إلى القرار الجماعي، ومن المركزية إلى اللامركزية، ومن المنظمة العمودية إلى المنظمة الأفقية.

-الثورة في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتسخير الابتكارات التي أرفقتها لأداء وظائف المؤسسة بكل كفاءة واقتدار.

-الرغبة الكامنة لدى المديرين في التنازل عن بعض الصلاحيات للمرؤوسين وذلك لعدم توفر الوقت الكافي للقيام بكافة الأعمال، ويعود ذلك لزيادة ثقة المديرين بقدرات العاملين في بيئة الأعمال المعاصرة وخاصة عندما يتمتعون بمستوى عال من التعليم والثقافة المشتركة، وتسلحهم بالمهارات الفنية المتنوعة التي تساعدهم على إنجاز الأعمال.

-وجود رغبة عالية لدى العاملين في حصولهم على الاستقلالية من خلال قيامهم باتخاذ قرارات حاسمة في عملهم وخاصة مع اقتناع العاملين بقدراتهم ومهاراتهم في استخدام التكنولوجيا المتقدمة.

ونقول إن التمكين لم يعد شعارا وإنما أصبح ضرورة حتمية على المؤسسات، وذلك من أجل بقائها ونجاحها [2].

---

[1] قاسم أحمد، دور استراتيجية التمكين في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 04،جامعة تك العدد 12، جامعة تكريت، العراق، 2008، ص 101.

[2] فوزية برسولي، أثر التمكين في الأداء البشري، دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2017-2018، ص _ص: 20 -21.

المطلب الثالث: النظريات المفسرة للتمكين.

لقد شاع استخدام مفهوم التمكين في السنوات الأخيرة إلا أنه قد وجد مضمونه الحالي في الكثير من النظريات وهذا ما سنتناوله في هذا المطلب.

الفرع الأول: التمكين في نظر المدرسة الكلاسيكية.

تطورت دراسة علم النفس والإدارة في أماكن العمل في أوائل القرن العشرين، على خلفية الإدارة العلمية. وركز هذا النهج على عدم التمكين من الدور من خلال تعزيز وظائف محددة بدقة ومنخفضة السلطة التقديرية وتركيز عملية صنع القرار في المناصب العليا للتسلسل الهرمي للإدارة.

على الرغم من أن الإدارة العلمية جلبت فوائد إنتاجية فردية، كان هناك قلق بشأن القيمة على المدى الطويل، وخاصة حول التكاليف الاجتماعية والنفسية لتبسيط العمل الناتج. تم التعبير عن انتقادات عشرينات القرن الماضي لهذه الممارسة في الدوائر السياسية على كلا الجانبين المحيط الأطلسي. وبالتالي فإن الكثير من التحقيقات المبكرة، مثل التي لها مجلس أبحاث التعب الصناعي في المملكة المتحدة، كانت مكرسة للتحقيق في آثارها على رفاهية الموظف، ساعد هذا البحث على انشاء وتشكيل مجال الدراسة الذي كان عليه علم النفس في الولايات المتحدة وعلم النفس المهني في المملكة المتحدة. وأدى إلى توصيات لتوسيع نطاق المهام داخل الوظائف وتفويض المزيد من السلطة لأصحاب الوظائف مما أعطى هذا الاهتمام بتمكين الدور في شكل إعادة تصميم الوظيفة، مثل نقيض الإدارة العلمية أو تبسيط العمل.

1.إسهامات ماري باركر فيوليت (Mary Parker Follette):

لقد كانت(follette) الصوت الوحيد المختلف في عهد المدارس الإدارية التقليدية عن بقية الأصوات، حيث وصفها بيتر دراكر(Peter Druker) أم الإدارة وأكد أن أفكارها الإنسانية التي قدمتها في تلك الحقبة سبقت زمانها بعقود طويلة، فتناولت مواضيع مثل العمل والتعاون الجماعي ونظرت إلى المؤسسات على أنها مجتمعات متعاونة عليها أن تعمل لتحقيق أهداف مشتركة.وفي مجموعة المقالات التي تم جمعها وتوثيقها عن فيوليت (follett) تبرز هذه المقالات إيمان تلك المرأة الكبير بدور الموظف في المنظمة كمالك لها لخلق شعور بالمسؤولية الجماعية تجاه أهداف المنظمة اليوم، وبعد ما يقارب مئة عام منه بدأت أدبيات الإدارة تناقش مواضيع مثل " **الموظف المالك** "و "**المشا ركة في الربح**" و" **المشاركة في المكاسب** " .

وهذا ما يؤكد اهتمامها بالبعد الإنساني في العمل [1].

وتفويض المزيد من السلطة لأصحاب الوظائف مما أعطى هذا الاهتمام بتمكين الدور في شكل إعادة تصميم الوظيفة، مثل نقيض الإدارة العلمية أو تبسيط العمل.

الفرع الثاني: دراسة الهوثورن وحركة العلاقات الإنسانية (1924–1932).

تعتبر محاولة **التون مايو** وأعوانه في التجارب المعروفة باسم تجارب هوثورن والتي أجريت في شركة وسترن الكتريك Western Ecltric بمصنع هوثورن بمدينة شيكاغو أولى المحاولات المكثفة لدراسة أثر العوامل المادية للعمل على الكفاية الإنتاجية للعاملين.

وبدأت هذه التجارب بمحاولة ترمي إلى اختبار العلاقة بين كثافة الإضاءة و الكفاية الإنتاجية للعاملين.

وجاءت النتائج غير متوقعة. مؤكدة وجود متغير جديد وهو الروح المعنوية للعمال ودرجة الانسجام والوئام القائمين بين المجموعة العاملة.

ولقد أجريت تجربة أخرى على متغير آخر ترمي إلى اختبار أثر الراحات ومدتها على الكفاية والإنتاجية، فتكررت النتائج غير المتوقعة التي تؤكد تأثر الإنتاجية أساسا بالحالة المعنوية للعمال.

فأجريت تجربة ثالثة لاختبار أثر التغيير طريقة دفع الأجور على الكفاية الإنتاجية. وتكررت النتائج غير المتوقعة والتي تؤكد أن الإنتاجية ترتبط إيجابيا بالظروف الاجتماعية والنفسية للعاملين أكثر مما ترتبط بالتغيرات المادية التي تدخل على ظروف وأحوال العمال.

وقد توصلت تجارب هوثورن إلى النتائج التالية:

- شمل الأفراد العاملين في وحدة إنتاجية واحدة إلى تكوين تنظيمات غير رسمية فيما بينهم.
- تأثر تصرفات الأفراد داخل التنظيم بالإطار الذي ترسمه لهم الجماعة.
- إن الحوافز المعنوية تقوم بدور حيوي في تحفيز الأفراد للعمل.
- إن طاقة الفرد للعمل لا تتحدد وطبقا لطاقته الفيسيولوجية وإنما طبقا لطاقته الاجتماعية من حيث شعوره بالرضا والتفاهم القائم بينه وبين رؤسائه من ناحية ودرجة التعاون مع زملائه في العمل من ناحية أخرى.

[1] سمير عباسي، التمكين الإداري وعلاقته بجودة حياة العمل، دراسة ميدانية على هيئة الإطارات بمؤسسة " فرتيال " عنابة، أطروحة دكتوراه في علم النفس تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة، الجزائر، 2021–2022، ص _ص: 34_35.

– دور القيادة غير الرسمية في التأثير على سلوك الأفراد داخل التنظيم من حيث تكوين الجماعات ونمط العلاقات بينهم.

– وباختصار فإن أبحاث ويسترن إلكتريك تعد في الواقع بمثابة عودة التفكير السليم إلى علاقات العمل، ويرجع ذلك للأسباب التالية:

– إن هذه التجارب مهدت السبيل لظهور منهج جديد في التفكير، وهو المنهج السلوكي الذي يمكن من خلاله اكتشاف المشكلات الإنسانية المعقدة والتعرف على أساليب علاجها.

– ان هذه التجارب ساعدت في إلقاء الضوء على المتطلبات الأساسية الواجب توافرها لخلق التعاون الفعال بين الإدارة والعمال، فالعمال ليسوا أفرادا منعزلين بعضهم عن بعض الآخر ولا يمكن النظر إليهم كوحدات متفرقة، فهم يشكلون جماعة واحدة، وبتعاونهم وتضافرهم وحماسهم.

فحركة العلاقات الإنسانية ركزت على أن انشاء جماعات العمل وإتاحة الفرصة لها للتفاعل يجعل جو العمل أكثر ملائمة للعامل، وأنها عائلة سعيدة وبان المصنع أو مكان العمل هو مصدر الرضا الأساسي للعامل إنما تتغافل عن واقع التفاعل الاجتماعي للأفراد والجماعات وما يحتويه من تصارع وتنافس ومحاولة للسيطرة والتسلط، وبذلك تعطي تصويرا خاطئا للتنظيمات الفعلية.

وكذلك ركزت على دراسة التنظيم غير الرسمي.

وعليه فإن دراسة إ لتون مايو فتحت الطريق أمام العلماء والباحثين الاجتماعيين والسلوكيين الإداريين إلى مزيد من الدراسات العلمية [1].

وعليه فإن عملية التجريب مكنت الموظفين من أن الإشراف كان مجانيا وسهلا، وكان العملاء قادرين على تحديد وتيرة عملهم، وأن زيادة المشاركة في الوظيفة انعكست في التحسين الطردي للإنتاج. وشجعت حركة العلاقات الإنسانية بدورها على توسيع نطاق منظورها لتشمل التمكين داخل مجموعات العمل، وأسلوب القيادة، وهياكل تنظيمية أوسع.

1.نظرية Douglas Mc Gregor (X and Y):

تنطلق هذه النظرية من أن دوافع الناس التي تتم طبقا لنظرية تدرج الحاجات التي أتى بها ما سلو والتركيز في هذه النظرية على الحاجات الفسيولوجية والأمن النظرية X وتفترض هذه النظرية ما يلي : أن العمل فيه نوع من الإهانة لمعظم الناس وبالتالي لا يحبون العمل ويتجنبونه، معظم الناس غير طموحين ورغبتهم ضعيفة في تحمل

[1] https://www.kau.edu.sa ,01-04-2023 ,14 :53.

المسؤولية .النظرية Y تركز على احتياجات المستوى الأعلى ويحبون من يوجههم ،معظم الناس قدرتهم ضعيفة على الإبداع فيحل المشكلات، معظم الناس يقاومون التغيير نظرية من التقدير وتحقيق الذات وهي احتياجات مستمرة، وتقوم على الافتراضات التالية : يعمل الأفراد بشكل طبيعي إذا كانت بيئة العمل مناسبة للعمل الناس يكونوا موجهين ذاتيا من أنفسهم ويعملون بشكل إبداعي لتحقيق الأهداف يلتزم الناس بأهداف الجودة والإنتاجية الخاصة بهم في حال وجود مكافآت تلبي الاحتياجات العالية مثل تحقيق الذات [1].

وعليه فإن دوغلاس تأثر بأفكار ما سلو فقدم إضافات جديدة لحركة العلاقات الإنسانية من خلال كتاباته، وخاصة كتاب الوجه الإنساني من المشروع ومن خلال نظريته X و Y.

2.نظرية Z عند أوتشي (Ouche):

تأثر أوتشي بما حققته الإدارة اليابانية في إدارة وتنظيم المؤسسات الاقتصادية بها، وحددت نظريته عدة خصائص منها: جماعية صنع القرار، والعائلية، تقاسم العمل، والاستقرار الوظيفي، وشمولية الاهتمام بالأفراد، والمسؤولية الاجتماعية، والشراكة وروح الفريق، ويكون الفريق حرا في الاتصالات داخل الجماعة وهي وسيلة من وسائل الاتصال [2].

الفرع الثالث: التمكين على ضوء النظريات الحديثة.

1.نظرية المنظمة المتعلمة:

المنظمة المتعلمة هي تلك التي تتغير بشكل مستمر وتتطور وتتقدم بشكل دائم، وذلك بالتعلم من تجاربها وخبراتها التي تتكون من خبرات أعضائها، والمنظمة المتعلمة كما يؤكد " بيتر سينج " أنها ترتكز على مقومات أساسية محورها ثقافة المؤسسة قيمتها التي ترتكز على العناصر الآتية:

- المعلومات وأهميتها في التعلم.
- روح الفريق وأهميته في التعلم الجماعي، الذي يضاعف التعلم الفردي.
- التمكين: وهو الذي يحرر العامل من أي قيود تمنعه من التعلم والمشاركة.
- المشاركة التي هي جوهر عملية التعليم والتعلم.

---

(1) https://dr-ama.com/ , 01-04-2023, 23 :05.

(2) محمد يوسف شقوره، متطلبات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم، مذكرة ماجيستر في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة 2015، ص 31.

- القيادة التي تحمل الرؤيا نحو مؤسسة متعلمة متطورة باستمرار، وحديث الساعة في أدبيات الإدارة في الوقت الراهن هو حول موضوع المنظمة المتعلمة وهذا من أهم المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تعزز موضوع التمكين وتستثمره من أجل التجديد وتطوير المستثمرين في المنظمة، وقد أصبحت عملية التجديد والتغيير حتمية، ولا مناص منه في منظمات القرن الواحد والعشرين [1].

2.نظرية الشخصية البالغة كريس آر قريس (خطوة هامة جدا تجاه التمكين):

إنّ الدعوة إلى تمكين الفرد لم تكن دائما تحتاج إلى استخدام مصطلح التمكين بشكل حرفي ومحدد، قام كريس ارقريس (Cris Argyris) جهود في نقد النظريات التقليدية، تعبيرا منه عام 1957 عن التوجه لفكر التمكين، وخاصة عندما وجه نقدا شديدا للمدرسة الكلاسيكية والممارسات التقليدية الإدارية لا تنسجم مع الإنسان، إذا نظرنا إليه على أنه بالغ وناضج وعاقل، ويرى **آرقريس** بأن الإدارة العلمية بمبادئها المحددة تمنع الفرد من تحقيق ذاته، لأن كل شيء محدد مسبقا لا مجال فيه لأي اجتهاد من قبل الفرد. كما يؤكد أن مبادئ البيروقراطية لا تخلق سوى انسان اعتيادي وسلبي يشعر أنه لا سيطرة لديه على مقومات العمل أو بيئة العمل التي يعمل فيها بسبب السلطة الهرمية و العمودية وسيطرة الإدارة العليا المطلقة ومركزية الإدارة .

أما في رده على المبادئ التي أتى بها **هنري فايول** فيؤكد بأن هذه المبادئ لا تؤدي إلا إلى القصور الذاتي لدى العاملين، بسبب نظام وحدة الأمر ووحدة التوجيه الذي يفترض أن الكفاءة تزداد عندما يتم تخطيط وتوجيه كل فرد بكل صغيرة وكبيرة من قبل المراقب أو المشرف. لذا لا يرى **آرقريس** أن هذه النظريات تتعامل مع العامل على أنه إنسان عاقل يمكنه أن يتحمل مسؤولياته إنما تتعامل معه كأنه طفل يحتاج دائما التوجيه والإشراف والمساعدة [2].

من خلال تناولنا للنظريات يتضح أنه لا وجود لظهور مفهوم ملامح التمكين عند رواد المدرسة الكلاسيكية إلا من خلال بعض المقترحات التي تقدمت بها **ماري باركر فيوليت** التي كانت من الأوائل التي تناولت البعد الإنساني في المنظمات، وتناولها لبعض المصطلحات "كتحقيق الأهداف المشتركة، الموظف المالك، والمشاركة في المكاسب.

---

[1] سعود امال، المقاربات النظرية لمفهوم التمكين، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد 02، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر،2021، ص ص: 404_405.

[2] سعود آمال، المقاربات النظرية لمفهوم التمكين ، مرجع سابق ، ص ص: 406_407.

لكن جل الدراسيين والباحثين أكدوا بدايات ظهور مفهوم التمكين والاهتمام به بدأ يتبلور من خلال مدرسة العلاقات الإنسانية وبالضبط إبتداءا من دراسات هوثورن التي سمحت بظهور البنات الأولى لتمكين العاملين من خلال السماح لهم بتحديد وتيرة عملهم، مع زيادة المشاركة في الوظيفة إضافة لتوسع منشورها ليشمل التمكين داخل مجموعات العمل وأسلوب القيادة لتتولى الإسهامات في بناء مفهوم التمكين فظهر الإثراء الوظيفي ليعكس الدفاع عن زيادة الاستقلالية والمسؤولية الفردية وتزايد منح مجال أوسع للمشاركة وحرية التصرف بهدف السماح للمرؤوسين بالإبداع لتطوير النظرة للتركيز في الهدف من خلال الإشراف وتشجيع التحسين عن طريق المبادرة الفردية للعامل، وعلى كل فرد أن يخصص جهده من أجل التطوير ليظهر لنا مفهوم التمكين كما هو الآن بمبادئه ومستوياته واستراتيجياته الحالية بإسهامات الدراسيين وتأثيرات التراكمات التي خلفها عامل التطور الزمني .

المبحث الثاني: الجوانب الأساسية للتمكين.

حتى يتم التطبيق الناجح للتمكين يجب الإلمام بجوانبه ومعرفة الأسس التي يقوم عليه ومتطلبات نجاحه وعليه سنستعرض في هذا المبحث أهم الجوانب الأساسية للتمكين.

المطلب الأول: أبعاد وأشكال التمكين للعاملين.

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى الفروع التالية:

الفرع الأول: أبعاد التمكين.

من الضروري لأي دارس للتمكين أن يتعرف على أبعاده والتي تدل على مضمونه ومحتواه وهي كالآتي:

1. تفويض السلطة: التنازل عن جزء من الصلاحيات الممنوحة لأداء مهام معينة [1].

معناه أن يعهد المسؤول ببعض اختصاصاته التي استمدها من القانون لأحد العاملين من المستويات الإدارية المتتالية، إذ يصبح لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الاستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأداء عملهم [2].

2.فرق العمل: يعد العمل بروح الفريق عنصرا من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في حل المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفاعلية كما أن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقة تتمثل في زيادة درجات الولاء والإنتماء والالتزام.

3. التدريب: يتطلب تمكين الموظفين تدريب مستمر ومنتظم لأجل تعلم مهارات جديدة، لذا ينبغي على المنظمة أن توفر نظام طموح لتطوير معارف ومهارات الموظفين كتدريبهم على إدارة التفاوض واتخاذ القرار وحل الصراعات التنظيمية من أجل زيادة مهارات الموظفين وتزويدهم بالمعارف والمعلومات الضرورية لأداء أعمالهم بجودة وإتقان.

4.التحفيز: لن يحقق التمكين الأهداف المرجوة منه من دون وضع نظام متكامل للحوافز والمكافآت، فالحوافز بأنواعها المختلفة لها قدرتها على دفع الموظفين وزيادة حماسهم للعمل، كما أنها تؤثر على ولاء والتزام الموظفين وارتباطهم بالمنظمة وهي مجموعة العوامل التي تحرك قدرات الموظفين لبذل جهد أكبر لتحقيق أفضل النتائج.

---

[1] متعب عليثة هديب الحربي، واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية، مجلة العلوم التربوية، المجلد 25، العدد 2ج3، جامعةالمملكة العربية السعودية، أفريل 2017، ص240.

[2] هيفاء طيفور، التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 02، العدد08 جامعة حائل، المملكة العربية السعودية، ا2018، ص 105.

5. المكافآت: أي مكافئة العاملين على أدائهم في المنظمة ويمكن تقديم أفضل المكافآت المالية للعاملين على أدائهم في المنظمة بطريقتين:

المشاركة في الأرباح والمساهمة في رأس المال [1].

ويمكن توضيح بعض ابعاد التمكين في الجدول التالي:

الجدول (01-01) يوضح ابعاد التمكين حسب وجهات نظر بعض الباحثين.

المصدر	الأبعاد
(Cook et al.,1997)	المشاركة بالمعلومات والمعرفة، مكافآت الأداء.
(Clair ,1997)	بناء الثقة، التأسيس، المساءلة، خلق الفرق، تدريب الفرق بعناية.
(Daft,2001)	المعلومات، المهارات، المعرفة، القوة، المكافآت.
المغربي، 2001)	وضوح الغرض، الأخلاقيات، العدالة والإنصاف، الاعتراف والتقدير، العمل الفرقي، المشاركة، الاتصالات الفعالة، البيئة الصحية.
(Bodner ,2003)	التركيز على الزبون، المعلومات، التحسين المستمر، اتخاذ القرارات، نظم القياس، التدريب، علاقة زملاء العمل بالمشرف، العلاقة بين أعضاء الفريق، علاقات الفريق مع الآخرين في المنظمة.
(ملحم ،2004)	الاستقلالية، تدفق المعلومات والاتصالات، الدعم والتحفيز، المعرفة والمهارات.
(Mullins ,2005)	المشاركة، الالتزام، الاندماج، تخفيض المستويات الإدارية.
(Halvarson ,2005)	الحرية والاستقلالية، التدريب، المشاركة بالمعلومات، السلطة والقوة، دعم الإدارة.
(Isoka nata and Johansson ,2006)	إمكانية الوصول، الحالة الطبيعية أو السوية، التأثير، الاستقلالية، الانفتاح، التبادلية.
البنك الدولي	الوصول إلى المعلومات، التضمين والمشاركة، المساءلة، القابلية التنظيمية الداخلية.
(Chelladurai,2006)	تصميم الوظائف، المشاركة بالقوة، المشاركة بالمعرفة، المشاركة بالمكافآت.
(Kreitner and kinicki,2007)	المشاركة بالمعلومات، خلق الاستقلالية، فرق العمل.
الياسري ومحمد، 2007)	المعلومات، المعرفة، القوة، المكافآت.
(عبود وعباس ،2007)	الثقة الإدارية، الأهداف والرؤية المستقبلية، فرق العمل، التدريب المستمر، المكافآت، تدعيم الذات
(Gupta,2008)	المشاركة بالمعلومات، المكافآت، المعرفة، القوة.

[1] إحسان دهش جلاب، إدارة التمكين والاندماج، ط01، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص-ص: 63 -64.

(Aswathappa ,2008)	القيم، نشاطات القيادة، هيكل الوظيفة، نظم المكافآت.
(Mazdarani,2008)	التطوع، التدريب، الدافعية، المكافآت وتوفير الأجهزة والتكنولوجيا.
(karacok, and Yilmaz,2009)	السلطة، التخصص، الموارد، الشخصية.
(Hasan,2010)	المعرفة والمهارات، الاتصالات، الثقة والحوافز.
(راضي, 2010)	تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفاعل والتحفيز.

المصدر: عيساوي فلة، التمكين كثقافة جديدة في منظمات الأعمال، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، بدون مجلد، العدد 03، جامعة سطيف، الجزائر، جوان 2018، ص-ص: 364-365.

الفرع الثاني: أشكال التمكين.

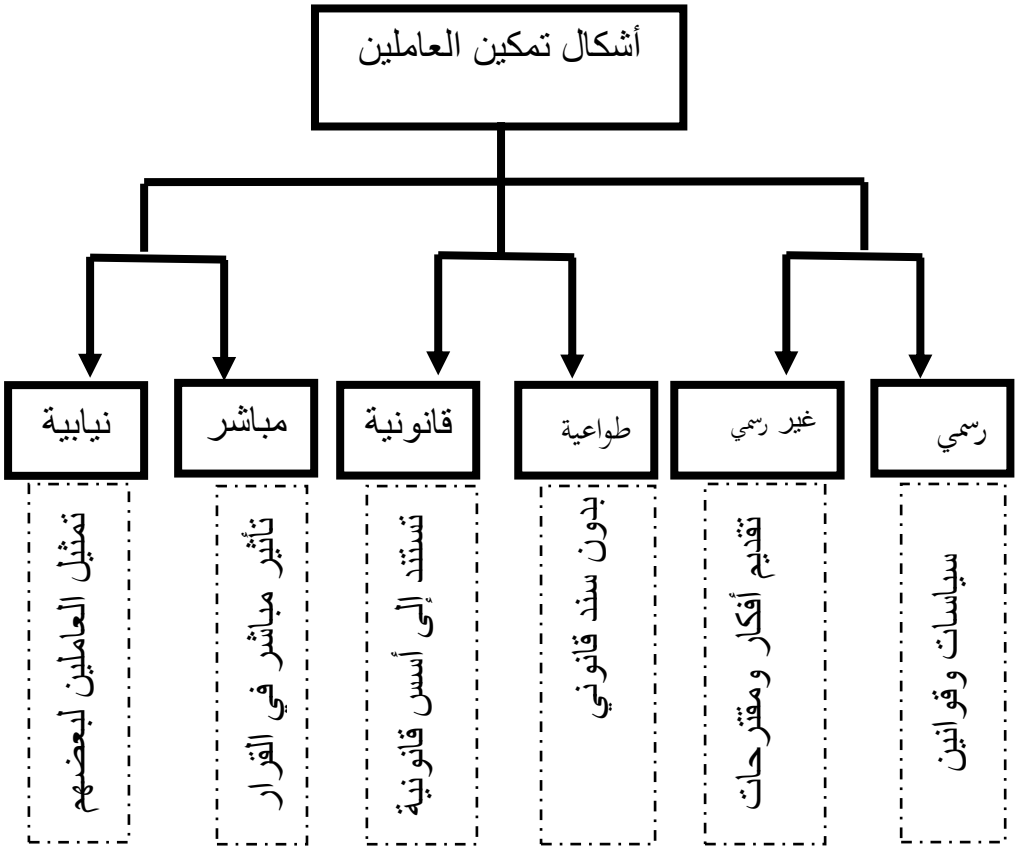
تشير العديد من الدراسات إلى أن تمكين العاملين قد يأخذ أشكالا عدة، ولتبيان ذلك سيتم الاعتماد على عرض التصنيف الذي قدمته دراسة ماركو سنة 2011 والتي تلخص من خلاله أشكال التمكين في النقاط التالية:

- قد تأخذ عملية التمكين الطابع الرسمي للقرارات، فالتمكين الرسمي يستند إلى اللوائح والسياسات والتعليمات الداخلية التي تصدرها المؤسسة وتصر على تطبيقها والالتزام بها، أما التمكين غير الرسمي فيشتمل على فعاليات غير مخطط لها مثل تقديم الأفكار والاقتراحات للمشرفين.
- كذلك عملية التمكين قد تكون طوعية أو قانونية، ففي بعض الحالات تكون عملية التمكين طوعية أو ذاتية نابعة من قناعات المؤسسة والقائمين عليها بضرورة إشراك العاملين وتفعيل دورهم، أي دون أن تستند إلى أسس وضوابط قانونية، أما في عملية التمكين القانونية فنجد أن القوانين المعمول بها في البلد تدعم تمكين العاملين، ويظهر هذا على نحو واسع في أوروبا والدول الغربية، حيث توجد العديد من القوانين المشرعة للتمكين، وفقا لما يصطلح على تسميته بالتحديد المشترك للقرارات.
- ويتباين هذا التحديد ما بين دولة وأخرى ففي بعض الدول مثل السويد والنرويج وبعض البلدان الأوروبية الأخرى نجد مثلا 50% من المقاعد في المجالس الاستشارية داخل مجلس الإدارة العامة للشركات يجب أن تكون مخصصة للموظفين حيث يقدمون المشورة للمدراء التنفيذيون، ويشاركون في صنع القرارات المتعلقة بهم. وعلى صعيد العمل يتم تجسيد " التحديد المشترك للقرارات " من خلال لجان تمثيل العاملين التي يطلق عليها عادة " مجالس العمل "، وفي هاته الحالة يتوجب على صاحب العمل أن يزود مجلس العمل بالمعلومات المتعلقة بالأداء الحالي للشركة وقرارات التوظيف فيها.

– كذلك قد تكون عملية التمكين مباشرة أو نيابية، حيث تظهر عملية التمكين المباشر عندما يؤثر العاملون بشكل مباشر في عملية صنع القرارات، أما عملية التمكين النيابية فتظهر عندما يقوم بعض العاملين بتمثيل زملائهم في بعض المجالس والهيئات كما هو الحال في عملية التحديد المشترك للقرارات المشار إليه أعلاه [1].

ويمكن توضيح أشكال التمكين السابقة من خلال الشكل الآتي.

الشكل (01–02) يوضح أشكال تمكين العاملين.



المصدر: فوزية برسولي، أثر التمكين في الأداء البشري، دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2017-2018، ص46.

المطلب الثاني: استراتيجيات ومراحل تنفيذ عملية التمكين.

الفرع الأول: استراتيجيات عملية التمكين.

يقصد باستراتيجيات تمكين العاملين هي الطريقة التي تعتمدها إدارة المنظمة في تنفيذ وتطبيق خطوات التمكين للعاملين، وتختلف الاستراتيجيات التي تتبعها كل منظمة باختلاف الظروف التي تعيشها والإمكانيات المادية والبشرية، ويتم تحقيق التمكين من خلال الاستراتيجيات التالية:

[1] فوزية برسولي، أثر التمكين في الأداء البشري، مرجع سابق، ص–ص: 45–46.

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

2.أسلوب تمكين الأفراد: يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى " تمكين الذات " ، ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ لعوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، هذا وقد توصلت دراسة أحد الباحثين أن العاملين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية إلا أن هناك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق[1] .

3.أسلوب تمكين الفريق : إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبيرة لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي والتمكين على هذا الأساس يقوم بناء القوة وتطويرها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معا، إن عمل الفريق يعد أسلوبا يستخدم لتمكين العاملين ومسوغا لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المؤسسات ،من حيث التحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المبسط بدل من التنظيمات الهرمية، فهو يعطي دور أكبر في تحسين مستويات الأداء وهذا لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد، كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة لكل عضو من أعضاء الفريق، عندما يقدم كلا منهم شروط المهارة لكل عضو من أعضاء الفريق، عندما يقدم كلا منهما

[1] قدري أحمد معراج، أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي، دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك-بسكرة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر،2014-2015، ص122.

مساهمة نوعية تضيف شيئا جديدا إلى القرار الجماعي بدلا من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ والقصور [1].

4.أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين: يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة، كما حصرها آخرون في التعليم والتحفيز، الهدف، تحقيق الإنجاز، إضافة إلى الاحترام ويعني ذلك عدم وجود تمييز بين العمال لأي سبب من الأسباب، لأن عدم الاحترام يؤدي إلى فشل الجهود الرامية إلى التمكين الإداري [2].

الفرع الثاني: مراحل تنفيذ عملية التمكين.

من أجل نجاح المنظمة ليس بالحال السهل ولذلك يجب أن تنفذ عملية التمكين عبر مراحل، ونقترح الخطوات التالية لتنفيذ عملية تمكين العاملين:

1.الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير: أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج تمكين العاملين.

وضح السبب أو الأسباب من وراء تبني التمكين لتبني التمكين أسباب مختلفة هل السبب:

- تحسين خدمة العملاء.
- رفع مستوى الجودة.
- زيادة الإنتاجية.
- تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين.
- تخفيف عبء العمل عن المدير.

وأيا كان السبب أو الأسباب فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد، ويبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم وما التوقع منهم ويجب على المديرين أيضا شرح الهيئة أو الشكل الذي سيكون عليه التمكين، يحتاج المديرين لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للموظفين ما يتضمنه المستوى الجديد للسلطات، حيث لابد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للموظفين من جراء التمكين [3].

---

[1] أحمد الكيلاني، التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات الإبداعية لدى موظفي قطاع الخدمة المدنية في دولة فلسطين، المؤتمر الدولي الخاص بموضوع المرونة الإدارية، المؤسسة الدولية للعلوم الإدارية، الجمهورية التونسية، 25-2018/06/29، ص09.

[2] سفيان شريفي، دور استراتيجيات التمكين الإداري في قيادة التغيير التنظيمي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية،ا لمجلد16، العدد01، جامعة البليدة جوان 2020، ص 82.

[3] بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، ط01، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ،2010، ص323.

2.الخطوة الثانية التغيير في سلوك المدراء: قبل تنفيذ برنامج التمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المدراء في التخلي أو التنازل عن بعض السلطات للمرؤوسين، وهذا يشكل خطة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

3.الخطوة الثالثة تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون: يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يتمكن المدراء المرؤوسون من تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشاركوا فيها.

4.الخطوة الرابعة فرق العمل: يجب أن تعمل المنظمة على إعادة تصميم العمل حتى تبرز فرق العمل بشكل طبيعي، إذ أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقرارتهم أفضل بكثير من العمل الانفرادي.

5.الخطوة الخامسة المشاركة في المعلومات: لكي يتمكن المرؤوسون من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة، فإنهم يحتاجون إلى معلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل، ويجب أن يتوافر للعاملين الذين أعطوا فرصة لتمكينهم من الوصول للمعلومات والبيانات التي تساعدهم في اتخاذ القرارات الأفضل للمنظمة.

6.الخطوة السادسة: لابد للإدارة أن تعمل على اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات التي تؤهلهم للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وهذا يتطلب توفير معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين في العمل.

7.الخطوة السابعة توفير التدريب: إن التدريب هو أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير البرامج التدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين، حل مشكلات الاتصال، إدارة الصراع، وذلك لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

8.الخطوة الثامنة الاتصال لتوضيح التوقعات وأهداف التمكين: يجب أن يتم شرح وتوضيح المقصود بتمكين العاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم، واستخدام عمل للإدارة كوسيلة لتوصيل توقعات الإدارة للعاملين حيث يحدد المدراء للمرؤوسين الأهداف التي يجب تحقيقها كل فترة.

9.الخطوة التاسعة وضع برنامج للمكافآت والتقدير: لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقديرات التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة.

10.الخطوة العاشرة عدم استعجال النتائج: لا يمكن تغيير بيئة العمل بين يوم وليلة، وهنا يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم العاملون أية محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيضمن تغييرا، فيجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة [1].

المطلب الثالث: نماذج ومتطلبات نجاح عملية التمكين.

الفرع الأول: نماذج عملية التمكين.

لبلوغ أو الاقتراب من التمكين تحتاج كل منظمة أن تفهم التمكين وفقا لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية، وتظهر مراجعة للأدبيات أمثلة لمختلف نماذج التمكين، والتي يمكن أن تساعد على تحليل وفهم التمكين، وإن من أهم النماذج التي تفسر التمكين ومنها نجد:

1. نموذج كانجو وكونجر(conger kunuga 1988):

إن نموذج كانجو وكونجر أو ما يطلق عليه نموذج العوامل المؤثرة، يرى أن التمكين مرادف للقوة والسلطة، التمكين عامل تحفيزي للفعالية الذاتية للفرد حيث ينظر له من زاويتين:

– **الزاوية الأولى:** ينظر للتمكين على أنه مركب اتصالي (اداري) يحوي ضمنيا على تفويض الصلاحيات.

– **الزاوية الثانية:** ينظر للتمكين من هذه الزاوية بأنه مركب تحفيزي أو عضوي يعتبر أكثر من مجرد المساهمة في السلطة والقوة والنفوذ.

يحدد هذا النموذج خمس مراحل أو خطوات تمكين العاملين:

–الخطوة الأولى: تحديد والتعريف على العوامل التنظيمية، التي تسبب الشعور بفقدان القوة وعدم الفعالية الذاتية (عوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي، عوامل متعلقة بنظام المكافآت عوامل متعلقة بالإشراف).

–الخطوة الثانية: السعي إلى وضع طرق إدارية حديثة وملائمة، مثل الإدارة بالمشاركة والاطراء الوظيفي التي تهدف إلى تمكين وإزالة العوامل المسببة للشعور بعدم الفعالية للعاملين.

–الخطوة الثالثة: وفيما يتم تقديم معلومات عن الفعالية الذاتية للعاملين.

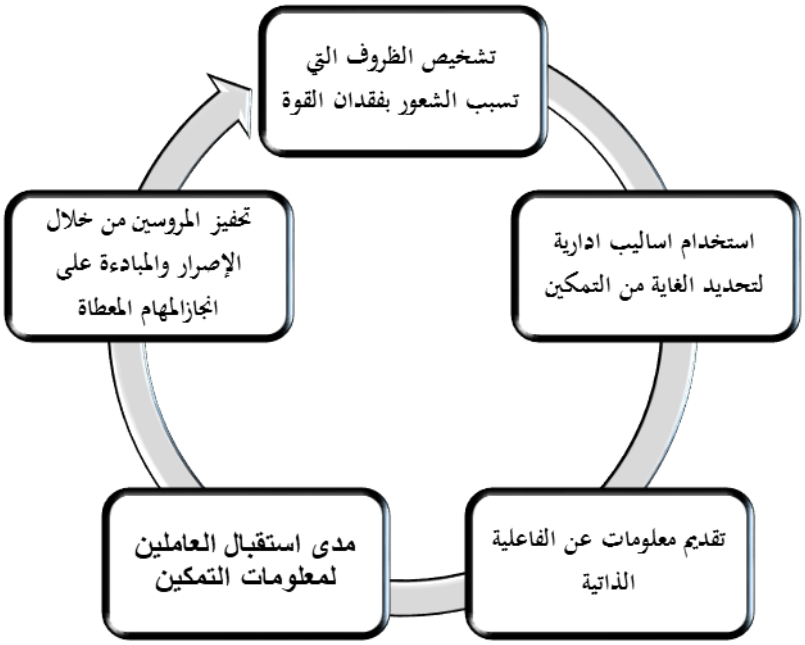
–الخطوة الرابعة: هذه المعلومات المقدمة عن الفعالية الذاتية للعاملين تساهم في رفع معنويات العاملين، ما ينتج عنه بذل مجهود أكثر.

---

[1] أسماء قريقة، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي، مجلة الإبراهيمي للعلوم الاجتماعية والإنسانية، بدون مجلد،العدد05، جامعة سطيف الجزائر، ديسمبر2019، ص–ص: 38-39.

–الخطوة الخامسة: التغيير في السلوك ويتحقق ذلك من خلال مبادأة المرؤوسين الإنجاز الأهداف المهمة المعطاة ويعمل هذا النموذج على إيجاد الحلول التي تعزز من ثقافة التمكين داخل المنظمة فهو يسعى إلى توفير مناخ تنظيمي ديناميكي متجدد حيوي، الغاية منه التطوير، رفع كفاءة وقدرات العاملين [1].

الشكل (01–03) يوضح المراحل الخمس لعملية التمكين.



المصدر: من إعداد الطالبة.

2. نموذج تومس وفيلتهاوس (thomas and velthaouse1990).

عرفه تومس وفيلتهاوس التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي " تتضمن الظروف العامة للفرد تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها، والتي بدورها تنتج الرضا والتحفيز " وأشارا إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات ويتضمن نظام المعتقدات كيفية النظرة للعالم الخارجي، ومفهوم الذات الذي يشجع السلوكيات الهادفة وربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المؤسسة.

وحدد الكاتبان أربعة أبعاد نفسية للتمكين الإداري وهي كالتالي:

– التأثير الحسي أو الإدراكي: والذي من خلاله يتم التأثير في العمل وفي القرارات التي يمكن أن تتخذ تجاه مهمة معينة.

[1] هريش منال، أثر التمكين الإداري على جودة الحياة الوظيفية في المنظمة، دراسة حالة عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة يحي فارس بالمدية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2019_2020، ص-ص: 40-41.

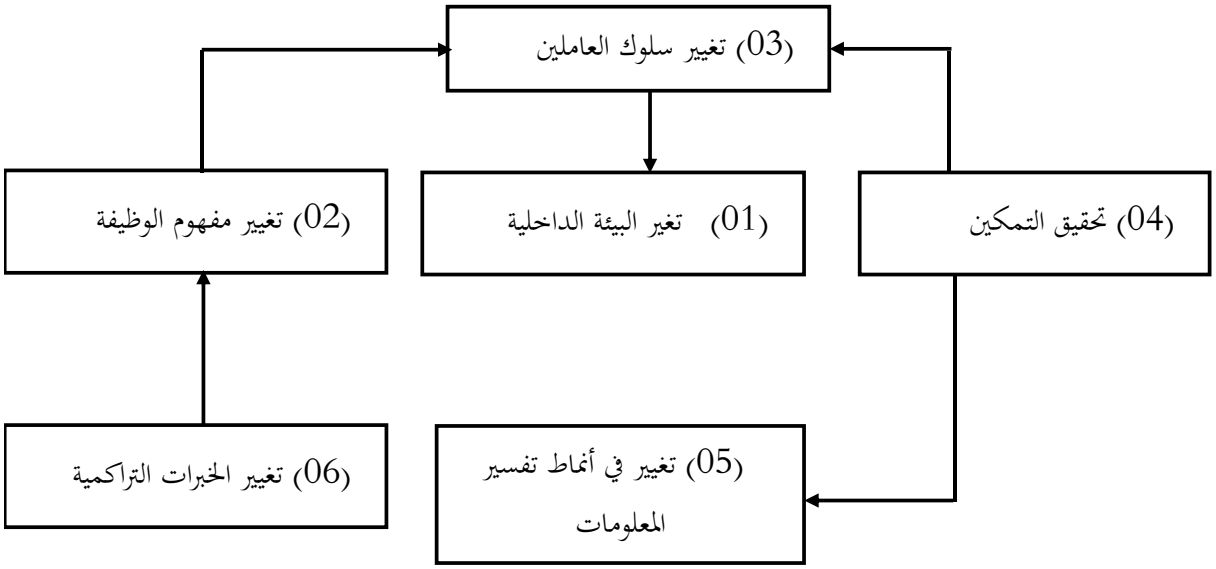
– **الكفاية:** وهي شعور الفرد بالإنجاز عند أدائه الأنشطة والمهام الموكلة إليه، والشعور بالكفاية يتضمن الإحساس بأداء المهام بشكل جيد، وذي خبرة.

– **إعطاء معنى للعمل:** ويمثل الإحساس بأن الفرد في طريق يستحق جهده ووقته، وأنه يؤدي رسالة ذات قيمة.

– **الاختيار:** يوفر الشعور بالاختيار بأن الفرد قادر على استخدام حكمه الشخصي والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها [1].

أما خطوات التمكين الستة المتتابعة كما هي موضحة في الشكل التالي:

الشكل (4_1) يوضح نموذج توماس وفيلتهاوس



المصدر: هريش منال، أثر التمكين الإداري على جودة الحياة الوظيفية في المنظمة، دراسة حالة عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة يحي فارس بالمدية، مذكرة ماستر،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2019_2020، ص 42.

3. نموذج سبرايتزر (spreitzer): يعتمد نموذج سبرايتزر أو نموذج تمكين العاملين على تحديد أربعة أبعاد للتمكين المضمون الاختصاص حرية الاختيار التأثير إذا ما توفرت في المنظمة يكون لها تأثير إيجابي على تحفيز ودافعية العاملين وترى الباحثة سبرايتزر أنه حتى يتحقق التمكين لابد من أن تكون هناك خطوتين أساسيتين: هما التمكين النفسي ثم التمكين الإداري أي أنه الهدف من التمكين النفسي هو اقناع الإدارة والعاملين بضرورة وأهمية

[1] بن ختو نور الايمان، أثر أبعاد التمكين على أداء المؤسسة الخدمية، دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر،2018-2019، ص 11.

التمكين، عندما يتحقق ذلك يتم تطبيق التمكين، من هذا التصور يحدد النموذج نوعين من العوامل التي تساهم بدرجات متفاوتة في تمكين العاملين هما:

- **عوامل شخصية:** وهي متعلقة بالفرد نفسه بمعنى تحديد مركز التحكم في الفرد اعتمادا على مجموعة متداخلة.
- **عوامل وظيفية:** تتمثل في مرونة التنظيم في تزويد العاملين بالمعلومات ونظم الحوافز المطبقة داخل المنظمة[1].

4. نموذج دافيس davis : اقترح دافيس نموذج يتكون من عشرة طرق يمكن للمديرين إتباعها لتمكين عمالهم وهي:

- التمكين من خلال المسؤوليات: أي يقوم المدير بإرشاد الموظف وتوجيهه ويشعره بامتلاكه للوظيفة مما يزيد من درجة تحمل المسؤولية لدى الفرد.
- التمكين من خلال الصلاحيات: هو إعطاء بعض الصلاحيات لكي يتحقق لديهم الحماس والإبداع في العمل.
- التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي: حيث أنه يجب وضع معايير قصوى للأداء من أجل تحفيز الأفراد للوصول إليها مع ضرورة توفر شروط لهذه المعايير كالموضوعية والمصداقية.
- التمكين من خلال التدريب والتطوير: يجب على الشركة أن تقوم بصقل مهارات ومعارف ومحاولة تعديل سلوك أفرادها من أجل زرع الثقة التنظيمية فيهم.
- التمكين من خلال المعرفة والمعلومات: مشاركة المعلومات بين الأفراد هو شرط أساسي لكي يتمكن الأفراد من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، انطلاقا من كون المعلومة هي التي تغذي القرار.
- التمكين من خلال التغذية الراجعة: التغذية الراجعة عن أداء الموظف عنصر مهم في التمكين لكي يتمكن الفرد من إجراء التعديلات المناسبة على سلوكه.
- التمكين من التقدير والاهتمام: يحتاج العامل الى المدير بتعزيز شعوره والذي يوصله إلى إدراكه لذاته.
- التمكين من خلال الاحترام: يحتاج العمال لأن يعاملوا بكل احترام وتقدير من أجل إظهار أداء متميز.
- التمكين من خلال الثقة: لدى شعور الأفراد بثقة مديرهم يصبحون أكثر تركيزا في مهام عملهم دون السعي إلى البحث عن تبرير كل موقف يواجههم.
- التمكين من خلال السماح بالفشل: كثيرا ما يكون الفشل هو نقطة بداية النجاح وذلك من خلال التعلم من الأحداث السابقة، وكلما شعر الفرد بتواجد إمكانية ومجال للخطأ كلما كانت إمكانية التعلم لديه أكبر.

[1] هريش منال، أثر التمكين الإدار ي على جودة الحياة الوظيفية في المنظمة، مرجع سابق، ص47.

ويمثل الجدول التالي ملخص نماذج التمكين:

الجدول (01-02) نماذج التمكين والفروقات بينهما.

اسم النموذج	المدخلات	المخرجات	المميزات	العيوب	الجوانب المشتركة
نموذج Conger&kannugo	-حصر العوامل المؤدية الى انعدام القوة. -البيروقراطية، ضعف نظام الاتصالات، المركزية، نمطية التسيير الإداري.	-التمكين والتحفيز.	-يعبر التمكين عن تفويض القوة.	-تجميع العوامل السلبية ودرجة تأثيرها. -تجاهل التغذية العكسية اللازمة لتصحيح الأخطاء والانحرافات التي قد تظهر أثناء التنفيذ.	-العمل وفق خطوات محددة وواضحة. -التركيز على تنمية العنصر البشري. -الحرص على إزالة أوجه القصور.
نموذج Thomas&velthouse	-حصر متطلبات التغيير الداخلية والخارجية وتوفير المعلومات اللازمة لتحليل المهمة وأثرها على سلوك العاملين.	-تغيير سلوكيات العاملين وتحقيق التمكين.	-تناول التمكين كعملية إدراكية وليس كسياسة إدارية. -الاهتمام بالاتصال وتفسير المعلومات كمتغيرات تؤثر على التمكين.	-تجاهل التحفيز. -عدم تحديد عوامل الضعف التي تحد من فرص التمكين.	-العمل وفق خطوات محددة وواضحة. التركيز على تنمية العنصر البشري.
	-حصر العوامل الشخصية والعوامل الوظيفية التي تسهم بدرجات متفاوتة في تمكين العاملين.	-تحقيق الكفاءة الإدارية، وتحقيق الإبداع	-جذب انتباه العاملين إلى أهمية التمكين.	-عدم الاهتمام برفع قدرات ومهارات وخبرات العاملين.	ا-لعمل وفق خطوات محددة وواضحة. -التركيز على

نموذج Spritzer		الإداري، وتحقيق التمكين.		-التركيز على الإعداد النفسي للعاملين	تنمية العنصر البشري.
نموذج Davis	-إعادة تنظيم الفلسفة الإدارية، والتخلي عن الأساليب التقليدية، ودعم المشاركة في اتخاذ القرارات.	-تطوير مستويات الأداء وزيادة الرضا الوظيفي، والوصول إلى التمكين التدريجي.	-البساطة والوضوح. -طرح خطوات إدارية محددة وقابلة للتطبيق. -بناء ثقة تنظيمية مرنة. تحسين المناخ التنظيمي. -السعي لتطوير بيئة عمل العمل باستمرار	-تجاهل التعليم المستمر كوسيلة لتطوير قدرات العاملين وتحسين مستويات الأداء.	-العمل وفق خطة محددو وواضحة. التركيز على العنصر البشري. -الحرص على إزالة أوجه القصور.

المصدر: أبو بكر السالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية، مذكرة ماجيستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، الجزائر،2012_2013، ص-ص:45-46.

الفرع الثاني: متطلبات نجاح عملية التمكين.

إن عملية التمكين تعد من أهم العمليات التي تساهم في نجاح المنظمة وعليه من أجل نجاحها يتم توفير مجموعة من المتطلبات:

1.الثقة الإدارية: معناه ثقة المديرين بمرؤوسيهم وقد عرف بعض الباحثين الثقة المتبادلة بين الأشخاص بأنها توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأن معلومات أو تعهدات صادقة فعندما يثق المديرون في عمالهم معاملة تفصيلية مثل امدادهم بمزيد من المعلومات، وحرية التصرف والاختيار.

2.الدعم الاجتماعي: معناه أن حدوث تمكين فعلي لا يكون إلا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملاؤهم وهذا من شأنه أن يزيد ثقة العامل بالمنظمة وبالتالي يؤدي إلى زيادة انتمائه التنظيمي.

3.الأهداف والرؤية المستقبلية: يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من التمكين إذ أدرك العاملون بها أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات، والاتجاه الاستراتيجي للمنظمة.

4.فرق العمل: تتطلب استراتيجية تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري وتشجع عمل الفرق من خلال المشاركة في صنع القرارات واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا.

5.الاتصال الفعال: يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية هو المفتاح الأساسي للتمكين، فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها، لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها وإنما لدى العاملين المنغمسين في المشكلة لذلك وجب اشراكهم في الحل لأن بدون اشراكهم لا تحل المشكلة.

6.التدريب المستمر: لا تتحقق استراتيجية التمكين بدون توفير التدريب الملائم لأنه لا يجب أن يفترض المديرون أن العاملين يفهمون أعمالهم، أو يمتلكون المعرفة عند وظائفهم، ان تمكين العاملين يتطلب اكتساب المعرفة والمهارة.

7.مكافأة العاملين: تعد المكافآت من أهم متطلبات استراتيجية تمكين العاملين، لأنها تعطي رسالة للعامل بقبول سلوكه وتصرفاته وأدائه، كما أنها تشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال[1].

[1] فاطمة الزهراء السلمي، استراتيجية التمكين وأثرها على أداء العاملين، دراسة حالة شركة لافارج حمام الضلعة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2019_2020، ص_ص: 20_21، بتصرف.

المبحث الثالث: الأثار المترتبة عن تطبيق التمكين.

عرفت مرحلة التسعينات من هذا القرن العديد من التغيرات التي أجبرت بعض المؤسسات بتطبيق أساليب حديثة في الإدارة من أجل مسايرة هذه التغيرات البيئية المختلفة، وكسب الموارد البشرية الكفؤة وتطويرها، باعتبار هذه الأخيرة المفتاح الجوهري الذي يضمن بقاء واستمرارية المؤسسة في ظل تحديات العولمة وضغوطات المنافسة الشديد، وعيه سنعالج في هذا المبحث نتائج فعالية تطبيق التمكين في الجانب الإداري ومؤشرات قياسه وأهم الصعوبات التي تواجهه.

المطلب الأول: نتائج فعالية التمكين في الجانب الإداري.

ان عملية التمكين يمكن تصويرها على شكل معادلة ذات طرفين هما إدارة المنظمة والموظف:

نجاح عملية التمكين= إدارة ممكنة+ موظف قابل للتمكين.

وعليه سيتم توضيح نتائج فعالية التمكين في الجانب الإداري بالنسبة لي:

1.بالنسبة للموظف: يحقق التمكين نتائج إيجابية للموظف المناسب وتتلاءم مع مفهوم التمكين وهناك العديد من المزايا التي تنجم عن تمكين الموظفين منها:

- **تحقيق الانتماء:** أي زيادة الانتماء الداخلي للموظف وكذلك انتمائه للمهام التي يقوم بها، أضف إلى ذلك انتمائه للمؤسسة وفريق العمل الذي ينتمي إليه.
- **المشاركة الفاعلة:** يساهم تمكين العاملين في رفع مستوى مشاركتهم حيث أن المشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عال من الفعالية والتدريب.
- **اكتساب المعرفة والمهارة:** ان نجاح برامج التمكين تتوقف على توفير المعرفة والمهارة والقدرة لدى الموظف وتتحقق من خلال من التنمية والتدريب.
- **شعور الموظف بمعنى الوظيفة:** الموظف الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره. لاسيما عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره بالتأثير على النتائج ويشعر بأنه عنصر مهم له مساهمة كبيرة التي تصب في مصلحته ويرى الأمور بنظرة شاملة.
- **تحقيق الرضا الوظيفي:** هو أحد المزايا المحققة من نتائج التمكين حيث أن الشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة.

2.بالنسبة للمنظمة: من أهم نتائج التمكين بالنسبة للمنظمة ما يلي:

- تحسين إنتاجية العامل كما ونوعا.

- مساعدة المنظمة ببرامج التطوير والتجديد.
- تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء والربحية والحصة السوقية وسمعة المنظمة، بالإضافة إلى تحقيق مؤشرات مالية جيدة.
- تحسين العلاقة بين العاملين مكن خلال مفهوم التسويق الداخلي الذي يعد من المفاهيم المنسجمة مع مفهوم التمكين من حيث جودة العلاقة فيما بينهم يؤدي إلى تغيير جذري في نظرة العامل لزميله في العمل.
- يعمل على تنمية طريقة تفكير المدراء وتطوير قدراتهم الإبداعية[1].

3.بالنسبة للعملاء: هناك دراسات لأمثال تؤكد أن الزبائن الذين كانوا يتعاملون مع عاملين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين الإداري كانوا يعبرون عن مستويات عالية من الرضا، فهذا يدل على علاقة طردية بين رضا العملاء والتمكين لدى العاملين، فالتمكين الإداري وخاصة في المؤسسات الخدمية كالبنوك والخدمات الصحية والفنادق والجامعات وغيرها، يساهم في زيادة قدرة العامل على التعامل بمستويات عالية من المرونة والفهم والتكيف والاستجابة لمختلف التغيرات، وهذا يؤدي إلى سرعة الأداء والإنجاز وجودة الخدمات بخلاف العامل الذي ينتظر التعليمات والتوجيهات من غيره مما قد يساهم في البطء في إنجاز الخدمة .

ويمكن إيضاح نتائج تمكين العاملين بالنسبة للموظف والمنظمة والعملاء في الجدول التالي:

[1] عمر جهاد عبد الرحيم محمدية، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين، دراسة حالة هيئة تنشيط السياحة الأردنية، مذكرة ماجيستر في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2016، ص_ص:25_26.

الجدول (01-03) نتائج فعالية التمكين في الجانب الإداري.

العاملين	المؤسسة	العملاء
-المشاركة في اتخاذ القرارات الفعالة من طرف العميل دون للجوء الى المرؤوس. -تحقيق الرضا الوظيفي والاستقلالية في العمل. -اكتساب مهارات جديدة. - زيادة انتماء العامل للمؤسسة والعمل بروح الفريق.	-زيادة الربحية السوقية. -الاستجابة الفعالة للمؤسسة التغيرات التي تحدث في السوق. -تطوير القدرات الإبداعية لدى المدراء وتغيير طريقة تفكيرهم.	-توثيق العلاقة بين العملاء والمؤسسة. -تلبية حاجات ورغبات العملاء. -زيادة رضا العملاء وولائهم.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على فاطمة الزهراء السلمي.

المطلب الثاني: مؤشرات التمكين الإداري.

هناك من اعتمد على بعض الأبعاد المادية والمعنوية المرتبطة بالفرد وكذلك المنظمة لقياس سلوكيات التمكين في بيئة العمل وقياس المناخ المناسب لتحقيقه ويغطي هذا القياس الأبعاد التي يجب أن يستشعرها ويدركها العاملين، والتي تتمثل فيما يلي:

1.وضوح الغرض:

- أعرف جيدا أين نحن الآن.
- أعرف بوضوح المطلوب والمتوقع مني.
- لقد حددت المهام والمسؤوليات لكل منا بدقة.
- النظم والإجراءات المعمول بها كافية لتحقيق أهداف المنظمة.
- أعرف تماما الأهداف والنتائج الواجب تحقيقها.

2.الأخلاقيات:

- الأفراد العاملين محل ثقة المسؤولين.
- السياسة المرنة بما يحقق ويشبع حاجات الأفراد.
- أشعر باحترام وتقدير الآخرين.
- الفروق الفردية في القيم والممارسات محل تقدير المسؤولين بالمنظمة.

- أحب العمل بمكتبي الحالي بالمنظمة.
- يمارس الأفراد عملهم بروح عالية ومعنويات مرتفعة.

3.العدالة والإنصاف والحيادية:

- أوافق على ما يجري في الشركة من أحداث وممارسات.
- يتم الأفراد في الشركة بالعدالة والحيادية.
- أثق فيما تتخذه الشركة من قرارات.

4.الاعتراف والتقدير:

- الجهد الفردي يخصص له مردود مباشر.
- عندما يقوم الأفراد بعمل معين يتم ملاحظته وتقديره.
- تقدر الشركة ما يفعله الأفراد من مجهودات وما يبذلونه من أراء ومعارف.
- تتوقع الشركة من الأفراد والأعمال الجيدة.

5.المشاركة:

- يسهم الأفراد بأرائهم في اتخاذ القرارات.
- يشارك الأفراد في تحمل المشكلات فيما بينهم.
- يحصل الأفراد على الموارد المطلوبة لممارسة أنشطتهم ومهام عملهم.

6.الاتصالات الفعالية:

- أحتفظ بمعلومات وافية عن عملي وكما تريد الشركة أن تصل إليه.
- الاتصالات واضحة وسريعة بين جماعات العمل والوحدات الإدارية.
- أفهم طبيعة عملي وأوفر البيانات والمعلومات المطلوبة للآخرين بمنتهى الدقة والسرعة.

7.البيئة الصحية:

- يتحمل الأفراد إدارة ضغوط العمل بشكل طبيعي.
- أقوم بأعمال متعددة فيها الكثير من التحدي بعيدا عن التوتر الذي يربك العمل.
- غالبا ما يتم إدارة عمليات التغيير بصورة فعالة يتقبلها الجميع.
- تهتم بيئة العمل بالتشجيع على النمو والتحسين المستمر والتعلم الذاتي.

- تتعدد فرص التطوير وتنمية المسار الوظيفي للأفراد بالشركة[1].

المطلب الثالث: الصعوبات والتحديات المواجهة لعملية التمكين.

توجد العديد من المعوقات التي تحد من عملية التمكين الإداري والتي تؤدي إلى ضعف قدرتهم على الإبداع والابتكار والتزامهم بتنفيذ اللوائح والتعليمات دون التفكير في تطويرها أو تجديدها، مما يؤدي إلى عدم توافر المناخ الملائم لتمكينهم إداريا وفي هذا الإطار أشارت إلى مجموعة من معوقات التمكين والتي تؤدي إلى فشل المؤسسات ويمكن تصنيفها إلى:

1.المعوقات الشخصية: هي المعوقات المتعلقة بالمدير ذاته وتؤثر في شخصيته بحيث تكون معوقه لتطبيق التمكين الإداري وتتمثل فيما يلي:

- ضعف الرغبة لدى الإدارة العليا في التغيير، والتمسك بما هو موجود.
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
- عدم الثقة الإدارية المتبادلة بين الإدارة العليا وباقي الإدارات بالمؤسسة.
- مقاومة الإدارة العليا لتطبيق التمكين خوفا من فقدان السلطة أو إساءة استخدام باقي الإدارات بالمؤسسة للسلطات الممنوحة لهم.
- تمسك الإدارات باللوائح والقوانين التنظيمية بدون استخدام المرونة عند تطبيقها والتجديد فيها.

2.المعوقات التنظيمية: هي المعوقات التي تتعلق بالمؤسسة وأسلوب عملها وكيفية تحقيق أهدافها ومدى تهيئة المناخ والثقافة الملائمة للتمكين الإداري، وتتمثل في:

- التنظيم الهرمي التقليدي داخل المؤسسة.
- قلة وضوح الرؤية.
- الوصف الوظيفي الجامد للمهام والوظائف وتداخل في الاختصاصات داخل العمل.
-غياب الدعم التنظيمي[2].

3.المعوقات الإدارية: هي المعوقات التي تتعلق بالنمط الإداري السائد ودرجة المركزية واللامركزية بما يتيح التمكين الإداري، وتتمثل في:

---

[1] عميور فريد، واقع تمكين الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة المؤسسة المينائية جن جن-جيجل-، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر،2015-2016، ص-ص:25-26.

[2] هبة لله أحمد ألهم، معوقات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 12، العدد 12، جامعة الفيوم، 2019، ص 336.

- السرية في تبادل المعلومات.
- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التفضيلية.
- عدم الرغبة في التغيير.
- عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين.
- الاعتقاد الخاطئ أن برنامج التمكين الإداري هو الحل الأكيد والأسرع لعلاج كل المشكلات التي تعاني منها المؤسسة.
- ضغط الوقت وتعقد المهام الوظيفية[1].

[1] عيسات فاطمة الزهرة، مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الجودة الشاملة، دراسة ميدانية على مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، 2018-2019، ص90.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التعرف على التمكين من خلال الكشف عن التطور التاريخي لمفهوم التمكين الذي قدمه الباحثون وتحليل أرآئهم وهذا ما دفعنا إلى محاولة معرفة مفهومه من أجل بناء تعريف شامل، ووصولا إلى معرفة العلاقة بين التمكين والمصطلحات الإدارية الأخرى، فالتمكين يتيح الفرصة للهيئات الإدارية العليا من الاستفادة من مهارات وقدرات الأفراد العاملين بها واستغلال خبراتهم في خدمة زبائنها واختزال الوقت والجودة والسرعة في الإنجاز وصولا على تفرغها للاهتمام بمستقبل المنظمة والعاملين فيها انطلاقا من التفرغ لوضع الاستراتيجيات للتمكين ومراحل عملية تنفيذه المستوحاة من واقع بيئة نشاطها والمستمدة لقوتها من متطلبات التمكين الذي يعتبره العديد من الباحثين من الأساليب الإدارية الناجعة.

فالتمكين المستمد قوته من مبادئ ونماذج محكمة ومدروسة معتمدا في تطبيقه على خطوات علمية دقيقة حتما سيحقق أهدافه لتعود نتائجه بالفائدة على المنظمة والأفراد العاملين فيها متجاوزا بذلك جميع الصعوبات والمعوقات الشخصية والتنظيمية، التي يمكن أن تحول دون ذلك وبدون ما يخلف من آثار سلبية. ولا يتأتى هذا إلا من خلال مؤشرات قياس التمكين والمتمثلة في الاعتراف والتقدير الذي يأتي من قبل المرؤوسين للعاملين، وكذلك الاتصالات الفاعلة والتنسيق بين المصالح، والمشاركة في اتخاذ القرارات واعطائهم الصلاحيات من خلال منحهم القوة، لأنها ميزة من ميزات الإدارات العالمية الناجحة.

الفصل الثاني:

مقومات الأداء الوظيفي للموارد البشرية في ظل التمكين

تمهيد:

لقد لقي الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات عديدة وقد أجمعوا على أن أداء الفريق في المنظمة يصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها وبطبيعة الحال تسعى كل المنظمات إلى تحقيق الأهداف المسطرة في أوقات قصيرة، وبطرق غير مكلفة، ومن هنا زاد الاهتمام بالأداء الوظيفي وكيفية تقييمه وتحسينه ومدى ارتباطه بالمناخ التنظيمي السائد بالمنظمة.

لذا سنحاول في هذا الفصل مناقشة متغير الأداء الوظيفي وأهم العناصر المرتبطة به، وعملية تقييم الأداء، وعليه نتطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للأداء الوظيفي.

المبحث الثاني: المتطلبات الأساسية لتقييم وتقويم الأداء الوظيفي.

المبحث الثالث: تحسين الأداء الوظيفي من منظور التمكين.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للأداء الوظيفي.

يتصف الأداء الوظيفي بمفهوم واسع ومتطور، كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية نظرا لتغير وتطور مواقف وظروف المنظمات بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها الخارجية على حد سواء، ومن جهة أخرى فقد أسهمت الديناميكية في عدم وجود اتفاق بين الكتاب والدارسين في حقل السلوك الإنساني والإدارة فيما يخص المحتوى التعريفي لمفهوم وأهمية الأداء والمفاهيم ذات الصلة به، وسنتناول في هذا المبحث مدخل للأداء الوظيفي الذي سيعرفنا أكثر على هذا المفهوم.

المطلب الأول: تعريف وأهمية الأداء الوظيفي.

تتعدد مفاهيم الأداء الوظيفي تبعا لطرق فهمها وممارستها وعليه سنتطرق إلى:

الفرع الأول: تعريف الأداء الوظيفي.

للأداء الوظيفي تعاريف متعددة وشاملة فهو يعتبر من أهم مفاهيم العصر الحالي.

اختلفت الآراء بشأن تعريف الأداء الوظيفي [1].

عرفه ديفيس (Davis): بأنه محصلة لدافعية ذلك الموظف وقدرته على العمل [2].

وعرفه بيتر دراكر (Peter Draker): على أنه الاستمرارية والديمومة بتحقيق التوازن بين رضا المساهمين والعمال [3].

ويعرف الأداء الوظيفي: بأنه حصيلة تفاعل عاملي القدرة والدافعية معا، حيث العلاقة واضحة بين المتغيرين، فالفرد قد يمتلك القدرة على أداء عمل معين، ولكنه لن يكون قادرا على إنجازه بكفاءة وفعالية إن لم تكن لديه الدافعية الكافية لأدائه، والعكس صحيح.

ويعرف الأداء الوظيفي: على أنه محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما [4].

---

[1] عبد الملك مزهودة، الأداء الوظيفي بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد01، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، نوفمبر2001، ص_ص: 87_88.

[2] الحربي ناهد، مدخل إدارة الأداء الوظيفي، ط01، دار الأصحاب للنشر والتوزيع، السعودية، 2015، ص37.

[3] رشيدة زبلان، دور التمكين الإداري في تحسين الأداء المؤسسي، دراسة حالة شركة سي إبراهيم بن بريك للفلاحة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2019-2020، ص-ص: 15-16.

[4] محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، ط01، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2018، ص09.

وأما جيفري (Jeffrey): فعرفه من جوانب عدة هي: الالتزام نحو المنظمة، ونحو العمل، والاتجاهات والولاء للرؤساء، والأمانة والدقة في المواعيد وفي علاقات العمل، والقدرة على الابتكار والمعرفة بالعمل.

وعرفه عبد المحسن: بأنه المخرجات ولأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال فترة محددة [1].

من خلال التعريفات السابقة نستطيع أن نقول أن الأداء الوظيفي هو إنجاز الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية، فالأداء يركز على الموجودات الملموسة وغير الملموسة، فالنسبة للكفاءة نستطيع أن نقول أنها تعظم النتائج باستخدام موارد أقل، والفعالية هي إنجاز الأهداف المرغوبة في الوقت المحدد.

الفرع الثاني: تطور مفهوم الأداء من النظرة التقليدية إلى النظرة الحديثة.

يعتبر الأداء من المفاهيم التي تتسم بالديناميكية وعدم السكوتية في محتواها المعرفي، حيث عرفت تطورا منذ بداية استعمالاته الأولى إلى وقتنا الحالي، وهذا بفعل التطورات الاقتصادية وغيرها التي ميزت حركية المجتمعات البشرية، والتي كانت بدورها دافعا قويا لبروز اسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة.

وتتجسد النظرة التقليدية (أي القديمة) للمفكرين في هذا المجال من بينهم المهندس تايلور رائد المدرسة العلمية في إعطاء مفهوم دقيق للأداء والاهتمام بقياسه، وهذا من خلال الدراسة الدقيقة للحركة التي كان يؤديها العمال وتوقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة وإيقافها، أي في إطار ما يعرف بدراسة الحركة والزمن [2].

مع بداية القرن العشرين تحول اهتمام المؤسسات من استراتيجية التركيز على الكميات الممكن انتاجها إلى استراتيجية التركيز على الكميات الممكن بيعها، وتمثل الأداء حينها في التحكم في أسعار المنتجات عن طريق التحكم في التكاليف.

الفرع الثالث: أهمية الأداء الوظيفي .

للأداء الوظيفي دور فعال في نجاح المنظمات وبقائها في المنافسة وعليه تكمن أهمية الأداء الوظيفي فيما يلي:

---

[1] خالد أحمد سلامة الصرايرة، التماثل التنظيمي والأداء الوظيفي والشعور بالأمن في الإدارات الجامعية، ط01، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص_ص: 15_16.

[2] مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار للنشر والتوزيع، ط01، عمان، الأردن،2016، ص33.

- يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك أن المنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاءا حيث يكون أداء الموظفين أداء مميزا [1].

- يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء اعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليه الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد مثل النقل والترقية والتكوين والانتداب بمناصب عليا، ومن خلال ذلك المنطلق يجب على الفرد أن يوجه اهتماما خاصا لأدائه في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي [2].

- الأداء الوظيفي للعاملين في أي منظمة لا يعد إلا انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين والقادة أيضا.

- ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة)، حيث أن تطور المنظمة من مرحلة نمو إلى أخرى إنما يعتمد أساسا على مستوى الأداء بها.

- أهمية الأداء الوظيفي لا تتوقف على مستوى المنظمة بل يتعدى ذلك إلى نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة [3].

المطلب الثاني: مفاهيم ذات صلة بالأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه.

سنعرض في هذا المطلب المفاهيم ذات الصلة بالأداء والعوامل المؤثرة فيه.

الفرع الأول: المفاهيم ذات الصلة بالأداء الوظيفي.

يرتبط الأداء الوظيفي ببعض المفاهيم ذات العلاقة ومن أهمها:

1.ولاء العميل: عرفه أوليفر Oliver بأنه الالتزام بمعاودة الشراء أو إعادة الالتزام تجاه منتج أو خدمة مفضلة باستمرار مستقبلا.

---

[1] بن عواطة محمد الصالح، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية بمؤسسة بوقديرة نور الدين للإنتاج الصناعي للمنتجات الخرسانية غير المجمعة، مذكرة ماستر في علوم في التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قالمة، الجزائر، 2014-2015، ص09.

[2] سعاد قسوم، دور التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك بسكرة، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018_2019، ص45،

[3] مريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة –دراسة نظرية–، مجلة التغيير الاجتماعي،بدون مجلد، العدد 06، جامعة بسكرة، الجزائر، ص ص: 480_481.

2.القيمة المدركة لدى العميل: تعرف بأنها انطباع العميل عن المزايا الخالصة بناءا على انطباع عمل حصل عليه وما أعطاه.

3.رضا العميل: اقترح اوليفر Oliver أن رضا العميل يعكس الدرجة التي عندها يعتقد العميل أن حيازة أو استخدام أي خدمة يستثير لديه مشاعر إيجابية.

4.الرضا الوظيفي: هو عبارة عن المواقف الإيجابية والمعتقدات اتجاه جوانب معينة من الوظيفة، بعبارة أخرى الرضا الوظيفي هو حالة إيجابية تنتج من تقييم الموظفين للمواقف الوظيفية التي يوجدون فيها.

5.الالتزام التنظيمي: هو مدى قوة اقتران أحد الأفراد ومشاركته في منظمة ما ويمكن توصيف الالتزام التنظيمي بما يلي:

أ–ايمان عميق وقبول للأهداف وقيم إحدى المنظمات.

ب– الرغبة في بذل جهد ضخم من أجل المنظمة [1].

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.

هناك الكثير من العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي والتي تم التطرق إليها في العديد من الدراسات السابقة، يمكن القول أن تلك العوامل تندرج ضمن فئتين هما: عوامل شخصية (عوامل ذاتية) وأخرى خارجية تتعلق ببيئة وظروف العمل وسنعرض فيما يلي تلك العوامل:

يشير الهواري إلى العوامل والمتغيرات الخارجية المؤثرة على الأداء فيما يلي:

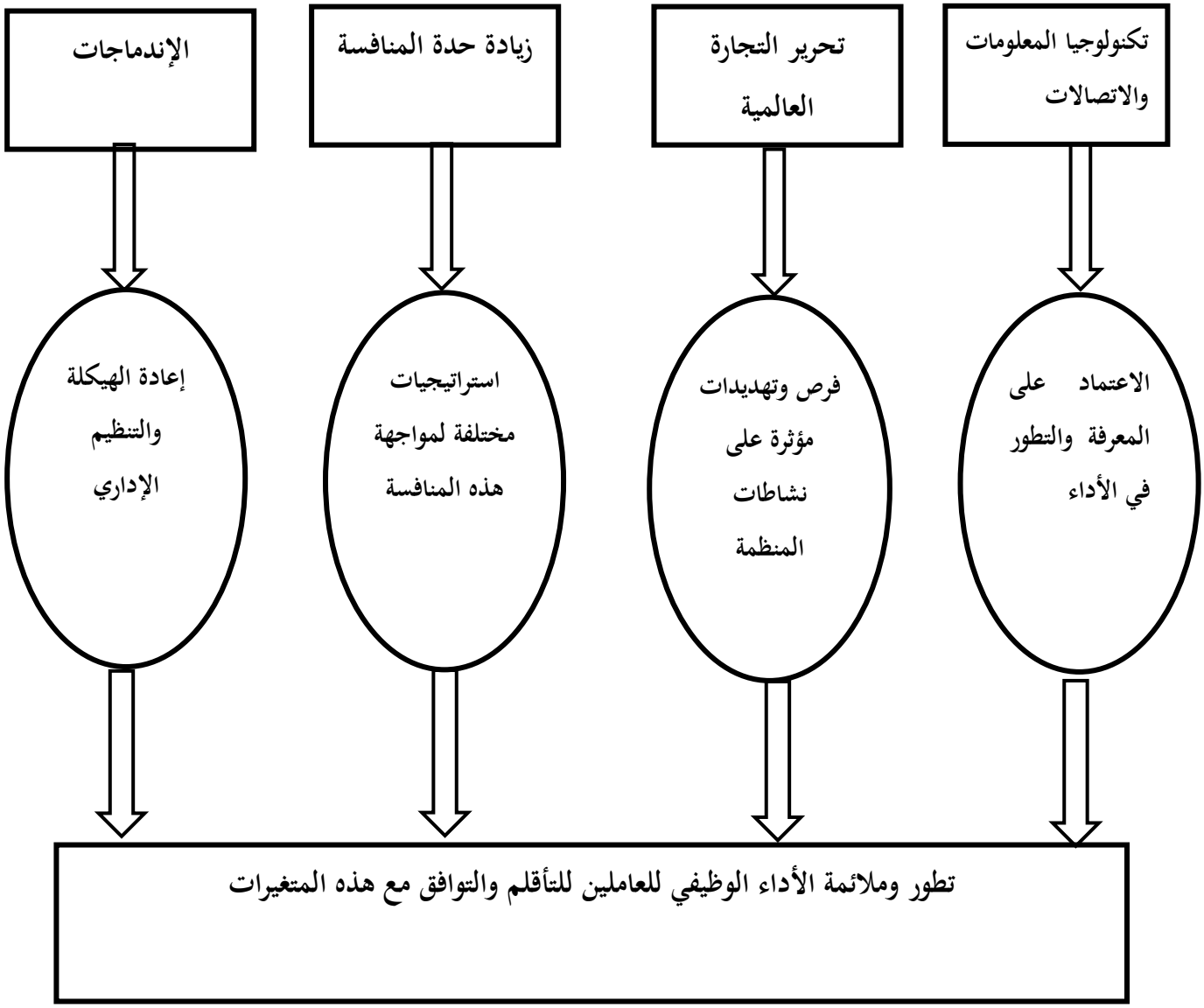
- التكنولوجيا: وهذا بدوره يؤدي إلى تطوير الأداء حتى يتفق وتوجهات هذه التكنولوجيا.
- تحرير التجارة العالمية وضرورة التوجه العالمي: مما يجعل المنظمات تواجه سوقا عالمية وبالتالي منافسة شديدة وهذا يحتم على المنظمات أن تبذل قصارى جهدها لتوليد طاقات وقدرات العاملين الإبداعية.
- المنافسة الشرسة: وهذه المنافسة دفعت المنظمات إلى اتباع أنواع مختلفة من الاستراتيجيات (الهجومية والدفاعية)، لذا تستوجب وجود نوع معين من الأداء الوظيفي لكي يتم التأقلم مع الاستراتيجية المتبعة.
- إعادة هيكلة المنظمات وحدوث اندماجات بين المنظمات وبعضها البعض: مما يتطلب ضرورة أن تقوم المنظمات بتغيير طبيعة الأداء الوظيفي والمهام والأهداف وحجم الإنجاز المطلوب وتحقيقها [2].

---

[1] محمد الريس العامري، نموذج لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين، ط01، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر،2015، ص_ص: 51_52.

[2] محمد الريس العامري، نموذج لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين، مرجع سابق، 54.

الشكل (02-01) يوضح المتغيرات والعوامل الخارجية المؤثرة على الأداء الوظيفي.



المصدر: محمد الريس العامري، نموذج لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين، ط01، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر،2015، ص54.

وهناك عوامل أخرى تسهم في تحديد مستوى أداء العاملين ويمكن تقسيمها إلى:

1.العوامل الخارجية: حيث تتعلق هذه العوامل ببيئة العمل في المنظمة بشكل عام ويمكن حصرها في:

ظروف العمل المادية: تمثل ظروف العمل المادية في مناخ العمل في المنظمة مثل الإضاءة، التهوية، الرطوبة، الحرارة، ترتيب الآلات وغيرها، وهي ذات تأثير كبير على الصحة البدنية والنفسية للفرد لما لها من دور كبير في توفير جو عمل آمن ومريح لذلك فإنه لها تأثير هام على الأداء الوظيفي.

– **العوامل الفنية:** تتمثل العوامل الفنية في نوعية الآلات والمعدات وأساليب العمل المستخدمة، وهي تعني التكنولوجيا المستعملة في العمل والإنتاج، حيث يكون لها دور حاسم في أداء الأفراد في بعض الحالات ودور ثانوي في حالات أخرى، لأن ذلك يتوقف على طبيعة وخصائص النشاط الذي يمارسه الفرد.

– **العوامل الاجتماعية:** تتمثل في ظروف العمل الاجتماعية التي أثبتت تجارب "هوثورن" في ثلاثينات القرن الماضي، وأثرها الهام على أداء الفرد، ولعل من أهمها التنظيم الغير رسمي لجماعات العمل والنمط القيادي والإشراف والعلاقات الرسمية داخل العمل.

2.العوامل الداخلية: حيث تتعلق هذه العوامل بالأمور الشخصية والنفسية للعامل لذلك وجب على إدارة الموارد البشرية مراعاتها من خلال وظائف التعويض والتحفيز وكذا صيانة المورد البشري ويمكن إدراجها في:

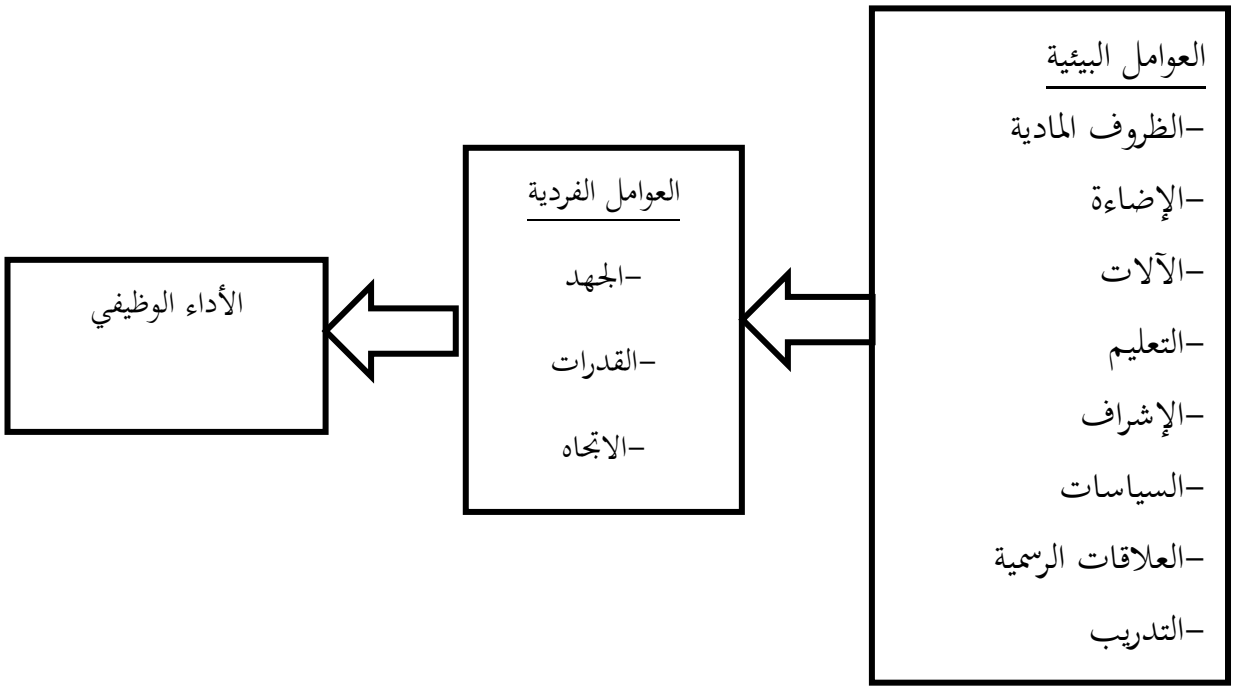
– **القدرة على العمل:** تتمثل القدرة على العمل في قدرات الفرد الشخصية التي تحدد درجة فعالية وكفاءة الجهد الذي في العمل، ويمكن تقسيم هذه القدرات إلى:

أ–قدرات فطرية أو موروثة: هي القدرات التي يمتلكها الفرد ويجلبها إلى الوظيفة معه، لذلك تسمى بالاستعداد، وهي إما أن تكون بدنية مثل الصحة، اللياقة، حدة السمع والبصر أو شخصية مثل ضبط النفس، المبادرة، حسن الخلق وغيرها.

ب–القدرات المكتسبة: هي قدرات يحصل عليها الفرد بممارسة التدريب وتتمثل في المؤهلات والخبرات العلمية ومعرفة الفرد كيف يجب أن يمارس دوره في المنظمة، لذلك يطلق عليها مهارات إدراك الدور الوظيفي الذي يعتبره البعض منفصلا عن القدرة.

–**الدافعية للعمل:** تشير الدافعية إلى الطاقة الكامنة داخل الفرد والتي تحركه وتوجهه لتصرف بطريقة معينة، كما تمثل قوة الحماس التي يتصف بها الفرد للقيام بمهام العمل " أي أنها قوة تدفع الفرد للعطاء اتجاها لحاجاته " وبدرجة وعيه تحدد سلوك الفرد الذي يهدف إلى تقليل التوتر وبالتالي تحقيق التوازن لديه، وهي التي تعبر عن الرغبة في العمل وتنعكس في شكل جهد يبذله الفرد في العمل وفي درجة مثابرته واستمراراه فيه، بمعنى آخر الدافعية تحدد مدى استخدام الفرد لقدراته في العمل. وسنقوم تجسيدها في الشكل التالي:

الشكل رقم (02-02) العوامل المحددة لأداء الفرد.



المصدر: راوية حسن، إدارة الموارد البشرية- رؤية مستقبلية، مجموعة النيل للنشر والتوزيع، الإسكندرية،2000، ص 212.

المطلب الثالث: عناصر وأنواع الأداء الوظيفي والمشاكل التي تؤثر فيه.

إن للأداء الوظيفي عناصر متعددة ومختلفة ولابد للأداء الوظيفي أن يواجه عراقيل عدة.

الفرع الأول: عناصر الأداء الوظيفي.

عناصر الأداء الوظيفي: يتكون الأداء الوظيفي من عناصر أساسية لا يمكن التحدث عنه دونها ويعود ذلك لفعاليتها لقياس وتحديد مستوى أداء الموظف داخل المنظمة، وهي كالتالي:

1.أنشطة العمل: إن أنشطة العمل والأهداف الرامية إليها وأهميتها من حيث الوقت المستغرق والآثار المترتبة عنها هي الأساس في تحليل مكونات العمل الذي يؤديه الموظف.

ويمكن تقسيم هذه الأنشطة إلى:

2.الأنشطة التي تتغير بتغير الزمن: هي الأنشطة الت تعرف بأنها متغيرة بتغير الزمن وذلك تماشيا مع متطلبات الوقت الذي يؤدي فيه العمل كتغير مهام الموظف في نهاية السنة عن مهامه في بدايتها تبعا لطبيعة الوظيفة التي شغلها أو نتيجة خبرته خلال فترة معينة وبالتالي تغير به أدائه.

3.النشاطات التي تتغير بتغير الظروف المحيطة: هي تلك التغيرات الناتجة عن تغيرات البيئة التي تؤدي فيها الوظائف أولها الأثر الكبير على أنشطة وأداء الفرد مثل: توقف الآلات أو المعدات المستخدمة في المستشفى فينتج عنها توقف الموظف العامل عليها عن أداء مهامه، كما أن هناك عوامل أخرى وهي متعلقة بالبيئة المادية مثل: الإضاءة، الحرارة، التهوية، الضوضاء.

4.المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل: يعتبر هذا العنصر من أهم عناصر الأداء بمثابة همزة وصل بين الأداء واختيار الفرد المناسب له وتنقسم إلى:

–قدرات الفرد: وتشمل المعرفة العامة، والمهارات الفنية والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

–كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

–نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء [1].

–المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في وقتها المحدد، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

الفرع الثاني: أنواع الأداء الوظيفي.

يصنف الأداء إلى ثلاثة أنواع.

لتجسيد أنواع الأداء يفترض اختيار معايير التقسيم ويمكن عرضها فيما يلي:

1.حسب معيار الشمولية: قسم الأداء حسب هذا المعيار إلى نوعين كما يلي:

– الأداء الكلي: ويتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف، أو المنظمة في تحقيقها، ولا يمكن أن ينسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر. وهذا يعني أن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة ومثال ذلك الأهداف الرئيسية الربحية التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك، بل تتطلب تظافر جميع المصالح والوظائف.

[1] بن عواطة محمد الصالح، اثر الثقافة التنظمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سبابق، ص10.

– **الأداء الجزئي**: هو الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المنظمة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي مثلا إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق [1].

2.حسب معيار المصدر: وفق هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين كما يلي:

–الأداء الداخلي: كما يطلق عليه أيضا أداء الوحدة، أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المنظمة من موارد على أساس التوليفة الآتية.

–الأداء البشري: هو أداء أفراد المنظمة الذي يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

–الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المنظمة على استغلال استثماراتها بشكل فعال.

–الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

–الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمنظمة، ليست لها علاقة في إحداثه بل المحيط الخارجي الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المنظمة كارتفاع رقم الأعمال، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالنسبة للقيمة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات، نتيجة هذه التغيرات التي تنعكس على الأداء بالإيجاب والسلب، ويفرض هذا النوع من الأداء على المؤسسة تحليل نتائجها.

3.حسب معيار الطبيعة: يتم تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى ما يلي:

–الأداء الاقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المنظمات الاقتصادية إلى بلوغها، ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المنظمة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية...) وتدني استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا).

–الأداء الاجتماعي: تعد الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المنظمة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيود أو شروط، فرضها عليها أفراد المنظمة وأفراد المجتمع الخارجي ثانيا، وتحقيق هذه الأهداف الأخرى وخاصة الاقتصادية منها، فلا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.

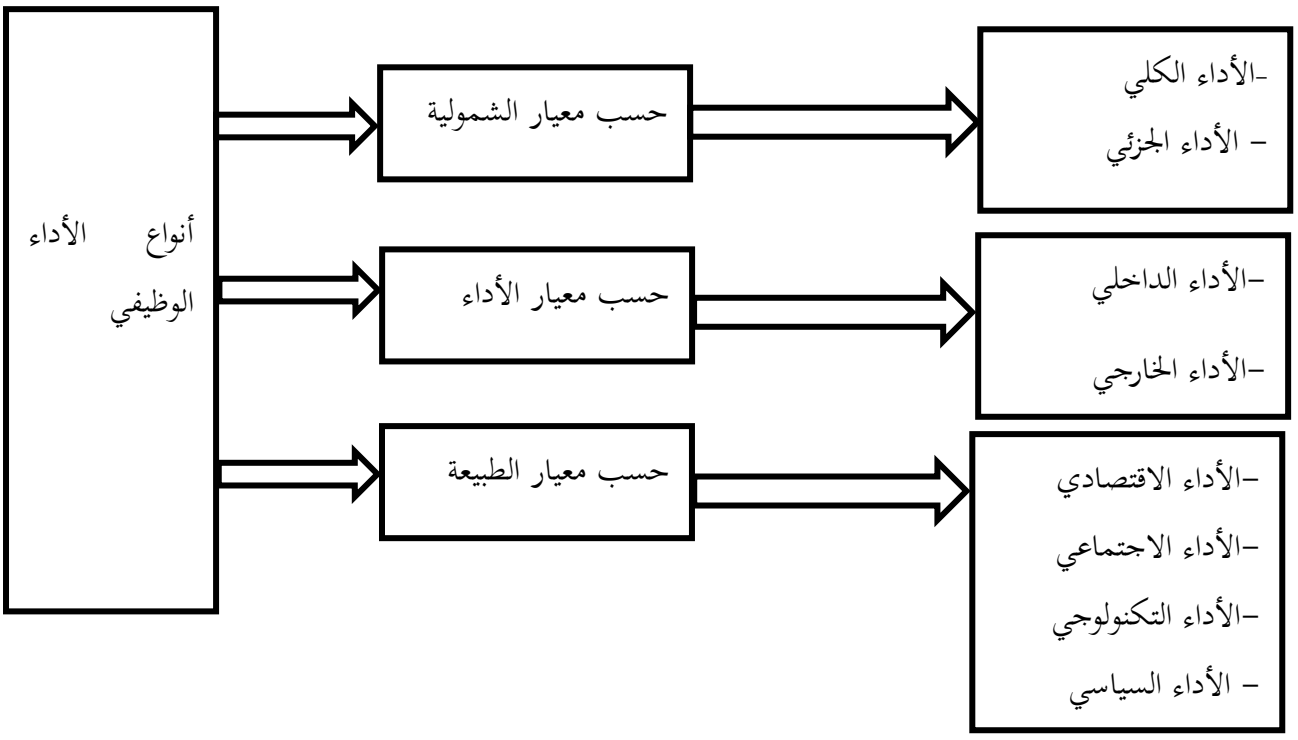
[1] عبد المليك مزهودة، الأداء الوظيفي بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مرجع سابق، ص–ص: 89–93.

-الأداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها أهداف استراتيجية نظرا للأهمية التكنولوجية.

-الأداء السياسي: يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المنظمة أهدافها السياسية التي قد تحصل بها على مزايا متنوعة [1].

والشكل التالي يوضح أنواع الأداء الوظيفي:

الشكل رقم (02-03) أنواع الأداء الوظيفي حسب معايير التقسيم.



المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على ضحوي سارة.

الفرع الثاني: المشكلات التي تواجه الأداء الوظيفي.

يمكن تقسيم المشكلات التي تواجه الأداء إلى نوعين:

1.المشكلات التي ترجع إلى تصرفات الفرد الشخصية: وتتمثل في

- إثارة المتاعب مثل المزاج الحاد، العراك، الاعتداء والتهجم.
- عدم التعاون مع الزملاء.

[1] عزوز صونية، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد09، العدد04، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة02، الجزائر، سبتمبر2018، ص-ص: 272-273.

- الانشغال بإنجاز الأعمال الشخصية أثناء ساعات العمل.
- أخذ وقت راحة زيادة عن المقرر.
- الغياب المتأخر.
- عدم النزاهة.

2.المشكلات التي ترجع إلى الأداء الوظيفي: ويمكن إدراجها في:

- عدم الكفاءة: مثل الإهمال، الانخفاض في جودة الإنتاج، ارتفاع نسبة الخطأ.
- التمرد: مثل رفع تنفيذ واجبات الوظيفة، رفض العمل الإضافي.
- عدم اتباع تعليمات الرئيس أو المشرف [1].

ولدينا جدول يلخص أسباب مشاكل الأداء الوظيفي والتدخلات المناسبة لحل كل مشكلة:

[1] أمينة قهواجي، صراع الدور وتأثيره على الأداء الوظيفي، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 02، العدد12، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، ، 2018، ص-ص: 27-28.

الجدول (02-01) أسباب ومشاكل الأداء والحلول المناسبة.

أنواع الأسباب	أمثلة على كل سبب	التدخلات المناسبة
- نقص في المهارات أو المعرفة.	- عدم معرفة مواصفات المنتج. - نسيان طريقة العمل. عدم القدرة على التشغيل.	-تدريب، تعليم -استخدام أدلة العمل، توجيه.
-خلل في نظام الحوافز والمكافآت.	-تكليف العمال الجيدين بعمل أكثر. -زيادة الرواتب (دورية، روتينية). -الامتيازات على حسن الأداء. -لا يوجد حوافز. -لا يقوم المشرفون بالتقييم أو لا يستطيعون القيام بذلك.	- تعديل وتنقيح السياسات. - تعديل وتنقيح العقود. - تدريب المشرفين. -وضع خطط للحوافز والعلاوات الإضافية.
-خلل في البيئة المحيطة.	-تقادم نوعية وقدرات الحواسيب. -النماذج المستخدمة معقدة وغير واضحة. -إضاءة ضعيفة، وأصوات مزعجة، مكان عمل غير ملائم.	-إعادة تصميم العمل. -تحديث الأدوات. - تطوير الوظائف. -اختيار أفضل للعاملين.
-نقص في الدوافع.	-لا يدرك العاملون أهمية ما يقومون به وفوائده وأهمية المنتج. -يوجد شكوك لدى العاملين حول مستوى قدراتهم ومهاراتهم. -ربط غير واضح بين التغيير وأهداف الأفراد.	-افهام العمل أهمية العمل وفوائده. -خلق روح التحدي بين العمال نحو العمل أفضل. -تخطيط وتنفيذ نجاح قصير الأجل.

المصدر: فيصل الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري، ط10. المكتبة الوطنية، عمان،2001، ص201.

المبحث الثاني: المتطلبات الأساسية لتقييم وتقويم الأداء الوظيفي.

يعد مصطلح التقويم والتقييم الحديث عن مراجعة ما تحقق من منجزات ومكاسب من طرف المنظمات الحكومية، وقد تنتهي المراجعة إلى تقرير مدى النجاح الذي تحقق أو الفشل الذي منيت به المنظمة الخاضعة للمراجعة والذي سنتناوله هنا، هو دراسة الفروقات والمتطلبات بين تقييم الأداء الوظيفي وتقويم الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: تقييم الأداء الوظيفي وأهميته.

إن عملية تقييم الأداء وسيلة مهمة يتعرف من خلالها الموظف على نقاط القوة والضعف في أدائه لاسيما عند اعلام الموظف نتائج التقييم من طرف المنظمة، عندها يستطيع أن يطور من نقاط قوته ويعالج نقاط ضعفه مما يؤدي إلى تحسين أدائه.

الفرع الأول: تعريف عملية تقييم الأداء.

تعريف التقييم: يشير إلى إعطاء مستوى الأداء قيمة تعبر عن مستوى الأداء المحقق إذا كان جيدا أو ضعيفا، أو متدنيا أو مرتفعا أو مقبولا أو مرض أو غير مرض .....إلخ [1].

وتعرف عملية تقييم الأداء: على أنها دراسة وتحليل أداء العاملين وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى [2] .

ويعرف أيضا: على أنه مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المستهدفة وتحليل الانحرافات بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية، التي تقلل من الانحرافات التي تمنع حدوثها [3].

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء الوظيفي.

تعتبر عملية تقييم الأداء الوظيفي عملية ضرورية لا غنى عنها لأية منظمة تسعى للتطور والتميز في الأداء فهي بذلك تستهدف ثلاث غايات:

1.أهميتها بالنسبة للمنظمة: وتتجسد فيما يلي:

- رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار قدراتهم مما يساعدهم على التقدم والتطور.

---

[1] إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط01، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص119.

[2] صلاح محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، ط01، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر،2001، ص257.

[3] فاروق عبده فليه، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط01، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص265.

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى الموظفين تجاه المنظمة.
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستعمل كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.
- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية.

2.أهميتها بالنسبة للموظفين:

تساهم فيما يلي:

- تجعل الموظف أكثر شعورا بالمسؤولية وذلك لزيادة الشعور بالعدالة، وبأن الجهود المبذولة تؤخذ بالحساب ومن طرف المنظمة.
- تدفع الموظف للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص، ليترتب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه ماديا ومعنويا [1].

3.أهميتها بالنسبة لإدارة الموارد البشرية:

وتتمثل أهميتها من خلال أثر معظم الوظائف الأخرى بإدارة الموارد البشرية بنتائج عملية تقييم الأداء على الشكل التالي:

-في تخطيط الموارد البشرية: عندما تشير نتائج التقييم إلى وجود مستوى عالي للموارد البشرية في تنفيذ الأعمال، الأمر الذي يعني عدم حاجة المنظمة لزيادة عدد العاملين لتغطية عبء العمل المستقبلي وعلى العكس أظهرت هذه النتائج ضعف كفاءة الأفراد في أداء أعمالهم، وبالتالي تساعد في تحديد عدد العاملين قد تحتاجهم المنظمة لتغطية المستقبل.

-في الترقية وتخطيط المسار الوظيفي: توضح نتائج عملية التقييم المستمر إمكانات الموارد البشرية التي على أساسها يتم تحديد الوظائف التي يمكن أن يندرج فيها الفرد عن طريق الترقية على مدى حياته الوظيفية. إذ يوضح التقييم من هو المرشح للترقية وماهي الوظيفة المناسبة التي يمكن أن يرقى إليها هذا المرشح.

-الاختيار: عندما تظهر نتائج التقييم للأداء ضعفا في مستوى الموارد البشرية التي جرى تعيينها مؤخرا في المنظمة، معنى ذلك أن هناك خللا في عملية الاختيار وبالتالي تكون نتائج التقييم للأداء بمثابة المعيار الذي يشير إلى مدى نجاح هذه العملية في تحقيق أهدافها.

-النقل الوظيفي: تعتبر نتائج التقييم معيارا هاما ووسيلة فعالة لمعرفة العاملين الذين هم بحاجة إلى نقل الوظيفة أي نقل لوظيفة أخرى تلائم قدراتهم بحيث يكون إنتاجية في المكان الجيد.

---

[1] نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، ط01، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص18.

-في الفصل من العمل: وذلك في حال أظهرت نتائج تقييم الأداء ضعفا واضحا، وعدم وجود إمكانية لتحسين الأداء وبالتالي يكون بقاءه عالة على المنظمة في بعض الحالات (الكساد مثلا)، لتسريح بعض العمال من العمل وذلك طبعا يتم طبقا لنتائج عملية تقييم للأداء [1].

الفرع الثالث: عناصر نظام تقييم الأداء.

يتكون تقييم الأداء من عدة عناصر تعبر وتفسره، ونظام تقييم الأداء ينطبق عليه هذا، فنظام تقييم الأداء له مجموعة من العناصر تعبر عنه، وأن العناصر المكونة لنظام تقييم الأداء تتمثل في الآتي:

-تحديد الغرض.

من المسؤول [2].

-التوقيت.

-المعايير.

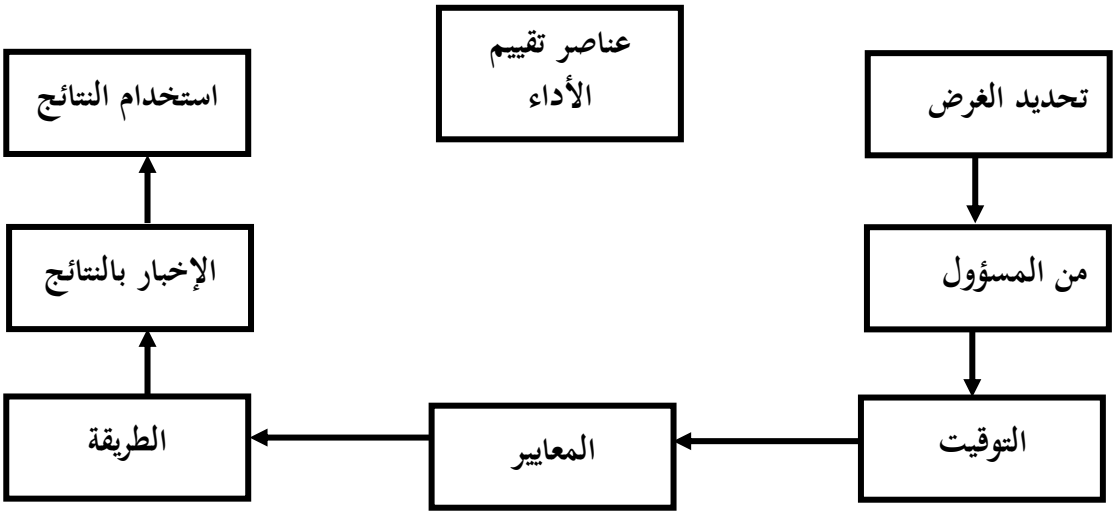
-الطريقة.

-الإخبار بالنتائج.

-استخراج النتائج.

وهذه العناصر يمثلها الشكل التالي:

الشكل (02-04) عناصر نظام تقييم الأداء.



المصدر: رمزي أحمد عبد الحي، تقييم أداء الإدارة الجامعة، ط01، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، 2007، ص154.

(1) مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، ط01، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص-ص: 100-101.

(2) رمزي أحمد عبد الحي، تقييم أداء الإدارة الجامعية، ط01، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، 2007، ص154.

وهذه العناصر تمثل النظرية العامة لتقييم الأداء، وفي نفس الوقت تمثل خطوات الممارسة التطبيقية السليمة في المنظمات والمؤسسات في المجتمع، ويبدأ نظام تقييم الأداء بتحديد الغرض والهدف منه جمع المعلومات والبيانات والتي يمكن أن توظفها لأغراض عدة منها: تقديم معلومات للعاملين أنفسهم على جودة وكفاءة أداء لأعمالهم وذلك للمعرفة، ولتحسين الأداء نحو الأفضل. تحديد مستوى الأجر والكفاءات والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد وذلك مقابل الأداء، ثم ينتقل الأمر إلى تحديد من المسؤول عن عملية التقييم وتشمل كل من الرئيس والمرؤوس وزملاء العمل ولجنة التقييم، وكذلك كم من مرة يتم التقييم في السن(أو توقيت التقييم)، وكذلك متى تتم عملية التقييم فغالبا ما تقوم المؤسسات بهذه العملية في نهاية السنة وهو في حقيقة الأمر يمثل تهديد لعملية التقييم وذلك لضيق الوقت المخصص لهذه العملية، ويؤدي هذا إلى خطوات أكثر أهمية هي تحديد المعايير التي تستخدم كركائز للتقييم وتقوم بمعالجة هذه المعايير فمثلا معيار سلوك الأداء يقوم بمعالجة(شكاوى العملاء، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير)، بالنسبة لمعيار الصفات الشخصية مثل المبادأة، الانتباه. ثم تأتي طريقة تحديد أسلوب التقييم ثم يأتي بإخبار المرؤوسين بنتائج تقييم أدائهم، واستخدام إدارة الموارد البشرية لنتائج التقييم في الوظائف الإدارية المختلفة [1].

المطلب الثاني: تقويم الأداء الوظيفي.

تعتبر عملية تقويم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها المؤسسة، ابتداءا من الإدارة العليا وانتهاءا بالعاملين في أقسام وحدات الإنتاج ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وذلك بمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج.

الفرع الأول: تعريف تقويم الأداء الوظيفي.

مفهوم تقويم الأداء: يراد بتقويم الأداء قياس أنشطة المؤسسة مجتمعة بالإسناد على النتائج التي حققتها نهاية الفترة المحاسبية التي عادة ما تكون سنة واحدة بالإضافة إلى معرفة الأسباب التي أدت إلى هذه النتائج واقتراح الحلول اللازمة للتغلب على تلك النتائج السلبية بهدف الوصول إلى أداء جيد في المستقبل [2] .

مفهوم تقويم الأداء الوظيفي: يمثل تقويم الأداء الوصف المنظم لنواحي القوة المرتبطة بالوظيفة سواء بصورة فردية أو جماعية، بما يخدم غرضين أساسين في المنظمات: تطوير أداء العاملين بالإضافة إلى إمداد المديرين والعاملين

---

[1] https://hrdiscussion.com ,40-05-2023,11 :45.

[2] زاوي وفاء، إشكالية تقويم الأداء الشامل في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة مطاحن سيدي أرغيس، أم البواقي، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2012-2013، ص09.

بالمعلومات اللازمة في اتخاذ القرارات، وعليه فإن عملية تقويم الأداء الوظيفي تشير إلى تلك الوظيفة المستمرة والأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى معرفة نقاط القوة والضعف للأداء الجماعي أو الفردي خلال فترة معينة والحكم على الأداء لبيان مدى التقدم في العمل بهدف توفير الأساس الجماعي، واتخاذ القرارات المتعلقة بالكثير من سياسات الموارد في المنظمة [1].

ويعرف تقويم الأداء الوظيفي أنه وسيلة مهمة لقياس أداء العاملين وتقويم أدائهم سلوكيا ومهنيا، إذ أنه يسهم في التعرف على القدرات والمهارات والمواهب التي يتمتع بها موظف معين دون سواه، وذلك من خلال تحليل وتشخيص وقياس وتقويم أدائه وسلوكه، كما أنه يمكن الإدارة من معرفة جوانب القوة والضعف في أداء العامل، ومن ثم تستطيع تحديد من هو الموظف الأفضل أداء.

الفرع الثاني: أهمية تقويم الأداء الوظيفي.

لتقويم الأداء مكانة خاصة في أي نظام وهو يشكل بعدا مهما من أبعاده، وتتضح أهميته في العرض الآتي:

- تلجأ المنظمة إلى عملية التقويم للوصول إلى أفضل القرارات الممكنة الخاصة بشؤون العاملين فيها من ترقيات أو نقل أو استغناء عن خدمات بعضهم.
- يحدد التقويم حاجة المنظمات للتطوير فهو يبرز حاجة العاملين الفعلية للتطوير في المهارات والكفاءات.
- يفيد التقويم في كونه معيارا يتم في ضوئه تبرير اختيار البرامج التطويرية والتدريبية للنظام.
- يعد التقويم وسيلة للتغذية الراجعة يتم من خلالها التعرف إلى وجهة نظر الإدارة في أداء العاملين.
- يتعرف من خلاله إلى الثغرات في البرامج والمسلمات والمفاهيم التي بنيت عليها ومن ثم النظر في إعادة تحديثها أو تطويرها بما ينسجم ويتناغم مع المستجدات.
- يجعل الخدمات متجاوبة مع المستفيدين منها ومطاوعة لهم [2].

الفرع الثالث: مراحل تقويم الأداء الوظيفي.

تعد عملية الأداء عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطا سليما مبنيا على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية محو تحقيق الأهداف التي تنشطها المنظمة وبالتالي يمكن أن نتعرف على تلك المراحل من خلال ما أوردته بعض الخطوات على النحو الآتي:

---

[1] عائشة بن أحمد الحسني، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي، المجلة العلمية لقطاع كلية التجارة، جامعة الأزهر، السعودية، بدون مجلد، العدد10، جانفي2013، ص78.

[2] خالد أحمد السلامة الصرايرة، التماثل التنظيمي والأداء الوظيفي والشعور بالأمن في الإدارات الجامعية، مرجع سابق، ص-ص: 75-77.

1.وضع توقعات الأداء: تعد هذه المرحلة أولى خطوات عملية تقييم أداء العاملين، حيث يتم التعاون فيها بين المنظمة والعاملين على وضع توقعات الأداء وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.

2.مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل وقياسا إلى المعايير الموضوعة مسبقا، من خلال ذلك العمل يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث يتم توفير معلومات عن كيفية إنجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل، أي سيتم هنا تحديد أن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة وبالتالي تفادي الوقوع في مثل تلك الأخطاء والانحرافات مستقبلا.

3.تقييم الأداء: بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة والتعرف على مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.

4.التغذية العكسية: يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله وبلوغه المعايير المطلوب بلوغها منه وبموجب ما تحدده الإدارة من معايير. وأن التغذية العكسية ضرورية لأنها تدفع الفرد في معرفة كيفية أدائه المستقبلي. ولكي تكون التغذية العكسية نافعة ومفيدة لابد أن يفهمها الفرد العامل أي استيعاب المعلومات التي تحملها التغذية العكسية إليه.

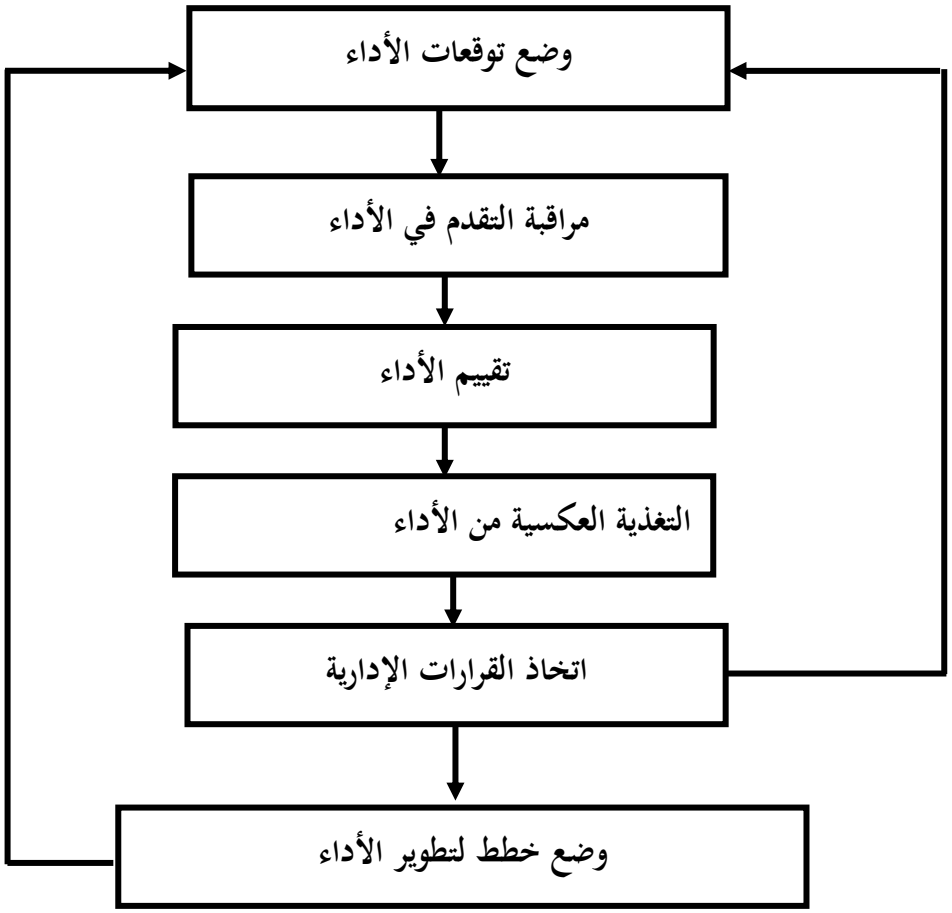
5.اتخاذ القرارات الإدارية: والقرارات الإدارية كثيرة ومتعددة فمنها ما يرتبط بالترقية والنقل، والتعيين، والفصل.

6.وضع خطط لتطوير الأداء: تأتي هذه الخطوة لتمثيل المرحلة الأخيرة من مراحل تقويم الأداء حيث بموجبها يتم وضع الخطط النظرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل إيجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والقابليات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل [1].

والشكل التالي يوضح مراحل عملية تقويم الأداء كما يلي:

[1] خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، ط01، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص-ص: 204-205.

الشكل (02-05) مراحل عملية تقويم الأداء.



المصدر: خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، ط01، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2003 ، ص206.

المطلب الثالث: تطوير الأداء الوظيفي.

تأتي قضية تطوير الأداء الوظيفي في مقدمة الأولويات التي يسعى إليها الأفراد والمؤسسات على حد سواء، نظرا لأن الأداء الوظيفي لكل موظف يستدل عليه بأساليب كمية تبرهن الاجتهاد والمثابرة، وكذلك رغبة الموظف في اكتساب المزيد من الخبرات عن طريق حضور الدورات التدريبية والاستفادة منها.

الفرع الأول: تعريف تطوير الأداء الوظيفي.

معناه البحث عن تقنيات جديدة أو تصميمات مبتكرة أو تغييرات في هياكل القائمين بالأداء وتنظيم علاقاتهم من خلال إعادة هندسة العمليات [1].

[1] بن سهيل مريم، أثر التمكين الإداري على إدارة الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018-2019، ص09.

ويعرف أيضا: على أنه الأداء الذي يهتم بشكل كبير بالعناصر المميزة التي تنفرد بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، والتي تكون بمثابة محورا للتقييم، وعليه تكتنف المؤشرات المالية وغير المالية، وأيضا التعرف على الموجودات الملموسة وغير الملموسة، وتضم العناصر العريضة للأداء الوظيفي على العمليات والأساليب والموارد البشرية.

الفرع الثاني: الشروط التي يجب توافرها لتطوير الأداء الوظيفي.

هناك مجموعة من الشروط نذكرها فيما يلي:

- يجب أن يكون كل فرد على علم بأية معلومات جديدة نظرا على أن الشركة حتى وإن كانت في أقسام أخرى.
- يجب أن يكون العاملون على دراية بالمهام التي يقومون بتنفيذها.
- العمل على تشجيع العاملين، وخاصة الذين يتسمون بالرغبة في الابتكار والتجديد عن طريق منحهم بعض المكافآت، الاجازات أو ترقيتهم.
- خلق نوع من التعاون والحب بين الأفراد وذلك عن طريق عقد الندوات المفتوحة لمناقشة الموضوعات.
- إشعار الموظفين بالرضا عن العمل الذي يمارسونه حتى يقوموا بتطوير الأداء وتحمل المسؤولية والتطوير في مجال العمل.
- إشراك العاملين والاتصال معهم يسهل من عملية التطوير وإدخال الأساليب التكنولوجية الحديثة.
- تدريب الموظفين المتميزين حتى يمكن الاستفادة من خبراتهم في الارتقاء بمستوى العمل.
- العمل من خلال فرق ذاتية الإدارة.
- إعادة تصميم عمليات الأداء أو إعادة صياغتها والتفكير فيها من زاوية جديدة، وذلك لتطوير مقاييس الأداء الأساسية وإضافة تقنيات جديدة.

الفرع الثالث: خطوات تطوير الأداء الوظيفي.

هناك مجموعة من الخطوات نذكرها فيما يلي:

- تحديد القدرات الأساسية والمهام الوظيفية الرئيسية والأهداف المحددة والمطلوب من الموظف إنجازها حسب خطة العمل في إطار الأهداف الاستراتيجية للتنظيم الإداري.
- تطوير معايير الأداء الوظيفي ومناقشة مستوى الأداء المتوقع للموظف ومتابعة الأداء الوظيفي حسب الأهداف المحددة للإنجاز وفق الخطة السنوية المقررة، ويجب أن يستند على عدة معايير مثل كمية ونوعية العمل المطلوب إنجازه والأسلوب المحدد لتأدية الواجبات والفترة الزمنية المقررة لإنجاز العمل والمواظبة.

– تحديد جوانب تطوير الأداء الوظيفي ووضع خطة لهذا التطوير إلى جانب تحديد أوجه الدعم الإيجابي الذي يتعين تقديمه للموظف للارتقاء بمستوى أدائه في إطار برنامج زمني محدد.

– متابعة التقدم في الأداء بعقد جلسات عمل دورية مع الموظف ليكون على إلمام تام بمسار أدائه وتوقعات رئيسه المباشر.

– إجراء التقييم السنوي للأداء حيث يقوم الرئيس المباشر بمناقشة نتائج التقويم مع الموظف وما تم بشأن الدعم الإيجابي المقدم.

الفرع الرابع: استراتيجيات إحداث تطوير الأداء.

إن استراتيجية إحداث التطوير تتمثل في الآتي:

1.التحسين الموجه: يتضمن هذا المدخل التحسينات المتراكمة فوق بعضها ويؤثر حوالي 50 % من التكاليف أو الوقت ويطبق خلال فترة زمنية قصيرة.

2.إعادة الهيكلة: وهذا يتطلب دمج أو إضافة عناصر جديدة لخطوات أداء الأعمال أو حذف بعض الخطوات أو التعاقد مع أطراف خارجية بهدف تطوير العمل.

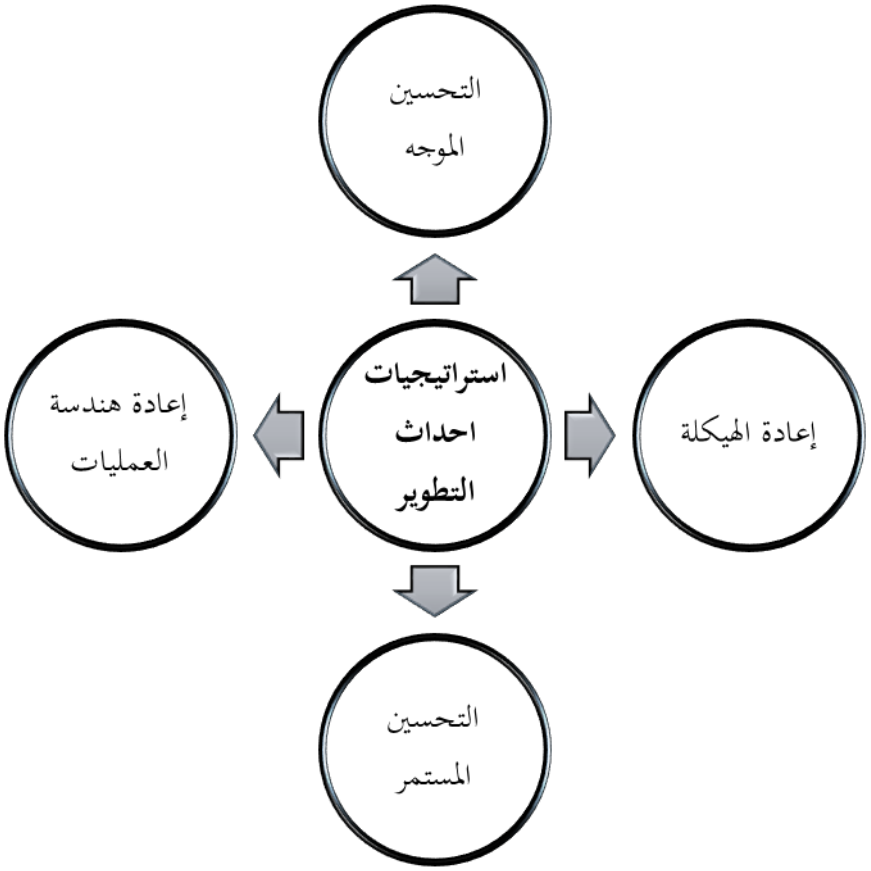
3.التحسين المستمر: ويتضمن تحقيق تغييرات متراكمة ومتعاقبة تجرى على العملية بصورتها الحالية وتحقيق النتائج يستغرق فترة زمنية طويلة ويوفر هذا المدخل حوالي 10% من التكاليف أو الوقت.

4.إعادة هندسة العمليات: العمل على تصميم طرق جديدة تكون لها القدرة على تحقيق قدرات أكبر [1].

والشكل التالي يوضح استراتيجيات احداث التطوير.

[1] محمد الريس العامري، نموذج لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين، مرجع سابق، ص–ص: 57–60.

الشكل (02-06) استراتيجيات إحداث التطوير.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على محمد الريس العامري.

المبحث الثالث: تحسين الأداء الوظيفي من منظور التمكين.

إنّ عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، إذ عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد والموظفين لديها، لابد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد الموظفين ويدعو الكل على استثمار جانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بشكل أفضل، وعليه سنعرض في هذا المبحث تحسين الأداء الوظيفي من منظور التمكين.

المطلب الأول: تحسين الأداء الوظيفي.

إن مصطلح تحسين الأداء الوظيفي يعد من المصطلحات الهامة التي أصبحت حديث الساعة، سنعرض في هذا المطلب ما يلي:

الفرع الأول: مفهوم تحسين الأداء الوظيفي.

إن تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة والتي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، ويتطلب تحسين أداء أي منظمة توازن العناصر الأربعة الآتية: الجودة والإنتاجية والتكنولوجيا والتكلفة، لأن التوازن بين هذه العناصر يؤكد توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الاعتبار، وفلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين والتطوير المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المنظمة التي تؤثر على أداء العاملين فيها بدءا بالقيادات العليا وانتهاءا بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط [1] .

الفرع الثاني: إجراءات تحسين الأداء الوظيفي.

هناك بعض الإجراءات التي يمكن للإدارة القيام بها لتحسين الأداء من خلال الخطوات الآتية:

1. تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء، وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية.

2.تقليل الصراعات التنظيمية بين الإدارة والعاملين: ويتم ذلك من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع، والفعالية والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة، من المتغيرات الخارجية مثل الأجور

[1] بن سهيل مريم، أثر التمكين الإداري على إدارة الأداء الوظيفي، مرجع سابق، ص46.

والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا أو إيجابا كنوعية المواد المستخدمة، وظروف العمل... إلخ.

3.تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول: تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها، التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين والاختصاصين في مجال تطوير وتحسين الأداء.

4.الاتصالات المباشرة: إن الاتصالات المباشرة بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، ولابد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة [1].

الفرع الثالث: أساليب تحسين الأداء الوظيفي.

هناك أساليب عديدة لتحسين الأداء الوظيفي، كما بينها هاينز (1989) هي:

1.تحسين أداء الموظف: يعتبر الموظف من أكثر العوامل صعوبة في التغيير من بين عناصر الأداء، ويمكن تحسين أداء الموظف من خلال عدة أمور هي:

-التركيز على نواحي القوة: أي اتخاذ اتجاه إيجابي عن الفرد، بما في ذلك المشاكل التي يعاني منها الفرد في الأداء، فيوجد في الفرد نواحي قوة ونواحي ضعف، وتتغلب نواحي القوة على نواحي الضعف والعمل على الاستفادة من هذه المواهب المتوفرة لديه، وتبني هذه المواهب وتطويرها.

-التركيز على المرغوب: توفير الانسجام بين الأفراد العاملين، وبين الأعمال الموكلة إليهم من خلال السماح لهؤلاء الأفراد بأن يقوموا بالأعمال التي يحبون أدائها بالقدر الممكن، وهذا لا يعني بأن الفرد يترك أو يهمل عمله لمجرد أنه لا يحب أو يرغب في أدائه، وإنما توفير الانسجام بالقدر المستطاع.

3-ربط الأهداف بالشخصية: يجب أن ترتبط مجهودات الأداء مع أهداف الموظف واهتماماته الشخصية، وأن هذه العلاقة ما بين الأهداف الشخصية وخطط التحسين سوف تزيد من واقعية ودافعية الموظف من تحقيق التحسين المرغوب.

2.تحسين الوظيفة: إن محتويات الوظيفة أمر مهم في تدني وارتفاع مستوى الأداء فإذا فاق مستوى الأداء مهارات الموظف، أو احتوت الوظيفة على مهام غير مناسبة للموظف، فسوف يسهم ذلك في تدني مستوى الأداء، وهنالك أساليب تساهم في تحسين الوظيفة كالآتي:

---

[1] رانيا جاسر علي أبو عوض، واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، مذكرة ماجيستر، أكاديمية الإدارة والسياسات العليا المشترك، غزة، فلسطين، 2015، ص.16

–المهام الضرورية: أي دراسة كل مهمة من مهام الوظيفة، ومدى مناسبتها وضروريتها، والعمل على تقليصها إلى عناصرها الأساسية فقط.

–المهام الملائمة: العمل على تحديد الجهة الملائمة، والمناسبة لأداء الوظيفة، ونرى أن هناك بعض الموظفين يعملون على أداء مهام وصلاحيات لذا يجب تحديد المهام وتوزيع المسؤوليات على حسب المهارات والمستويات للموظفين حتى يتمكن كل موظف من تأدية مهمته على أكمل وجه.

–تصميم الوظيفة: يتم تصميم الوظيفة من خلال مفهومين أساسيين، وهما توسيع نطاق الوظيفة وإثرائها، ويتم توسيع النطاق من خلال تجميع الكثير من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارة والهدف من ذلك هو زيادة الارتباط ما بين الموظف وما بين ما هو مطلوب القيام به، أما إثراء الوظيفة فهو العمل على زيادة مستويات الحرية المعطاة للموظف.

–تبادل الوظائف: أي العمل على جعل الموظفين يقومون بتبادل وظائفهم لفترة من الوقت، وذلك لإزالة الملل وزيادة الدافعية لديهم، وتجديد وزيادة حماس الموظف باستمرار.

–التكليف بمهام خاصة: يجب إعطاء الفرص للموظف من فترة إلى أخرى للمشاركة في لجان، وفي فرق الدراسة والمشاركة في حل المشاكل مما يجدد لديه الهمم، ويحفزه على العمل بنشاط ودافعية.

3.تحسين الموقف: إن الموقف أو البيئة تتيح فرصا للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء المطلوب وذلك من خلال:

–التخطيط لمكان العمل: من حيث إعادة النظر في كيفية الطريقة التي يتم فيها التخطيط لمكان العمل، وذلك لتحسين انسياب العمل، والقضاء على الوقت الضائع.

–الجداول: يمكن تغيير جداول العمل على مصلحة العمل الذي يجب عليهم إنجازه في الوقت المحدد والمناسب.

–المشرف: أي إعادة النظر في عملية الاشراف، وهل توجد مغالاة في ذلك، وهل تحققت الدرجة المناسبة من التناسق في أسلوب الإشراف ومستوى الرشد الذي يتمتع به الموظف، وإلى أي مدى يتم تفويض السلطة للمرؤوسين [1].

[1] محمد سليمان البلوي، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه، مذكرة ماجيستر في الأصول والإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، المملكة العربية السعودية، 2008، ص–ص38–39.

المطلب الثاني: دور التمكين في تحسين الأداء الوظيفي.

يؤدي التمكين إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين من خلال ما يلي:

1.خلق وزيادة الثقة الذاتية للعاملين: وتظهر هذه الثقة من خلال إتاحة الفرصة لهم لاتخاذ ما يرونه مناسبا من قرارات، والتعبير عن وجهات نظرهم بحرية. فيعطيهم التمكين المزيد من الحرية لأداء مهامهم، والاستقلالية والمشاركة في القرار، لذلك فإن الحصيلة الكلية هي رفع أدائهم.

2.التشجيع على تحمل المسؤولية الشخصية: التمكين يجعل العاملين يمتلكون مستويات عليا من السيطرة والتحكم، ويشجعهم على تحمل المسؤولية، فيصبحون مسؤولين عن نتائج ما يقررونه أو يؤدونه، وهذا ما يعتبر من العوامل البارزة ذات الأثر على أدائهم.

3.استخدام الخبرة الموجودة لدى العاملين: حيث يعبر التمكين أفضل طريقة لامتلاك أيدي العاملين وعقولهم، وذلك لتحسين أداء المؤسسة.

4.إتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم: حيث أن مشاركتهم تدفعهم لبذل مزيد من الجهود لتحقيق الأداء.

5.زيادة طاقات العاملين: فالتمكين يدفع العاملين إلى العمل بأقصى ما يمكن من طاقات وقدرات، حتى يستطيعوا القيام بأعمالهم على أكمل وجه.

6.الشعور بالملكية الداخلية: يؤدي التمكين إلى الملكية الداخلية، حيث يشعر العاملون أنهم يمتلكون المؤسسة، ويحصلون على القوة التي كانت متمركزة في يد المدير، حتى يمكنهم أداء العمل بشكل أكثر فعالية.

7.زيادة ولاء المؤسسة: وهو الشعور الإيجابي المتولد عن العامل تجاه مؤسسته والإخلاص لأهدافها والارتباط معها ثم الحرص المستمر على البقاء فيها من خلال بذل الجهد والافتخار بمآثرها، وخلق التوافق بين قيمه وقيمها، مما يعزز نجاح مؤسسته وتفضيلها دون سواها من وجهة نظره، وعليه فالولاء له أثر فعال في استمرارية واستقرار العمل، فضلا عن تنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين التي تتفاعل مع قدراتهم وخبراتهم لتؤثر بشكل إيجابي على سلوك أدائهم.

8.زيادة النفوذ الفعال لفرق العمل: يلعب التمكين دورا حيويا في تطوير الروح الجماعية أو روح الفريق والحفاظ عليها، بدلا من الأداء الفردي، فيستمتع العاملون بعلاقات العمل مع الرئيس وأعضاء فريق العمل.

إن هذا التمكين الجماعي يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معا، إذ يسهم في تطوير قدرات العاملين وخلق الشعور بالسيادة في العمل، مما يبعث في روح العمل الحماس ولإخلاص والتفاني. وكذلك الولاء للعمل والجماعة.

9.رفع الكفاءة الذاتية للعاملين ومواجهة الفشل الشخصي: بحيث يمكن للعاملين أن يؤدوا أنشطة العمل بمهارة عندما يحاولون عمل ذلك، فتزايد المعرفة والمهارة عند العاملين، من خلال إشراكهم في برامج تدريبية شاملة ومتطورة، يؤدي إلى اتساع افقهم في نظرتهم وتحليلهم للأمور، وهذا ما يؤدي إلى خلق سلوكيات المبادأة والابتكار وأداء مرتفع.

10.تجسيد دور القيادة وتخريج القيادات: يجعل التمكين المؤسسة أكثر قدرة على تخريج القيادات، لأنه يعد من الأساليب القيادية التي تساعد في زيادة فاعلية المؤسسة، فالتمكين يتيح لأي عامل داخل المؤسسة أن يكون قائدا، وهو يتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة العاملين إلى المديرين عالية [1].

المطلب الثالث: دور التمكين في عرقلة الأداء.

يمكن للتمكين أن يكون إيجابيا وذلك من خلال تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين والزيادة من فاعليته، ويمكن أن يكون سلبيا وهذا يتطلب الحيطة والحذر من سوء استخدامه وبالتالي عرقلة الأداء الوظيفي ويتجلى ذلك في:

- إعطاء الفرصة لكل الموظفين في إبداء رأيهم واتخاذ القرارات واقتراح حلول للمشاكل من شأنه أن يساهم في عرقلة الأداء وذلك من خلال تضارب الآراء وكل فرد يريد أن يأخذ برأيه، ويؤدي هذا إلى تشتت الأفكار.
- تمكين الأشخاص غير المؤهلين في توقيت غير مناسب وإعطاء المسؤولية الكاملة وزيادة العبء عليهم.
- عدم تعميم مصطلح الرقابة الذاتية يؤدي إلى تزعزع ثقة الرؤساء بمرؤوسيهم.
- ارتفاع التكاليف التي تتحملها خزينة المؤسسة نتيجة الدورات التدريبية للتعليم الأفراد.
- زيادة حدة الصراع وانتشار النزاع بين العاملين عند المشاركة في العمل الجماعي والذي من شأنه يمكن أن يؤدي إلى انقسام المؤسسة إلى اتجاهات مختلفة.
- تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين زيادة عن اللزوم يؤدي إلى تمرد العاملين داخل المنظمة وبالتالي عرقلة الأداء.

[1] عمر سرار، تأثير التمكين على أداء العاملين في المؤسسة، مجلة البحوث الجامعية والدراسات العلمية جامعة يحي فارس، بدون مجلد، العدد07، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2013، ص-ص: 06-07.

- عدم اتباع نظام عادل للتعيين يؤدي إلى ضياع الحقوق وفقدان العمل مصداقيته يؤدي إلى تضارب المصالح داخل المنظمة وبالتالي عرقلة الأداء داخل المنظمة .

ولتفادي كل هذه العراقيل وضمان أداء ناجح للمنظمات يجب العمل ما يلي:

- تناسب الصلاحيات المعهودة إلى المرؤوسين وفقا لعملية التمكين مع قدراتهم، قابليتهم، كفاءاتهم.
- تدريب المرؤوسين قبل تمكينهم.
- اتباع نظام عادل للتعيين قائم على توظيف من يمتلكون مهارات وقدرات في مجال العمل.
- تفادي المشاركة في جماعات العمل العشوائية التي لا تحكمها قوانين مسطرة من طرف المنظمة [1].

وعليه فإن التمكين يؤثر على الأداء مما يحتم على الإدارة والعاملين تحمل مسؤولياتهم في التحرك باتجاه إيجاد بيئة ملائمة للتمكين حيث ينبغي على المرؤوسين تحمل مسؤوليتهم وتوسيع نطاق إشرافهم وما يقتضيه من تدريب مكثف، أما المديرون فعليهم تقبل إمكانية تفويض مهام أعمالهم لمرؤوسيهم وتمكينهم، فتكليف المرؤوسين بأعمال تفوق طاقاتهم ولا تلائم مهاراتهم، يجعلهم في موقف غير ملائم، مما ينعكس ذلك على الأداء الوظيفي.

[1] فوزية برسولي، أثر التمكين في الأداء البشري ، مرجع سابق، ص-ص: 126-127، بتصرف.

خلاصة الفصل:

لقد حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام إدارة الموارد البشرية وإدارة الأعمال، ويعتبر من الموضوعات التي نالت اهتماما كبيرا من قبل المنظرين والإداريين في المجالات الإدارية، إذ يعد وسيلة هامة بالنسبة للمنظمة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة لديها، ونلاحظ في العديد من المنظمات غالبية الموظفين والإداريين يولون أهمية بالغة لموضوع الأداء والعوامل المؤثرة فيه وأهميته القصوى، نظرا لأن إدارتهم ما هو إلا انعكاس للأداء الفردي داخلها.

وقد جاء في هذا الفصل استعراض لماهية الأداء الوظيفي من خلال تحليل مفهومه وأهميته والعوامل المؤثرة فيه، ناهيك عن المفاهيم ذات الصلة به، كما تم التطرق إلى عناصره وأنواعه وأهم المشاكل التي تواجهه.

كما تم الإلمام بجوانب الأداء الوظيفي، وذلك من خلال التعرف على محاور تقييم الأداء ومختلف عناصره وكذلك أهميته، ثم التطرق إلى مدى تقويمه وتطويره في المنظمة.

قد تم ختم هذا الفصل بمحاولة توضيح أهم الطرق لتحسين الأداء الوظيفي والإجراءات والأساليب وعليه يمكن أن يكون الأداء البشري ضارا أو نافعا فقد يؤدي إلى تحسين الأداء البشري إذ تم تبنيه وتطبيقه بشكل سليم، كما قد يؤدي إلى عرقلته وذلك من خلال إسناد المهمة إلى أشخاص ليسوا أهلا لها، أو تمكين أشخاصا غير كفوئين أو مؤهلين، أو تطبيقه في مكان ووقت غير مناسبين، وسيتم في الفصل التالي توضيح دور التمكين في تحسين الأداء الوظيفي من أجل إسقاط ما تم تناوله في الفصول النظرية.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية توضح دور التمكين في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية المدية

تمهيد:

بعد معالجتنا للجانب النظري والتطرق لمختلف المفاهيم والدراسات السابقة التي من خلالها تم التعرف على كل من عنصر التمكين والأداء الوظيفي، والذي بدوره يساهم بشكل فعال في تحسين أداء موظفي مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية المدية، وسنقوم بمعرفة ذلك من خلال التطرق إلى الجوانب التي تساهم في ذلك، أي محاولة إسقاط الدراسة النظرية على الجانب التطبيقي من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها، بصدد الكشف عن دور التمكين في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية بالمديرية، سنقوم في هذا المبحث بالتعريف بالمديرية ومصالحها وهيكلها التنظيمي، ثم التطرق إلى الإجراءات المنهجية للدراسة، ثم التطرق إلى اختبار الفرضيات وتحليلها والخروج بنتائج من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل نتائج الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.

مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية المدية هي مؤسسة تتكفل بالدفاع عن المصالح العامة لقطاع السياحة والصناعة التقليدية، وذلك قصد حماية هذه القطاع وترقيته، وتمثل الإطار الملائم لالتقاء المهتمين بالقطاع والتشاور فيما بينهم وبين السلطات العمومية على المستوى المحلي.

فمديرية السياحة والصناعة التقليدية وان كانت مؤسسة عمومية تستعين بطاقم إداري يسهر على تنفيذ برامجها ويوفر الخدمات للمهتمين بالقطاع، فإنها من جانب أخر تقوم على هياكل ومصالح ومكاتب بداخلها تقوم بمختلف المهام.

وهكذا فمديرية السياحة والصناعة التقليدية هي فضاء حقيقي يجمع بين الإدارة والمهتمين بالقطاع التابعين إقليميا، وهي السمة التي من شأنها أن تفتح جانبا من الحوار والنقاش بشأن ما ينبغي أن يترتب كأولوية للقطاع في جو ديمقراطي بعيد عن البيروقراطية الإدارية، وبالتالي فهي ليست إدارة تقترب من المواطن المعني وإنما هي إدارة المواطن ذاته.

المطلب الأول: بطاقة فنية عن مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية المدية.

تعتبر مديرية السياحة والصناعة التقليدية من أهم المرافق الناشطة على المستوى المحلي بحيث ينشط فيها 41 موظف من مختلف الاختصاصات والأسلاك، من مفتشين ومتصرفين ومحاسبين ومهندسين وعمال مهنيين من كل الأصناف.

الفرع الأول: تعريف مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية المدية وتطورها التاريخي.

1.التعريف بمديرية السياحة والصناعة التقليدية: هي مديرية تنفيذية عمومية تمثل القطاع السياحة والصناعة التقليدية وتمثل الشريك الأمثل للسلطات المحاكية في كل الميادين التي تعتني بتنمية قطاع السياحة والصناعة التقليدية بالولاية.

تعد مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية المدية هيئة تابعة لوزارة التهيئة العمرانية والسياحة والصناعة التقليدية حاليا، حيث تأسست سنة 2000 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 2000-257 بتاريخ 26 شعبان 1421 هجري الموافق ل 22 نوفمبر 2000 المتضمن إنشاء المصالح الخارجية لوزارة السياحة والصناعة التقليدية والذي يحدد قواعد تنظيمها وسيرها.

تم بموجب هذا المرسوم إنشاء على مستوى كل ولاية مديرية للسياحة والصناعة التقليدية، يسيرها مدير تنفيذي يعين بمرسوم رئاسي وبناء على اقتراح وزير القطاع.

كما حدد بموجب هذا القانون مصالح مديرية السياحة والصناعة التقليدية حيث قسمت إلى ثلاثة مصالح وهي مصلحة السياحة، مصلحة الإدارة والوسائل، مصلحة الصناعة التقليدية.

2.**التطور التاريخي لمديرية السياحة والصناعة التقليدية:** مرت مديرية السياحة والصناعة التقليدية قبل أن تأخذ هذا الاسم بعدة مراحل:

-من سنة 1986 إلى غاية 1995 كانت عبارة عن مفتشية للسياحة تابعة في تسيير شؤونها إلى مديرية الثقافة وتحت إشراف وزارة الثقافة.

-من سنة 1995 الى سنة 2000 مفتشية السياحة والصناعة التقليدية تابعة لمديرية الصناعة والمناجم وتحت إشراف وزارة الصناعة والمناجم.

-من سنة 2000 إلى سنة 2005 أصبحت مديرية السياحة مديرية تنفيذية مستقلة في تسيير أمورها تعمل تحت وصاية وزارة تهيئة الإقليم والسياحة والصناعة التقليدية.

-من سنة 2005 الى سنة 2010 اصبحت تضم الصناعة التقليدية وبالتالي اخذت اسم مديرية السياحة والصناعة التقليدية وتابعة لوزارة تهيئة الاقليم والسياحة والصناعة التقليدية.

-من سنة 2010 الى غاية سنة 2013 مديرية السياحة والصناعة التقليدية تعمل تحت وصاية وزارة السياحة والصناعة التقليدية وفق المرسم التنفيذي رقم 257/10 المؤرخ في 2010/10/20 المتضمن انشاء المصالح الخارجية لوزارة السياحة والصناعة التقليدية ويحدد مهامها وتنظيمها.

-من ماي سنة 2013 إلى غاية يومنا هذا مديرية السياحة والصناعة التقليدية تعمل تحت وصاية وزارة التهيئة العمرانية والسياحة والصناعة التقليدية [1].

الفرع الثاني: تنظيم مديرية السياحة والصناعة التقليدية.

1.مهام المديرية:تتجسد أهم مهام مديرية السياحة والصناعة التقليدية في النقاط التالية:

بمقتضى أحكام المرسوم التنفيذي رقم: 10-257 المؤرخ في: 20 أكتوبر 2010 السالف الذكر فإن مديرية السياحة والصناعة التقليدية تكلف بالمهام التالية:

-المبادرة بكل إجراء من شأنه إنشاء محيط ملائم ومحفز لتنمية النشاطات السياحية.

-متابعة تطابق النشاطات السياحية لمقاييس التسيير وقواعد ممارسة النشاطات السياحية.

-المساهمة في تحسين الخدمات السياحية لاسيما تلك التي لها صلة بالنظافة وحماية الصحة والأمن.

-توجيه ومتابعة، بالتنسيق مع الهيئات المعنية، مشاريع الاستثمار السياحي.

-إدماج النشاطات السياحية ضمن أدوات تهيئة الإقليم والعمران وتثمين المواقع السياحية.

-جمع وتحليل وتوزيع المعلومات والمعطيات الإحصائية حول النشاطات السياحية وإعداد بطاقات ووثائق تتعلق بالقدرات السياحية والحموية المحلية.

[1] وثائق ومستندات مقدمة من طرف المؤسسة،11:45، 09-05-2023.

-تشجيع ظهور طلبات سياحية متنوعة وذات نوعية وكذا ترقية وتسويق المنتوجات السياحية المحلية.

-دعم وتنمية نشاطات المتعاملين والهيئات والجمعيات المتدخلة في السياحة والحمامات المعدنية.

-السهر على تلبية حاجات المواطنين وطموحاتهم في مجال السياحة والاستجمام والتسلية.

-ضمان تنفيذ ميزانية التسيير والتجهيز [1].

2.مهام مديرية السياحة والصناعة التقليدية في مجال السياحة.

تتجسد فيما يلي:

-إعداد مخطط عمل سنوي يتعلق بالنشاطات السياحية.

-المبادرة بكل إجراء من شأنه إنشاء محيط ملائم ومحفز للتنمية المستدامة للنشاطات السياحية المحلية.

-السهر على التنمية المستدامة للسياحة من خلال العمل على تثمين القدرات المحلية.

-تنفيذ برامج وتدابير ترقية وتطوير النشاطات السياحية والحمامات المعدنية وتقويم نتائجها.

-جمع وتحليل وتزويد آلية الرصد الإحصائية للقطاع في مجال المعلوماتية والمعطيات الإحصائية حول النشاطات المرتبطة بالاقتصاد السياحي والحمامات المعدنية وضمان نشرها.

-المساهمة مع القطاعات المعنية في ترقية الشراكة الوطنية والأجنبية، لا سيّما في ميادين الاستثمار وتكوين الموارد البشرية.

-إدماج النشاطات السياحية ضمن أدوات تهيئة الإقليم والعمران وتثمين مناطق ومواقع التوسع السياحي.

-توجيه مشاريع الاستثمار السياحي ومتابعتها بالاتصال مع الهيئات المعنية.

-السهر على مطابقة النشاطات السياحية وتطبيق القواعد ومقاييس الجودة المقررة في هذا المجال.

-السهر على تلبية حاجيات المواطنين وتطلعات السواح في مجال الراحة والاستجمام والترفيه.

3. مهام مديرية السياحة والصناعة التقليدية في مجال الصناعة التقليدية.

-إعداد مخطط عمل سنوي ومتعدد السنوات يتعلق بتطوير نشاطات الصناعة التقليدية.

-المبادرة بكل إجراء من شأنه خلق جو ملائم للتنمية المستدامة لنشاط الصناعة التقليدية.

[1] مرسوم تنفيذي رقم 10-257 مؤرخ في 20 أكتوبر 2010 يتضمن إنشاء مصالح الخارجية لوزارة السياحة والصناعة التقليدية والعمل العائلي ويحدد مهامها وتنظيمها، العدد 63 الصادر في 26 أكتوبر 2010.

-المساهمة في حماية تراث الصناعة التقليدية والمحافظة عليه ورد الاعتبار له.

-المشاركة في متابعة تنفيذ عمليات الدعم بعنوان الصندوق الوطني لترقية نشاطات الصناعة التقليدية.

-المشاركة في إعداد وتنفيذ تمويل نشاطات الصناعة التقليدية بصناديق الجنوب والهضاب العليا.

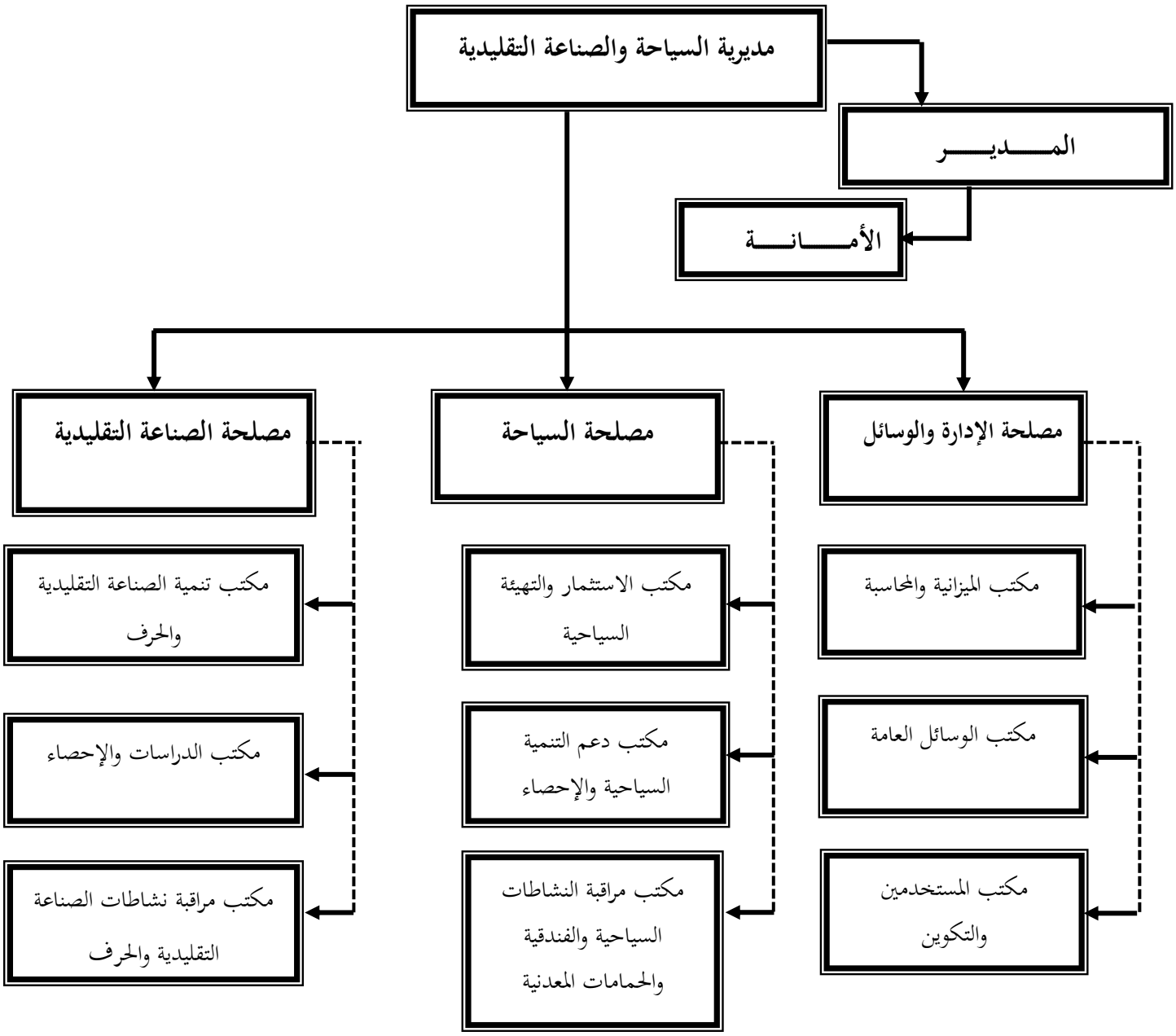
-تدعيم أعمال المنظمات والتجمعات المهنية والجمعيات والفضاءات الوسيطة الناشطة في ميدان الصناعة التقليدية وتنشيطها.

المطلب الثاني: تسيير وتنظيم شؤون مديرية السياحة والصناعة التقليدية ومصالحها.

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي.

حسب المرسوم السابق ذكره قسمت مديرية السياحة والصناعة التقليدية الى 03 مصالح كل مصلحة بها 03 او 04 مكاتب وهذا حتى تصمن السير الحسن والاستمرارية وتحقيق اهدافها وفق برامج المخططات الوطنية، وهذا ما سنراه في المخطط الاتي:

الشكل (03-01) الهيكل التنظيمي لمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية المدية.



المصدر: وثائق مقدمة من طرف أمانة المديرية.

المدير: يتولى المدير يعينه الوزير المكلف بالصناعة التقليدية بقرار، تسيير المصالح الإدارية للغرفة والسهر على تسييرها وعملها.

الأمانة: تتمثل مهام الأمانة في التنسيق بين المدير ومختلف القسام والمصالح وكذا المكاتب.

مصلحة السياحة: تتكون بدورها من 03 مكاتب .

مصلحة الصناعة التقليدية: بها ايضا 03 مكاتب.

مصلحة الادارة والوسائل: وفيها 03 مكاتب.

الفرع الثاني: مصالح مديرية السياحة والصناعة التقليدية.

يسير مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية المدية مدير معين بمرسوم وتنقسم إلى ثلاثة مصالح من أجل تحقيق أهدافها:

1.مصلحة السياحة: تعتبر مصلحة السياحة من أهم المصالح في مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية المدية يشتغل بها 10 موظفين يترأسها رئيس مصلحة وتنقسم بدورها الى ثلاثة مكاتب وهي:

-مكتب مراقبة الانشطة الفندقية والحمامات المعدنية: يترأسها رئيس مكتب مكلف هذا المكتب بمراقبة ومتابعة كل الأنشطة السياحية مراقبتها من فنادق ووكالات السياحة وغيرها.

-مكتب متابعة الاستثمار والتهيئة السياحية: يترأسها رئيس مكتب يقوم بمتابعة المشاريع الاستثمار التابعة للقطاع العام وكل ما يتعلق بالتهيئة العمرانية.

-مكتب دعم التنمية السياحية والاحصاء: يترأسه رئيس مكتب يقوم بمتابعة مشاريع الاستثمار التابعة للقطاع الخاص ومرافقة المستثمرين ومتابعتهم وكذا بإحصاء مختلف العمليات والمشاريع السياحية التابعة للقطاع بالولاية.

2.مصلحة الادارة والوسائل: هي مصلحة من مصالح مديرية السياحة والصناعة التقليدية لا تقل شأنا عن باقي المصالح الاخرى بالمديرية، تقوم بالحفاظ على السير الحسن داخل المديرية والتنسيق بين مختلف المصالح والمكاتب والسهر والحرص على الإنضباط داخل وروح لعمل واختيار الموظفين.... كما تنقسم بدورها الى 03 مكاتب وهي:

-مكتب المستخدمين والتكوين: مكون من 05 موظفين يسهرون على عمليات التوظيف والتكوين ومتابعة الموظفين من جميع النواحي.

-مكتب الميزانية والمحاسبة: هو مكتب مكون من 05 موظفين 03 محاسبين ومتصرفين يسهرون على السير الحسن لتنفيذ الميزانية.

-مكتب الوسائل العامة: مكتب مكون03 موظفين من يسهرون على تسيير موارد المديرية حسب الميزانية.

3.مصلحة الصناعة التقليدية: هي مصلحة تابعة لمديرية السياحة والصناعة التقليدية وبدورها تنقسم إلى 03 مكاتب وهي:

مكتب تنمية الصناعة التقليدية والحرف: مكتب مكون من مفتشين يسهرون على المحافظة على الحرف والصناعات التقليدية ومحاولة تنميتها من تشجيع الحرفيين ومرافقتهم وتوجيههم ومساعدتهم.

مكتب الدراسات والاحصاء: هو مكتب مكون من مفتشين يقومون بعمليات احصائية وانشطة ترقوية تشجع الصناعة التقليدية تتمثل في:

-جمع المعلومات والمعطيات الإحصائية في مجال الصناعة التقليدية وضمان توزيعها.

-تأطير التظاهرات الاقتصادية من أجل ترقية الصناعة التقليدية والحرف وتنشيطها.

-ضمان تنفيذ ميزانية التجهيز والتسيير المسجلة بعنوان الصناعة التقليدية.

مكتب تنمية نشاطات الصناعة التقليدية والمهن: هو مكتب مكون من مفتشين رئيسيين يسهرون على تنمية القطاع وذلك من خلال استخدام جميع الامكانيات المادية والبشرية المتاحة بالتنسيق مع مختلف المصالح كما أنها تساعد الحرفيين من أجل الاستفادة من تكوين لتحسين المستوى، وتجديد معلوماتهم انطلاقا من مبدأ الاستثمار في الإنسان قبل المال باعتباره الرأسمال الحقيقي في القطاع، كما تقوم بتسطير برنامج عملها وفقا لمقتضيات القطاع في الإقليم الذي يخول لها قانون الإشراف عليه.

تزود الحرفيين بالنصائح حول المسائل المتعلقة بالتقنيات الحرفية، وكذا في مجال التنظيم والتسيير في المحاسبة والإدارة.

المطلب الثالث: أهداف مديرية السياحة والصناعة التقليدية ومجالات نشاطها.

سنتطرق في هذا المطلب إلى أهداف المديرية السياحة والصناعة التقليدية والمجالات التي تنشط فيها.

الفرع الأول: أهداف مديرية السياحة والصناعة التقليدية.

تسعى مديرية السياحة والصناعة التقليدية إلى تحقيق جملة من الأهداف تتلخص فيما يلي:

-حماية المقومات السياحية والحرف وتثمينها.

-تحسين إطار تنمية السياحة والصناعة التقليدية والحرف.

-ترقية النشاط السياحي للصناعة التقليدية.

-مرافقة المستثمرين في المجال السياحي والحرفيين المسجلين من خلال برامج التكوين.

-توجيه الحرفيين والإجابة عن انشغالاتهم.

الفرع الثاني: مجالات نشاط مديرية السياحة والصناعة التقليدية.

تصنف نشاطات مديرية السياحة والصناعة الصناعة التقليدية إلى ثلاثة مجالات وهي:

1.**الاستثمار في السياحة بشقيه العمومي والخاص:** تسهر مديرية السياحة والصناعة التقليدية على ضمان جو ملائم للاستثمار في القطاع السياحي وهذا بمنح تسهيلات للمستثمرين ومرافقتهم وتوجيههم، كما تسعى المديرية إلى الحفاظ على مختلف المرافق السياحية الموجودة بالولاية.

2.**الانشطة الترقوية:** تقوم مديرية السياحة والصناعة التقليدية بعدة أنشطة ترقوية تختلف في مضمونها وتشترك في الهدف وهو تشجيع كل الاعمال التي لها صلة بالقطاع، حيث تقوم بتنظيم معارض محلية ووطنية كما تقوم بالمشاركة في مختلف التظاهرات السياحية والثقافية والرياضية، إلى جانب هذا تقوم بإصدار عدة مطويات ومجلات ونشريات.

3. **أنشطة المتعلقة بالصناعات التقليدية والحرف**: نلخصها فيما يلي

الصناعة التقليدية والصناعة التقليدية الفنية: هما كل صنع يغلب عليه العمل اليدوي، ويستعين فيه الحرفي أحيانا بالآلات لصنع أشياء نفعية أو تزينية ذات طابع تقليدي، وتكتسي طابعا فنيا يسمح بنقل مهارة عريقة. وتعتبر الصناعة التقليدية صناعة تقليدية فنية عندما تتميز بأصالتها وطابعها الانفرادي وإبداعها.

الصناعة التقليدية الحرفية لإنتاج المواد أو الصناعة التقليدية الحرفية النفعية الحديثة: هي كل صنع لمواد استهلاكية عادية، لا تكتسي طابعا فنيا خاصا وتوجه للعائلات وللصناعة والفلاحة.

الصناعة التقليدية الحرفية للخدمات: هي مجمل النشاطات التي يمارسها الحرفي والتي تقدم خدمة خاصة بالصيانة أو التصليح أو الترميم الفني باستثناء تلك التي تسري عليها أحكام تشريعية خاصة [1].

الفرع الثاني: المؤسسات تحت الوصاية والشراكة مع مؤسسات أخرى لمديرية السياحة والصناعة التقليدية.

مديرية السياحة والصناعة التقليدية لا تعمل منعزلة فهي تعمل بالشراكة والتشاور مع مختلف الهيئات والمؤسسات، كما تعمل تحت وصايتها مؤسسات اخرى تابعة للقطاع الخاص واخرى للقطاع العام.

1.المؤسسات تحت وصاية مديرية السياحة والصناعة التقليدية.

وتتضمن ما يلي:

- غرفة الصناعة التقليدية والحرف لولاية المدية.
- دار الصناعات التقليدية قصر البخاري.
- مركز الإعلام والتوجيه السياحي لولاية المدية.
- المؤسسات الحرفية.
- وكالات السياحة والاسفار.
- الفنادق.

2.المؤسسات ذات الصلة بمديرية السياحة والصناعة التقليدية.

وتتضمن ما يلي:

- الولاية بدوائرها 19 وبلدياتها 64.
- المديريات التنفيذية بالولاية.
- مؤسسات التعليم.
- السلطات المدنية، السلطات العسكرية والأمنية.

[1] وثائق ومستندات مقدمة من طرف مصلحة السياحة ومصلحة الصناعة التقليدية.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

من خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى الإجراءات المنهجية والتي من خلالها يمكن التعامل مع الجانب الميداني للدراسة، يعتبر هذا المبحث من بين المتطلبات الضرورية للدراسة الميدانية باعتباره أحد الركائز الأساسية لنجاح الدراسة لكونه يضم عناصر مهمة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة.

الفرع الأول: حدود الدراسة.

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

1. الحدود التطبيقية: يقصد بها مجتمع الدراسة، والذي اقتصر على دراسة حالة مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية المدية.

2.الحدود الجغرافية: يقصد بها مكان عينة الدراسة، واقتصرت الدراسة على مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية المدية.

3. الحدود الزمنية: أجريت الدراسة خلال الفترة الممتدة من (مارس 2023-ماي 2023).

4. الحدود البشرية: عينة متمثلة 41في مفردة من موظفي مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية المدية تم اختيارها بشكل عشوائي.

5. الحدود العلمية: تناولت هذه الدراسة مدى دور التمكين في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية في مديرية السياحة والصناعة التقليدية، وهذا من خلال ما يلي:

-واقع التمكين.

-واقع الأداء.

-دور التمكين في تحسين الأداء الوظيفي.

الفرع الثاني: مجتمع عينة الدراسة.

قمنا بتوزيع الاستبيانات والتي بلغت 45 استبيان على موظفي مديرية السياحة والصناعة التقليدية، وكذلك قمنا بتوزيع 03 استبيانات على الوكالة السياحية التابعة للقطاع العام، واسترجعنا 41استبانة، وبعد جمع وفحص الاستبانات المسترجعة وتدقيقها حتى تستوفي الشروط اللازمة للمعالجة الإحصائية، أصبحت 41 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وهو عدد جيد مقبول لأغراض البحث العلمي، وكان سبب عدم تمكن الطالبة من استرجاع النسبة المتبقية هو خروج بعض الموظفين عطلة في شهر رمضان.

بعدما توفرت جميع الشروط التي وضحت إمكانية إجراء الدراسة، من حيث أدوات الدراسة وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، قمنا بمايلي:

1.تم توزيع الاستبيانات على أفراد عينة الدراسة الذين تم اختيارهم عن طريق العينة العشوائية البسيطة.

2. قمنا باسترداد الاستبيانات بتجميعها وفرزها والاعتماد على الصالحة منها لأغراض الدراسة واستبعاد الصالحة من غير تلف أو نقص في البيانات أو المعلومات، وتم تفريغ كل استبيان وإدخال البيانات وتحليلها عن طريق برنامجspss، والتوصل إلى النتائج وفقا لأسئلة الدراسة.

تطلب تطبيق الاستبانة مجموعة من الإجراءات يمكن توضيحها فيما يلي:

-تقديم الاستبانة إلى عينة الدراسة من العمال، حيث تم توزيع 45 استبانة.

-تم استرداد 41 استبانة منها.

-معالج البيانات إحصائيا باستخدام برنامج (spss).

والجدول التالي يوضح عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة:

الجدول (03-01) يوضح عدد عينة الدراسة.

الاستبيانات	عدد الاستبيانات	النسبة المئوية
الاستبيانات الموزعة	**45**	**%100**
الاستبيانات المسترجعة والصالحة للتحليل	**41**	**%91**
الاستبيانات غير قابلة للتحليل	**04**	**%8**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على ما سبق.

المطلب الثاني: أدوات ومقاييس الدراسة.

الفرع الأول: أداة الدراسة.

الاستبيان:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة وتحديد أبعاد الموضوع، تم تصميم الاستبيان الموضح في الملحق رقم(01) وفقا لما أملته علينا المعطيات سابقة الذكر، بحيث اشتمل على مجموع من العبارات التقريرية تحت محاور وأبعاد الدراسة التالية:

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية.

وهي عبارة عن بيانات شخصية عن المستجوب وهذه المتغيرات هي (الجنس، السن، المستوى العلمي، الصنف المهني، الحالة الاجتماعية، الأقدمية).

الجزء الثاني: البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة

المحور الأول: المتعلق بالمتغير المستقل التمكين، حيث يضم 15 عبارة وينقسم بدوره إلى 5أبعاد كما يلي:

-بعد الاتصال الفعال والمشاركة من السؤال 01إلى السؤال 03.

- بعد تفويض السلطة من السؤال 04 إلى السؤال 06.
- بعد فرق العمل من السؤال 07 إلى السؤال 09.
-بعد الحوافز من السؤال 10 إلى السؤال 12.
-بعد التدريب والتعليم من السؤال 13 إلى السؤال 15.

المحور الثاني: والمتعلق بالمتغير التابع الأداء الوظيفي، حيث يضم 15 عبارة.

الفرع الثاني: مقاييس الدراسة:

1. مقياس ليكارت: تم استخدام سلم ليكارت(**Likert**) الخماسي من أجل قياس درجة الاستجابة لفقرات الاستبيان، وهو من بين المقاييس الأكثر استخداما.

الجدول (03-02) يوضح سلم ليكارت(Likert) الخماسي.

التصنيف	غيرموافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبة بناءاعلى ما سبق.

قامت الطالبة بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج (spss) الإحصائي وبناءا على طبيعة الدراسة الميدانية والفرضيات المطروحة والمنهجية المتبعة في الدراسة ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها.

2.مقياس التحليل: انطلاقا من الدرجات ولحساب الحدود العليا والدنيا لكل فئة من فئات مقياس ليكارت الخماسي ثم حساب طول المدى (5-1=4)، ومن ثم تقسيمه إلى عدد فئات المقياس للحصول على طول الفئة الصحيح أي(5/4=0.8)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس والمتمثلة في الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة وهكذا أصبح طول الفئات كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (03-03) طول الخلية لسلم ليكارت.

الفئات	طول الخلية
(1-1.79)	غير موافق بشدة
(1.80-2.59)	غير موافق
(2.60-3.39)	موافق بدرجة متوسطة
(3.40-4.19)	موافق
(4.20-5)	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على ما سبق.

الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

في إطار إجراء معالجة وتحليل للبيانات المتحصل عليها، سيتم الاعتماد على البرنامج الإحصائي (spss)، والذي يتم من خلاله دراسة وتحليل العلاقة بين المتغير المستقل التمكين ا والمتغير التابع الأداء الوظيفي، بحيث تتمثل أهم الاختبارات المعتمدة في الدراسة كالآتي:

1. **معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach Test**): للتأكد من مدى ثبات فقرات الاستبيان.
2. **النسب المئوية:** وذلك لوصف والتعرف على البيانات الشخصية لعينة الدراسة.
3. **المتوسطات الحسابية:** لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة، ومتوسط محتوى المحاور والأبعاد والعبارات.
4. **الانحرافات المعيارية:** للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالعبارات والمحاور الأساسية لمتغيراتها.
5. **معامل الارتباط بيرسون (Pearson)**:يستعمل لقياس صدق أداة الدراسة، وأيضاً دراسة مختلف علاقات الارتباط بين محاور متغيرات الدراسة.
6. **اختبار(test de Kolmogorov Smirnov)**: للتأكد من اختبار التوزيع الطبيعي للاستبانة.

المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبانة.

الفرع الأول: الصدق الظاهري للاستبانة.

إن الهدف من الصدق الظاهري للاستبانة هو التأكد من أنها صالحة لقياس ما وضعت من أجله، وذلك من خلال عرضها على عدد من المحكمين وعلى الأستاذ المشرف، ونظرا لتعدد مجالات وجوانب الموضوع فقد تم الحرص على تنويع تخصصات المحكمين وقد طلب منهم إبداء رأيهم حول مدى وضوح العبارات المشكلة للاستبيان، بالإضافة إلى مدى كفايتها وعلاقتها بالبعد أو المحور الذي أدرجت فيه، والتأكيد لهم على ضرورة على معالجة واقتراح تعديلات لصياغة العبارات، أو حذفها، أو إضافة عبارات مناسبة، كما هو موضح في الملحق رقم (02).

الفرع الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي.

من أجل التأكد أن البيانات المستخرجة تتبع التوزيع الطبيعي، قمنا بإجراء اختبار Test de Kolmogorov-Smirnov، وقد تم التحصل على النتائج الملخصة في الجدول التالي:

الجدول (03-04) اختبار التوزيع الطبيعي للاستبانة.

محـــــــــاور الدراســـــــة	القيمـــة الاحتمـــاليـــــة(sig.)
بعـــــد الاتصـــال الفعـــال	0.003
بعـــــد فـــــرق العمـــــل	0.069
بعـــــد تفويـــض السلـــطة	0.199
بعـــــد الحوافـــــــز	0.300
بعد التدريب والتعليـــم	0.171
محور الأداء الوظيـــــــفي	0.924
الدرجة الكلية للاستبيان	0.823

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن بعد الاتصال الفعال بلغت قيمته الاحتمالية 0.003 وهذه القيمة أقل من مستوي الدلالة المعنوية 0.05=α وبالتالي نقول أنها لا تتبع التوزيع الطبيعي.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن بعد كل من (فرق العمل، تفويض السلطة، الحوافز، التدريب والتعليم) فقد تراوحت قيمة هذه الأبعاد ما بين 0.069و 0.300، وكما بلغت قيمة محور الأداء الوظيفي 0.924 وعليه فإن القيم سابقة الذكر أكبر من مستوي الدلالة المعنوية 0.05=α وعليه تعتبر قيمة مرتفعة وبالتالي تتبع التوزيع الطبيعي.

كما أن الدرجة الكلية للاستبيان قدرت قيمته الإحتمالية 0.823 وعليه فإن هذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة المعنوية =0.05α، وعليه يجدر القول أنها تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرع الثالث: ثبات متغيرات الدراسة.

استخدمنا في الدراسة معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach Test) لقياس ثبات الاستبانة.

الجدول (03-05) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.

محـــــاور الدراســـــــــة	معامل ثبـــــــات ألفـــــا كرونبـــــــاخ	
	عدد العبـــارات	معـــــدل الثبـــــات
التمكيـــــــــن	15	0.86
الأداء الوظيـــــــــفي	15	0.90
الدرجــة الكلـــــــية للاستبيان	30	0.92

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه محاور الدراسة، أن قيمة معامل الثبات:

- بالنسبة لمحور التمكين فقد بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرو نباخ 0.86 وهي قيمة مرتفعة.

-بالنسبة لمحور الأداء فقد بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرو نباخ 0.90 وهي قيمة جيدة.

- كما معامل الثبات ألفا كرو نباخ للاستبانة ككل 0.92 وهي تعتبر أعلى قيمة وبالتالي يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة ثبات مناسبة وتقيس ما وضعت لقياسه، وبالتالي فهي تفي أغراض الدراسة.

ويجدر القول بأن معامل ألفا كرو نباخ كلما اقتربت قيمته من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة.

الفرع الرابع: صدق ثبات الاتساق الداخلي.

أ- الاتساق الداخلي لعبارات محور التمكين:

يمكن تلخيص صدق الاتساق الداخلي لأبعاد محور التمكين -معامل بيرسون- في الجدول التالي:

1.بعد الاتصال الفعال:

الجدول (03-06) معامل الارتباط لبعد الاتصال الفعال.

رقـــم العبـــــارة	معـــــامـــل الارتبـــاط	مستـــــوى الدلالـــــة
01	**0.828	0.000
02	**0.828	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات .spss

إذا كان مستوى الشك (0.01) فإن مستوى الثقة (99%).

إذا كان مستوى الشك (0.05) فإن مستوى الثقة (95%).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 0.828 وبالتالي وبالتالي قيمة موجبة وعليه فإن الارتباط قوي ودالة إحصائيا عند مستوى المعنوية (0.01).

2.بعد تفويض السلطة:

الجدول (03-07) معامل الارتباط لبعد تفويض السلطة.

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
04	**0.655	0.000
05	**0.747	0.000
06	**0.711	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط لبعد تفويض السلطة كلها موجبة في حدها الأعلى بلغت 0.747 في العبارة (05)، وفي حدها الأدنى 0.655 في العبارة (04)، ودالة إحصائيا عند مستوى المعنوية (0.01).

3.بعد فرق العمل:

الجدول (03-08) معامل الارتباط لبعد فرق العمل.

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
07	**0.760	0.000
08	**0.706	0.000
09	**0.810	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط لعبارات بعد فرق العمل موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى المعنوية (0.01)، حيث تراوحت ما بين (0.810) في حدها الأعلى للعبارة رقم (09)، و (0.706) في حدها الأدنى للعبارة رقم (08).

4.بعد الحوافز:

الجدول (03-09) معامل الارتباط لبعد الحوافز.

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
10	**0.879	0.000
11	**0.661	0.000
12	**0.916	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط لبعد تفويض السلطة موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى المعنوية (0.01)، حيث تراوحت ما بين (0.916) في حدها الأعلى للعبارة رقم (10)، و (0.661) في حدها الأدنى للعبارة رقم (11).

5.بعد التدريب والتعليم:

الجدول (03-10) معامل الارتباط لبعد التدريب والتعليم.

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
13	** 0.442	0.004
14	**0.563	0.000
15	**0.419	0.006

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss .

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط لبعد التدريب والتعليم موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01)، حيث تراوحت ما بين (0.563) للعبارة (14) في الأعلى، و (0.419) للعبارة (15) في حدها الأدنى للعبارة (15).

ب-صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور الأداء الوظيفي:

يمكن تلخيص صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور الأداء الوظيفي -معامل بيرسون- في الجدول التالي:

الجدول (03-11) معامل الارتباط لعبارات محور الأداء الوظيفي.

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	*0.370	0.017
02	**0.745	0.000
03	**0.620	0.000
04	**0.537	0.000
05	**0.746	0.000
06	**0.740	0.000
07	**0.705	0.000
08	**0.659	0.000
09	**0.696	0.000
10	*0.606	0.000
11	**0.601	0.000

12	**0.804**	0.000
13	**0.825**	0.000
14	**0.685**	0.000
15	**0.657**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

تبين النتائج الواردة في الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط كانت من متوسطة إلى مرتفعة وموجبة ودالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01) وحيث تراوحت ما بين (0.825) في حدها الأعلى والتي تمثل العبارة رقم (13)، و(0.537) في حدها الأدنى التي تمثل العبارة رقم (04). في حين كان معامل الإرتباط موجب ودال إحصائيا عند مستوى المعنوية (0.05) للعبارة رقم (01) في حدها الأدنى.

الفرع الخامس: الصدق البنائي لمحاور الاستبيان.

الجدول (03-12) الصدق البنائي لمحاور الإستبيان.

المحـــــاور	معامل الإرتباط	مستوى الدلالة
محور التمكين	**0.918**	0.000
محور الأداء الوظيفي	**0.894**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح معاملات الإرتباط المحاور مع الدرجة الكلية للاستبيان أن جميع المعاملات محصورة موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01) حيث معامل الإرتباط بالنسبة لمحور التمكين (0.918) ومحور الأداء الوظيفي (0.894)،وهذا ما يعكس الصدق البنائي للاستبيان.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

يعرض هذا المبحث النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الميدانية من خلال التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من استبيان الدراسة واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة.

اشتملت البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة كما جاء في الاستبيان المرفق في الملاحق على المتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى العلمي، الصنف المهني، الحالة الاجتماعية، الأقدمية، حيث سيتم اعتماد التكرارات، النسبة المئوية، والرسومات البيانية في التعبير عن متغيرات الدراسة.

الفرع الأول: توزيع عينة الدراسة الجنس.

يمثل الجدول التالي تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

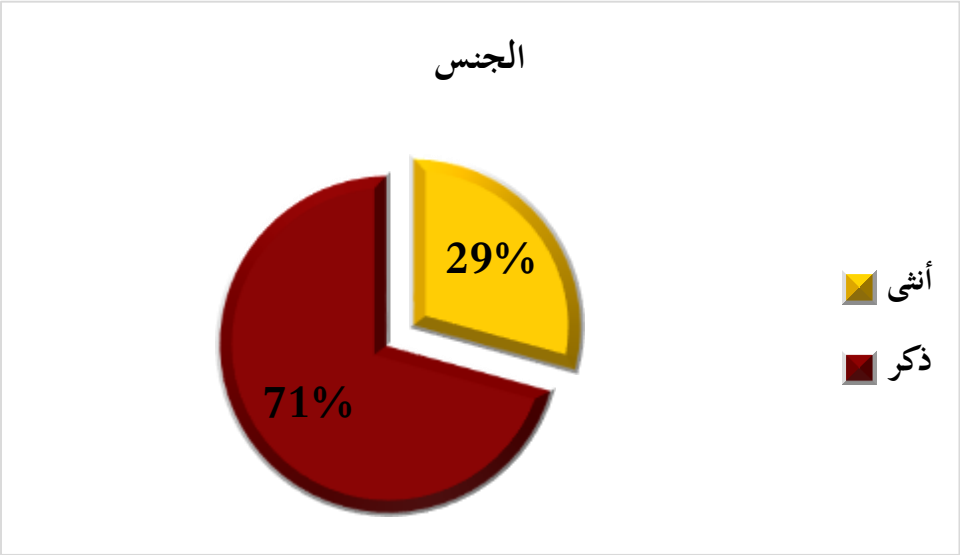
الجدول (03-13) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	29	%71
	أنثى	12	%29
	المجموع	41	%100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة تمثيل الموظفين الذكور بلغت (71%) من إجمالي عينة الدراسة في حين بلغت نسبة الموظفين إناث (29%)، أي ارتفاع نسبة العاملين من جنس الذكور في مديرية السياحة بولاية المدية مقابل انخفاض في نسبة الإناث، وهذا راجع إلى طبيعة الأشغال التي تجرى بالمديرية والتي تتطلب جهد وتواجد بأوقات أكثر.

الشكل (03-02) توزيع عينة الدراسة حسب متغيرالجنس.



المصدر: مستخرج منEXCEL بالاعتماد على الجدول (03-13).

الفرع الثاني: توزيع عينة الدراسة حسب السن.

يمثل الجدول التالي تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.

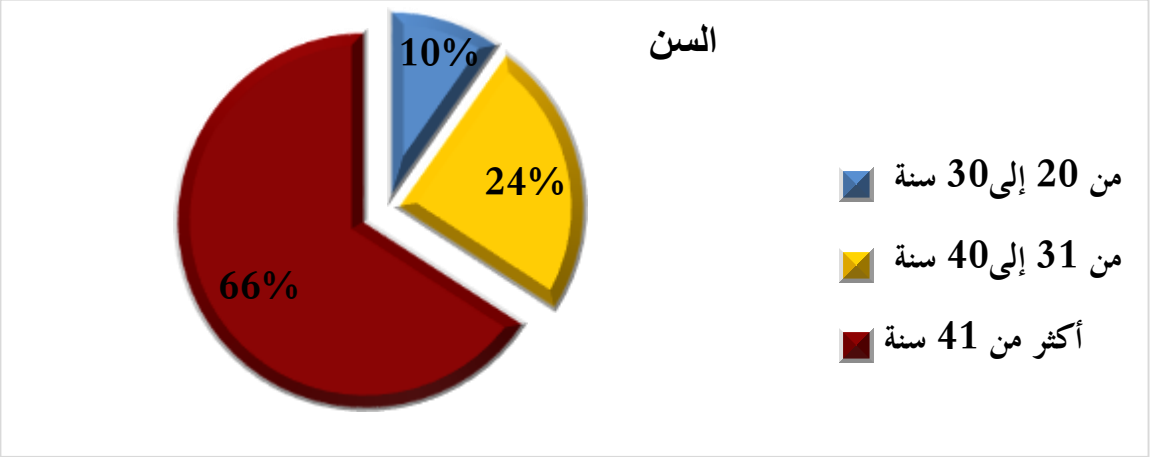
الجدول (03-14) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.

	التكرار	النسبة المئوية
من 20إلى 31سنة	04	%10
من 31إلى 40سنة	10	%24
أكثر من 41 سنة	27	%66
المجموع	41	%100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة يتجاوز سنهم 41 سنة وذلك قدرت بنسبة مئوية (66%)، وهذه النسبة تدل على أن العمل في المديرية يتطلب القوة الفكرية والبدنية وتحمل مسؤولية العمل، ثم تلي بعد ذلك الفئة (من 31 إلى 40 سنة) فقد قدرت بنسبة مئوية بلغت (24%) وهي نسبة معتدلة نوعا ما أي أن المديرية لا تخلو من فئة الشباب، بعد ذلك تأتي آخر فئة من 20إلى 30 سنة والتي قدرت بنسبة مئوية بلغت (10%)، تعتبر أقل نسبة. وهذا يعني أن المعيار المتبع في التوظيف المعتمد في المديرية هو الخبرة المهنية.

الشكل (03-03) توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن.



المصدر: مستخرج من EXCEL بالاعتماد على الجدول (03-14).

الفرع الثالث: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي.

يمثل الجدول التالي تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي.

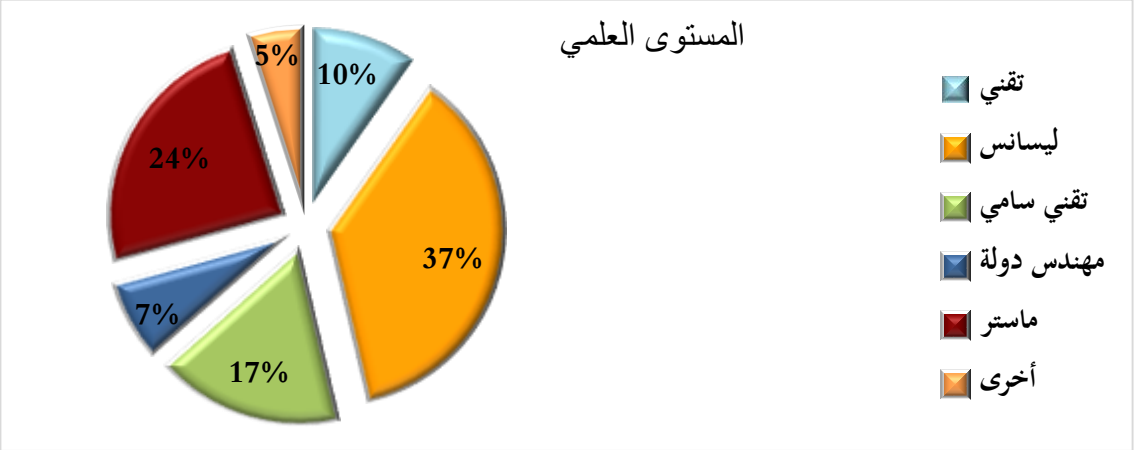
الجدول (03-15) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي

المستوى العلمي	التكرار	النسبة المئوية
تقني	04	%10
تقني سامي	07	%17
ليسانس	15	%37
مهندس دولة	03	%07
ماستر	10	%24
أخرى	20	%05
المجموع	41	%100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن أعلى نسبة في مديرية من حيث المستوى العلمي ليسانس والتي قدرت ب (37%)، وهذا يدل على أن المديرية تعتمد على كفاءات وقدرات عالية والمعارف لشغل هذه الوظائف، ثم تلي درجة الماستر والتي قدرت بنسبة مئوية بلغت (24%)، بعد ذلك تلي درجة التقني السامي والتي قدرت بنسبة مئوية قدرت ب (17%)، درجة تقني والتي بلغت (10%)، ثم تأتي مهندس دولة والتي قدرت ب (07%)، ثم تأتي في آخر المستويات الذين لديهم مستويات مثل المستوى الثانوي والمتوسط(أخرى)والتي بلغت (05%). وهذا يعني أن المعيار المتبع في التوظيف المعتمد في المديرية هو الخبرة المهنية.

الشكل (03-04) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي.



المصدر: مستخرج منEXCEL بالاعتماد على الجدول (03-15).

الفرع الرابع: توزيع عينة الدراسة حسب الصنف المهني.

يمثل الجدول التالي تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الصنف المهني.

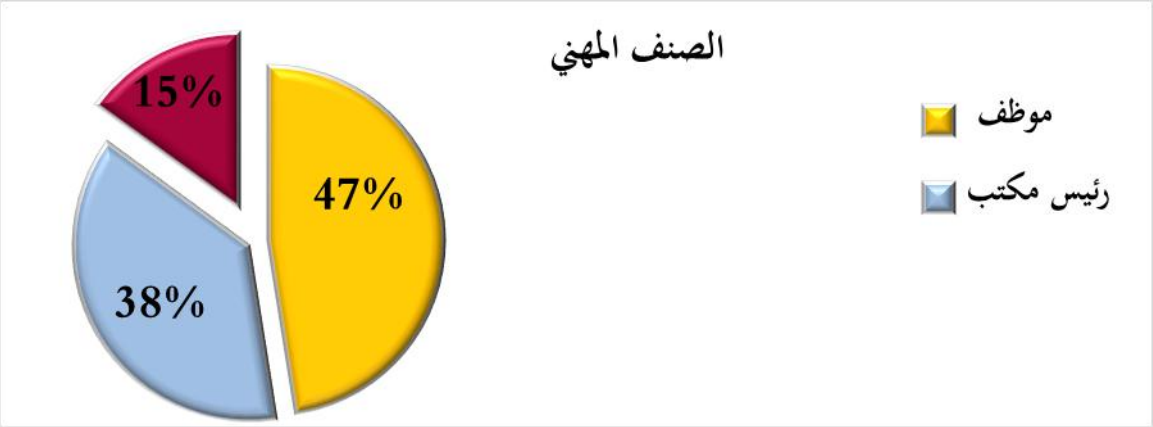
الجدول (03-16) توزيع عينة الدراسة حسب متغيرالصنف المهني.

الصنف المهني	التكرار	النسبة المئوية
موظف	19	%47
رئيس مكتب	15	%38
رئيس مصلحة	06	%15
المجموع	41	%100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على spss.

حسب الجدول أعلاه تبين أنه في العينة المدروسة من الصنف المهني (موظف) هي الفئة الغالبة بنسبة قدرت ب (47%)، ثم تلي بعد ذلك العينة المدروسة من الصنف المهني (رئيس مكتب) حيث بلغت (38%)، تلي بعد ذلك العينة المدروسة من الصنف المهني (رئيس مصلحة) والتي قدرت ب (15%) وهذا النسب تدل على أنه يوجد تنويع وظيفي في المديرية مما يسهل عملية نقل المعلومات وتبادل الخبرات بين أقسام المديرية.

الشكل (03-05) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الصنف المهني.



المصدر: مستخرج منEXCEL بالاعتماد على الجدول (03-16).

الفرع السادس: توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية.

يمثل الجدول التالي تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية.

الجدول (03-17) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية.

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	06	%15
متزوج	30	%73
مطلق	03	%07
أرمل	02	%05
المجموع	41	%100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

تبين من خلال الجدول أعلاه أن العينة المدروسة من الحالة الاجتماعية(متزوج) أنها الحالة أعلى نسبة من بين الحالات الأخرى والتي بلغت (73%)، ثم تليها الحالة الاجتماعية(أعزب) والتي قدرت بنسبة مئوية بلغت (15%)، في حين سجلت أخفض النسب في الحالتين (أرمل، مطلق) بنسب مئوية بلغت (07%،05%) على التوالي وهذا مؤشر إيجابي.

الشكل (03-06) توزيع عينة الدراسة حسب متغيرالحالة الاجتماعية.



المصدر: مستخرج منEXCEL بالاعتماد على الجدول (03-17).

الفرع السابع: توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية.

يمثل الجدول التالي تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية.

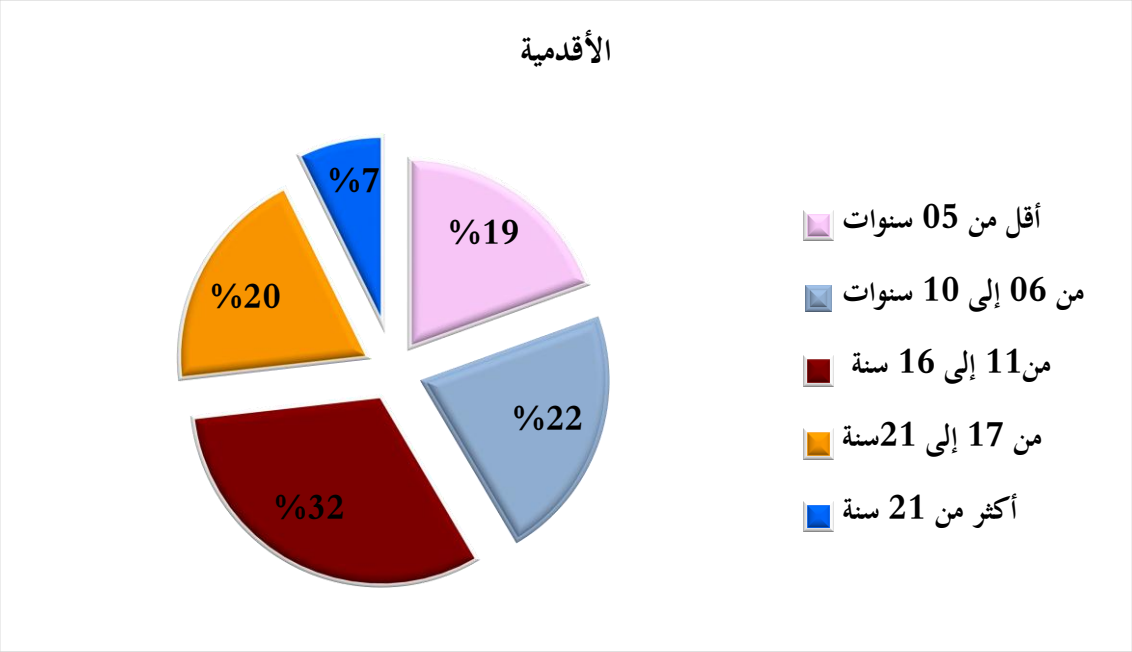
الجدول (03-18) توزيع عينة الدراسة متغير حسب الأقدمية.

الأقدمية في العمل	التكـــــرار	النســـــبة المئـــــوية
أقـــل مـــن 5 ســـنوات	08	%19
مـــن 6 الى 10 ســـنوات	09	%22
مـــن 11 إلى 16 ســـنة	13	%32
مـــن 17 إلى 21 ســـنـــة	08	%20
أكثـــــر مـــن 21 ســـنة	03	%07

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن فئة أفراد عينة الدراسة من 11 إلى 16 سنة الفئة المهيمنة بنسبة تقدر بحوالي (32 %)، أما الفئة الضعيفة التي يمثل عدد أفرادها النسبة الأضعف في العينة بحوالي (07 %) هي الفئة التي سنوات الأقدمية لديهم أكثر من 21 سنة، كما نلاحظ أن عدد أفراد الفئة يزداد كلما قلت سنوات الأقدمية لديهم بصفة تدريجية والعكس صحيح، أي أن عدد أفراد الفئة يتناسب عكسيًا مع سنوات الأقدمية في العمل داخل المؤسسة، وهذا يبرر بالسياسة التشغيلية المنتهجة مؤخرا من طرف المديرية.

الشكل (03-07) توزيع عينة الدراسة حسب متغيرالأقدمية.



المصدر: مستخرج منEXCEL بالاعتماد على الجدول (03-18).

المطلب الثاني: تحليل النتائج بمحاور الدراسة.

الفرع الأول: تحليل بيانات محور أبعاد التمكين.

من خلال هذا الفرع سنحلل نتائج عبارات أبعاد محور التمكين وذلك بالاستعانة بكل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والترتيب حسب درجة الأهمية واتجاه آراء أفراد العينة لكل بعد من أبعاد المحور، كما هو موضح في الجدول الموالي:

1. بعد الاتصال الفعال والمشاركة:

تضمن هذا البعد 03 عبارات، والجدول الموالي يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارات هذا البعد .

الجدول (03-19) تحليل العبارات الخاصة بالاتصال الفعال والمشاركة.

العبـــــارة	المتـوسط الحســـابـي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1.تسعى مؤسستي إلى توفير وسائل اتصال فعالة لموظفيها.	3.926	0.818	04	موافـــــق
2. أجد سهولة في الاتصال مع رئيسي في العمل.	4.317	0.819	05	موافـــق بشـــدة
3. لدي فرص كثيرة للمشاركة في اتخاذ القرار المتعلقة بعملي.	3.685	0.722	04	موافـــق
المتوسط الحسابي المرجح	4.122	0.678	04	موافـــق

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن مستوى الاتصال الفعال والمشاركة كان مرتفعا لدى العاملين بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية المدية، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ (4.12) بانحراف معياري مقداره (0.678) ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق.

وكتعليق يمكن القول بأن هذه النتيجة تعكس فعالية الاتصال الفعال في المؤسسة بصفة خاصة، والمشاركة بصفة عامة.

فمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية المدية، تركز على توفير وسائل اتصال فعالة وكذلك بناء جسور اعلام واتصال في التواصل الداخلي والخارجي بين موظفيها والمؤسسات الأخرى.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول السابق يمكن ترتيب العبارات لبعد الاتصال الفعال على حسب درجة إجابة أفراد عينة الدراسة اعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كمايلي:

العبارة رقم 01"تسعى مؤسستي إلى توفير وسائل اتصال فعالة لموظفيها" في المرتبة الثالثة بدرجة موافق بترتيب (04) حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.926)، وانحراف معياري مقداره (0.818).

وعليه يمكن أن نقول أن مديرية السياحة والصناعة التقليدية تسعى جاهدة لتوفير شتى الوسائل من أجل تسهيل عملية الاتصال بين الموظفين، وتبني نظام معلومات فعال.

العبارة رقم 02 " أجد سهولة في الاتصال مع رئيسي في العمل" في المرتبة الأولى بدرجة موافق بشدة بترتيب (05) حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.317)، وانحراف معياري مقداره (0.819).

وعليه يمكن القول بأن الموظفين دائما يجدون سهولة في الاتصال مع مرؤوسيهم وذلك بسبب المعاملة الجيدة ما بين الموظف والمرؤوس، كما لوحظ ذلك في المقابلات الأولى من توزيع الاستبيان.

العبارة رقم 03" لدي فرص كثيرة للمشاركة في اتخاذ القرار المتعلقة بعملي" في المرتبة الثالثة بدرجة موافق بترتيب (04) بمتوسط حسابي (3.685) وانحراف معياري مقداره (0.722).

أي أن المديرية تتيح للموظفين الفرصة في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم، وهذا يعكس الاستقلالية التي يتمتعون بها وكفاءتهم في إنجاز عملهم.

2. بعد تفويض السلطة:

يتضمن بعد تفويض السلطة 03 عبارات كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول (03-20) تحليل العبارات الخاصة ببعد تفويض السلطة.

العبـــــارة	المتـوسط الحســابـي	الانحراف المعيـــاري	التـــر تيب	درجـــــة الموافقـــــة
4. تتغير الصلاحيات المفوضة لي من وقت لآخر.	**3.219**	**0.908**	**03**	**موافـق بدرجة متوسطة**
5. تثق الإدارة في قدراتي عند أداء المهام الموكلة لي.	**4.024**	**0.721**	**04**	**موافـــق**
6. يوفر لي عملي الفرصة في اتخاذ القرارات باستقلالية.	**3.512**	**0.951**	**04**	**موافـــق**
المتوسط الحسابي المرجح	**3.585**	**0.604**	**04**	**موافـــق**

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن مستوى تفويض السلطة كان مرتفعا قليلا لدى العاملين بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية المدية، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.585) بانحراف معياري مقداره (0.604) بدرجة موافق بترتيب (04).

وبهذا يمكن القول أن تفويض السلطة من أهم مرتكزات التمكين، وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكن ترتيب العبارات حسب درجة الموافقة للموظفين كمايلي:

العبارة 04" تتغير الصلاحيات المفوضة لي من وقت لآخر" في المرتبة الثالثة بدرجة موافق بدرجة متوسطة ذو الرتبة (03)، بمتوسط حسابي (3.219) وانحراف معياري مقداره (0.908).

وعليه يمكن القول بأن الموظفين غالبا ما تتغير صلاحيتهم وأدائهم لأعمالهم وتتغير درجة تفويضهم من وقت إلى آخر حسب الحاجة أو في إطار التدريب والمتابعة، فبعض الموظفين تغير صلاحيتهم تفويضهم بالرغم من أداء أعمال محددة وواضحة، ولا تتغير صلاحيتهم تفويضهم إلا عن طريق الترقية إلى منصب آخر.

العبارة 05 " تثق الإدارة في قدراتي عند أداء المهام الموكلة لي" في المرتبة الأولى بدرجة موافق ذو الرتبة (04)، بمتوسط حسابي (4.024) وانحراف معياره مقداره (0.721)، وهذه نتيجة تدل على أن عنصر الثقة بين الموظف والمرؤوس متوفرة في المديرية، إذ تعد الثقة مطلبا أساسيا لتفويض السلطات، وخصوصا العاملين الذين يمتلكون قدرات وكفاءات عالية، كما يعد تفويض السلطة من أهم المرتكزات بالنسبة للعاملين الجدد من خلال التدريب والمتابعة.

العبارة06" يوفر لي عملي الفرصة في اتخاذ القرارات باستقلالية." في المرتبة الثانية بدرجة موافق ذو الرتبة (04) بمتوسط حسابي (3.512) وانحراف معياري مقداره (0.951)، وتعتبر نتيجة جيدة وعليه يمكن القول أن

المديرية تمنح موظفيها الاستقلالية في اتخاذ القرارات وإعطاء فرص للتعلم من أخطائهم فالاستقلالية في اتخاذ القرارات يولد الرقابة الذاتية لدى الموظف وتمنحه الثقة بنفسه فيصبح قادرا على الابداع أكثر فأكثر.

3.بعد فرق العمل:

يتضمن بعد فرق العمل 03 عبارات وهي كالتالي:

الجدول (03-21) تحليل العبارات الخاصة ببعد فرق العمل.

العبـــــارة	المتـوسط الحســابـي	الانحراف المعيـــاري	التـــر تيب	درجـــــة الموافقـــــة
7.تدعم إدارتنا تشكيل فرق العمل.	3.731	1.049	04	موافـق
8. عملي مع الفريق يقلل عليا الجهد مما يجعلني أسرع في أداء مهامي.	4.268	0.922	05	موافـــق بشـــدة
9. تشجع مؤسستي على العمل الجماعي وتسعى لبناء فرق العمل.	4.024	0.851	04	موافـــق
المتوسط الحسابي المرجح	4.122	0.678	04	موافـــق

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على spss.

من خلال الجدول أعلاه تبين أن مستوى فرق العمل بمديرية السياحة والصناعة التقليدية كان مرتفعا، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي إذ بلغ (4.122)، وانحراف معياري مقداره (0.678) بدرجة موافق بترتيب (04).

وهذا النتيجة الجوهرية تبرز دور فرق العمل في المديرية.

وانطلاقا من النتائج الواردة يمكن ترتيب الفقرات على النحو التالي:

العبارة07" تدعم إدارتنا تشكيل فرق العمل" في المرتبة الثالثة بدرجة موافق ذو الرتبة (04)، بمتوسط حسابي (3.731) وانحراف معياري مقداره (1.049)، وهذه نتيجة مرتفعة بنسبة متوسطة، أن المديرية تدعم فرق العمل وتساهم بذلك ولكن بنسبة متوسطة.

العبارة08" عملي مع الفريق يقلل عليا الجهد مما يجعلني أسرع في أداء مهامي" في المرتبة الأولى بدرجة موافق بشدة ذو الرتبة (04)، بمتوسط حسابي (4.268) وانحراف مقداره (1.049) وهذه نتيجة جد مرتفعة.

أي أن المديرية تشجع العمل الجماعي والأخذ بآراء الكل بصرف النظر عن أهمية المنصب وهذا يساهم في تخفيف عبء العمل عن الموظف وبالتالي تسريع وتيرة العمل.

العبارة 09" تشجع مؤسستي على العمل الجماعي وتسعى لبناء فرق العمل" في المرتبة الثانية بدرجة موافق ذو الرتبة (04)، بمتوسط حسابي(4.024) وانحراف معياري مقداره (0.851).

وعليه يمكن القول أن المديرية تقتنع بمبدأ العمل الجماعي على العمل الفردي، وهو المبدأ الذي التي انتهجته المنظمات المعاصرة، وذلك لما يحققه من نتائج إيجابية للفرد والمديرية.

4. بعد الحوافز:

يتضمن بعد الحوافز 03 عبارات كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول (03-22) تحليل العبارات الخاصة ببعد الحوافز.

العبـــــارة	المتـوسط الحســابـي	الانحراف المعيـــاري	التـــر تيب	درجـــــة الموافقـــــة
10. تقدم لي مؤسستي حوافز مادية التي تعطيني دافعية في الإنجاز.	**2.829**	**1.159**	**03**	**موافـق بدرجة متوسطة**
11. يعترف رئيسي بأهميتي كفرد متميز في بناء المؤسسة.	**3.609**	**0.737**	**04**	**موافـق**
12. نظام الحوافز المعمول به يحقق العدالة لجميع الموظفين في المؤسسة.	**3.146**	**1.062**	**03**	**موافــق بدرجة متوسطة**
المتوسط الحسابي المرجح	**3.195**	**0.826**	**04**	**موافـــق**

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على spss.

من خلال الجدول أعلاه تبين أن مستوى فرق العمل بمديرية السياحة والصناعة التقليدية كان متوسطا، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي إذ بلغ (3.195)، وانحراف معياري مقداره (0.826) بدرجة موافق بدرجة متوسطة بترتيب (04).

وعليه فإن نظام الحوافز المعمول به في مديرية السياحة يحقق حوافز متوسطة، سنوضح ذلك في العبارات الآتية:

العبارة10 " تقدم لي مؤسستي حوافز مادية التي تعطيني دافعية في الإنجاز" في المرتبة الثالثة بدرجة موافق بدرجة متوسطة ذو الرتبة (03) وهذا ما أدلت بيه قيمة المتوسط الحسابي (2.829) وانحراف معياري مقداره (1.159)، كما أن إجابة الموظفين كانت موافق بدرجة متوسطة مما يدل على أن المؤسسة تقدم الحوافز المادية بنسب معتدلة للمتفوقين في أداء عملهم، حيث تتمثل تلك الحوافز فيما يحصل عليه العامل من مزايا مختلفة كالرواتب والأجور..... بحيث تشبع حاجياته وتحفزه للعمل أكثر.

العبارة 11" يعترف رئيسي بأهميتي كفرد متميز في بناء المؤسسة" في المرتبة الأولى بدرجة موافق ذو الرتبة (03)، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي إذ بلغ (3.609) وانحراف معياري مقداره (0.737)، وهذا مما يدل أن اعتراف الرئيس بالعامل كأهمية فرد متميز في بناء المؤسسة واعترافه بالأداء ذو النوعية العالية والذي يتجاوز المستوى المطلوب للوظيفة.

العبارة12" نظام الحوافز المعمول به يحقق العدالة لجميع الموظفين في المؤسسة" في المرتبة الثانية بدرجة موافق بدرجة متوسطة ذو الرتبة (04)، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي إذا بلغ (3.145) وانحراف معياري مقداره (1.062) وتعتبر نسبة متوسطة نوعا ما، وعليه فإن توفر عنصر العدالة أمر أساسي لنجاح نظام الحوافز ووصول الحق إلى أصحابه المجتهدين.

5. بعد التدريب والتعليم:

يتضمن بعد التدريب والتعليم 03 عبارات كما موضحة في الجدول التالي:

الجدول (03-23) تحليل العبارات الخاصة ببعد التدريب والتعليم.

العبـــــارة	المتـوسط الحســابـي	الانحراف المعيـــار ي	التـــرتيب	درجـــــة الموافقـــــة
13. تتبنى المؤسسة خطة واضحة لتدريب العاملين.	**3.219**	**0.962**	**03**	**موافـق بدرجة متوسطة**
14. أتبادل الخبرات مع زملائي بشكل مستمر.	**3.902**	**0.830**	**04**	**موافـق**
15. أملك الخبرة اللازمة للتدخل في الحالات الطارئة.	**3.804**	**0.843**	**04**	**موافـــق**
المتوسط الحسابي المرجح	**3.642**	**0.664**	**04**	**موافـــق**

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن مستوى التدريب والتعليم كان مرتفعا بنسبة نوعا ما جيدة وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح إذ بلغ (3.642) وانحراف معياري مقداره (0.664).

ويمكن القول إن مديرية السياحة والصناعة التقليدية تولي الاهتمام الكافي والمطلوب بالتدريب والتعليم، فاليوم تزداد أهمية التدريب والتعليم لأنها تعتبر أداة استراتيجية التي تسمح للمؤسسة بمواكبة بيئتها وهذا ما سنقوم بتأكيده في العبارات الاتية:

العبارة 13 " تتبنى المؤسسة خطة واضحة لتدريب العاملين" في المرتبة الثالثة بدرجة موافق بدرجة متوسطة ذو الرتبة (03)، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي لها إذ بلغ (3.219) وانحراف معياري مقداره (0.962)، وعليه فإن هذه النتيجة تدل على أن المديرية لا تتبع خطط واضحة ومرتبة بصفة دائمة لتدريب العاملين.

العبارة 14" أتبادل الخبرات مع زملائي بشكل مستمر" في المرتبة الأولى بدرجة موافق ذو الرتبة (04) وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي حيث قدر ب (3.902) وانحراف معياري (0.830)، وعليه فإنه يمكن القول بأن

العاملين في المديرية دائما ما يتشاركون خبراتهم ضمن فريق عملهم بغرض الاستفادة وانجاح المهام المنوطة بهم، فالعمل الجماعي يبنى على تشارك الخبرات والمعارف والآراء.

العبارة15" أملك الخبرة اللازمة للتدخل في الحالات الطارئة" في المرتبة الثالثة بدرجة موافق ذو الرتبة (04)، حيث قدر المتوسط الحسابي لها (3.804) وانحراف معياري مقداره (0.843)، وعليه يمكن القول أن العاملين في المديرية عندما تحدث أزمة في يتشاركون في حلها وكما ذكرنا مسبقا الاعتماد على العمل الجماعي على حساب العمل الفردي، وكلها هذا راجع إلى التشجيع من قبل المديرية على التشاور والمشاركة.

الفرع الثاني: تحليل عبارات محور الأداء الوظيفي.

من خلال هذا الفرع سنحلل نتائج عبارات محور الأداء وذلك بالاستعانة بكل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والترتيب حسب درجة الأهمية واتجاه آراء أفراد العينة لكل عبارة من عبارات هذا المحور، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (03-24) تحليل العبارات الخاصة بمحور الأداء.

العبـــــارة	المتـوسط الحســابـي	الانحراف المعيـــاري	التـــر تيب	درجـــــة الموافقـــــة
1. أحرص على المشاركة في النشاطات التوعوية للمؤسسة.	**3.926**	**0.607**	**04**	**موافـق**
2. ألتزم بأنظمة وقوانين العمل	**4.243**	**0.623**	**05**	**موافـق بشـــدة**
3. أشعر بالثقة في أداء عملي.	**4.122**	**0.640**	**04**	**موافـــق**
4.تتوفر لدي القدرة على الإبداع في العمل.	**3.975**	**0.688**	**04**	**موافـــق**
5.ألتزم بأوقات العمل الرسمية.	**4.073**	**0.754**	**04**	**موافـــق**
6.أقوم بالتنسيق والتعاون مع الآخرين لأداء العمل.	**4.073**	**0.565**	**04**	**موافـــق**
7.أبذل قصارى جهدي لإنجاز العمل في الوقت المناسب وبطريقة صحيحة.	**4.146**	**0.614**	**04**	**موافـــق**
8.تلتزم ادارة مؤسستي بتحسين مستوى أداء	**3.707**	**0.749**	**04**	**موافـــق**

العاملين.				
9.لدي الشعور بالرغبة والحماس في إنجاز الأعمال المسندة لي.	**3.951**	**0.630**	**04**	**موافـــق**
10.لدي القدرة الكافية على تصحيح الأخطاء الناتجة عن أداء عملي.	**3.975**	**0.569**	**04**	**موافـــق**
11.توفر مؤسستي مناخ العمل المناسب.	**3.804**	**0.678**	**04**	**موافـــق**
12.تعمل مؤسستي على استخدام التقنيات المعاصرة في تطوير أدائها.	**3.756**	**0.767**	**04**	**موافـــق**
13.تتصف العمليات الإدارية داخل مؤسستي بالوضوح والتسلسل.	**3.756**	**0.859**	**04**	**موافـــق**
14.توجد القدرة لدى العاملين على التكيف عند حدوث طارئ.	**3.756**	**0.942**	**04**	**موافـــق**
15. يتم تقييم أدائي من طرف زملائي ضمن الفريق.	**3.292**	**0.955**	**03**	**موافق بدرجة متوسطة**
المتوسط الحسابي المرجح	**3.904**	**0.471**	**04**	**موافـــق**

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن مستوى الأداء الوظيفي للمديرية كان مرتفعا بدرجة موافق ذو الرتبة 04 وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح (3.904) وانحراف معياري مقداره (0.471)، وسنبرز ذلك في العبارات التالية حسب العبارات التالية:

العبارة 01" أحرص على المشاركة في النشاطات التوعوية للمؤسسة" في المرتبة السابعة بدرجة موافق ذو الرتبة (04)، حيث قدر المتوسط الحسابي لها (3.926) وانحراف معياري مقدراه (0.607)، وعليه يمكن القول أن العاملين في المديرية غالبا ما يحرصون على المشاركة في النشاطات التوعوية للمؤسسة وهذا ما يعكس إحساسهم بأهمية الخدمات التي يقدمونها للمجتمع، إلا أنه توجد فئة ليست بالقليلة لا تهتم بالنشاطات بقدر اهتمامها بالأمور الطارئة حتى لو تطلب الأمر العمل خارج الأوقات الرسمية.

العبارة 02" ألتزم بأنظمة وقوانين العمل" في المرتبة الثالثة بدرجة موافق بشدة ذو الرتبة (05)، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي حيث بلغ (4.243) وانحراف معياري مقداره (0.623)، وعليه يمكن القول بأن العاملين في

المديرية يحرصون على الانضباط في العمل وهذا ما يعكس الثقافة السائدة في بيئة عملهم وإحساسهم بالمسؤولية وأهمية العمل الذي يقومون به، إذن يعتبر انضباط العاملين مطلب أساسي لفعالية الأداء.

العبارة 03 " أشعر بالثقة في أداء عملي" في المرتبة الثالثة بدرجة موافق ذو الرتبة (04)، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي إذ بلغ (4.122) وانحراف معياري مقداره (0.640)، وعليه يمكن القول إن المديرية أعطت للموظفين الاستقلالية التامة في أداء عملهم وهذا ما يولد الرقابة الذاتية للعاملين، وكل هذا يؤدي إلى تعزيز الثقة لدى الموظفين في أداء المهام الموكلة إليهم بكل أريحية دون الضغط عليهم من قبل المرؤوسين.

العبارة 04 " تتوفر لدي القدرة على الإبداع في العمل" في المرتبة الخامسة بدرجة موافق ذو الرتبة (04)، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي إذ بلغ (3.975) وانحراف معياري مقداره (0.688)، وعليه يمكن القول إن العاملين في المديرية قادرين على الإبداع والابتكار في عملهم وهذا يتجسد منة خلال الدورات التدريبية التي يخضعون لها والاستمرارية.

العبارة 05 " ألتزم بأوقات العمل الرسمية " في المرتبة الرابعة بدرجة موافق ذو الرتبة (04)، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي (4.073) وانحراف معياري مقداره (0.754)، وعليه يمكن القول بأن موظفي المديرية يلتزمون التزاما دقيقا بأوقات العمل الرسمية لضمان السير الحسن للمهام الإدارية وتفادي عرقلتها، والالتزام بأوقات سبب من أسباب نجاح المنظمات.

العبارة 06 " أقوم بالتنسيق والتعاون مع الآخرين لأداء العمل" في المرتبة الرابعة بدرجة موافق ذو الرتبة (04)، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي إذ بلغ (4.073) وانحراف معياري مقداره (0.565)، وعليه يمكن القول بأن موظفي المديرية لهم نفس الأهداف داخل المديرية وذلك من خلال التعاون المشترك على أداء المهام التي يصعب حلها والمبادرة باقتراح حلول حل مشاكل المديرية.

العبارة 07 " أبذل قصارى جهدي لإنجاز العمل في الوقت المناسب وبطريقة صحيحة" في المرتبة الثانية بدرجة موافق ذو الرتبة (04)، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي (4.146) وانحراف معياري مقداره (0.614)، وعليه يمكن القول أن موظفي مديرية السياحة قادرين على تحمل المسؤولية، وأعباء العمل المختلفة التي تتناسب مع وظائفهم.

العبارة 08 " تلتزم ادارة مؤسستي بتحسين مستوى أداء العاملين " في المرتبة العاشرة بدرجة موافق ذو الرتبة (04)، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي إذ بلغ (3.707) وانحراف معياري مقداره (0.749)، وعليه يمكن القول أن مديرية السياحة والصناعة التقليدية تحرص على تطوير وتحسين مستوى أداء موظفيها وذلك تكثيف الدورات التدريبية، وتقييم أداء العاملين بصفة دورية.

العبارة 09 "لدي الشعور بالرغبة والحماس في إنجاز الأعمال المسندة لي" في المرتبة السادسة بدرجة موافق ذو الرتبة (04)، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي إذ بلغ (3.951) وانحراف معياري مقداره (0.630)، وعليه

يمكن القول أن موظفي مديرية السياحة لديهم قابلية على إنجاز الأعمال المسندة لهم ويمتلكون القدرة للقيام بذلك، مما يعكس قدرتهم على العمل مع الضغوطات والتكيف مع التغيرات.

العبارة 10" لدي القدرة الكافية على تصحيح الأخطاء الناتجة عن أداء عملي " في المرتبة الخامسة بدرجة موافق ذو الرتبة (04)، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي إذ بلغ (3.975) وانحراف معياري مقداره (0.569)،وعليه يمكن القول أن موظفي مديرية السياحة والصناعة والتقليدية يقومون بتصحيح الأخطاء التي يقعون فيها أثناء عملهم، الأمر الذي يعكس التزامهم وجديتهم الكبيرة وبالأخص في حالات الأزمات والظروف الطارئة.

العبارة 11 " توفر مؤسستي مناخ العمل المناسب " في المرتبة الثامنة بدرجة موافق ذو الرتبة (04)، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي إذ بلغ (3.804) وانحراف معياري لها مقداره (0.678)، وعليه فإن مديرية السياحة والصناعة التقليدية تعمل جاهدة على خلق ظروف بيئية مناسبة للعاملين من أجل تحقيق الأهداف المسطرة فالعامل هو المحرك الأساسي لها فضمان راحة وأمن الموظف يضمن أداء متميز ونتائج جيدة.

العبارة 12 " تعمل مؤسستي على استخدام التقنيات المعاصرة في تطوير أدائها " في المرتبة التاسعة ذو الرتبة (04)، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي (3.756) وانحراف معياري مقداره (0.767)، وعليه يمكن أن القول أن التقنيات المستخدمة من طرف المديرية ليست بالتقنيات الفعالة التي تعتمد عليها من أجل تطوير أداء الموظفين.

العبارة 13 " تتصف العمليات الإدارية داخل مؤسستي بالوضوح والتسلسل" في المرتبة التاسعة بدرجة موافق ذو الرتبة (04)، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي إذ بلغ (3.756) وانحراف معياري مقداره (0.859)، وعليه يمكن القول أن العمليات الإدارية في مديرية السياحة والصناعة التقليدية تتم بطريقة واضحة ومرتبة، حيث يجب تحديد الخطوات اللازمة لإكمال المهمة وتحديد مسؤوليات كل شخص يشارك في العملية.

العبارة 14" توجد القدرة لدى العاملين على التكيف عند حدوث طارئ" في المرتبة التاسعة بدرجة موافق ذو الرتبة (04)، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي (3.756) وانحراف معياري (0.942)، وعليه فإن العاملين قادرين على التكيف والتعامل مع المواقف الطارئة التي قد تحدث اثناء العملية الإدارية، وهذا نتيجة لكفاءتهم ومقدرتهم.

العبارة 15 " يتم تقييم أدائي من طرف زملائي ضمن الفريق " في المرتبة الحادية عشر بدرجة موافق بدرجة متوسطة ذو الرتبة (03)، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي إذ بلغ (3.292) وانحراف معياري مقداره (0.955)، وعليه يمكن القول أحيانا ما يتم تقييم أداء الموظفين لبعضهم البعض، إلا أنه توجد فئة قليلة تتقبل النقد البناء والتقييم من طرف الزملاء وهذا لاكتساب الخبرة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

من خلال هذا المطلب يتم اختبار فرضيات الدراسة حيث سيتم التأكد من طبيعة العلاقة التأثيرية والارتباطية بين أبعاد التمكين ومحور الأداء من خلال النتائج المتوصل ليها سابقا سنحاول اختبار نتائج الدراسة الميدانية، ولاختبار ذلك تم وضع فرضيتين على النحو التالي:

1.الفرضية الصفرية H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لدور التمكين في تحسين الأداء الوظيفي.

2. الفرضية البديلة H01: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لدور التمكين في تحسين الأداء الوظيفي.

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية ومعرفة مدى قبولها أو رفضها، يجب علينا أولا اختبار الفرضيات الفرعية.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى نقترح فرضيتين على النحو التالي:

1. الفرضية الصفرية H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الاتصال الفعال والأداء الوظيفي.

2. الفرضية البديلة H01: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الاتصال الفعال والأداء الوظيفي.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين الاتصال الفعال وأداء الموارد البشرية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية بولاية المدية.

الجدول (03-25) نتائج معامل الارتباط بيرسون للفرضية الفرعية الأولى.

المتغيـــــــــر	معـــــا مـل الارتبـــاط	القيـــمة الاحتمالية sig
بعد الإتصـــال الفعـــال الأداء الو ظيـــــــفي	0.442	0.004

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى الدلالة بلغ sig=0.004، وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية α=0.05، ومعامل ارتباط متوسط موجب إذ بلغت قيمته(0.442) وهذا ما يفسر وجود تأثير لبعد الاتصال الفعال على الأداء الوظيفي وبالتالي عدم صحة الفرضية الصفرية H0، وقبول الفرضية البديلة H01 والتي تنص على وجودعلاقة ذات دلالة إحصائية لبعد الإتصال على الأداء الوظيفي للموارد البشرية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية المدية.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية نقترح فرضيتين على النحو التالي:

1.الفرضية الصفرية H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد نظام الحوافز والأداء الوظيفي.

2. الفرضية البديلة H01: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد نظام الحوافز والأداء الوظيفي.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين نظام الحوافز المعمول به لتحسين أداء الموارد البشرية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية بولاية المدية.

الجدول (03-26) نتائج معامل الارتباط بيرسون للفرضية الفرعية الثانية .

المتغير	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية sig
بعد نظام الحوافز الأداء الوظيفي	0.571	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على spss.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى الدلالة بلغ sig=0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية α=0.05، ومعامل ارتباط قوي وموجب إذ بلغت قيمته (0.571) وهذا ما يفسر وجود تأثير لبعد نظام الحوافز على الأداء الوظيفي وبالتالي عدم الفرضية الصفرية H0، وقبول الفرضية البديلة H01 والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لبعد نظام الحوافز على الأداء الوظيفي للموارد البشرية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية المدية.

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة نقترح فرضيتين على النحو التالي:

1. الفرضية الصفرية H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد فرق العمل والأداء الوظيفي.
2. الفرضية البديلة H01: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد فرق العمل والأداء الوظيفي.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين فرق العمل والأداء الوظيفي في مديرية السياحة والصناعة التقليدية بولاية المدية.

الجدول (03-27) نتائج معامل الارتباط بيرسون للفرضية الفرعية الثالثة.

المتغير	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية sig
بعد فرق العمل الأداء الوظيفي	0.384	0.013

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على spss.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى الدلالة بلغ sig=0.013، وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية α=0.05، ومعامل ارتباط ضعيف وموجب إذ بلغت قيمته (0.384) وهذا ما يفسر وجود تأثير لبعد فرق العمل على الأداء الوظيفي وبالتالي عدم صحة الفرضية الصفرية H0، وقبول الفرضية البديلة H01 والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالةإحصائية لبعد فرق على الأداء الوظيفي للموارد البشرية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية المدية.

الفرع الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة نقترح فرضيتين على النحو التالي:

1. الفرضية الصفرية H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التدريب والتعليم والأداء الوظيفي.
2. الفرضية البديلة H01: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التدريب والتعليم والأداء الوظيفي.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين التدريب والتعليم في التأثير على تحسين أداء الموارد البشرية في مديرية السياحة والصناعة التقليدية بولاية المدية.

الجدول (03-28) نتائج معامل الارتباط بيرسون للفرضية الفرعية الرابعة.

المتغير	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية sig
بعد التدريب والتعليم الأداء الوظيفي	0.596	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على spss.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى الدلالة بلغ sig=0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية α=0.05 ومعامل ارتباط قوي وموجب إذ بلغت قيمته (0.596) وهذا ما يفسر وجود تأثير لبعد التدريب والتعليم على الأداء الوظيفي وبالتالي عدم صحة الفرضية الصفرية H0، وقبول الفرضية البديلة H01 والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لبعد التدريب والتعليم على الأداء الوظيفي للموارد البشرية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية المدية.

الفرع الخامس: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة.

لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة نقترح فرضيتين على النحو التالي:

1. الفرضية الصفرية H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد تفويض السلطة والأداء الوظيفي.
2. الفرضية البديلة H01: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد تفويض السلطة والأداء الوظيفي.

توجدعلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين بعد تفويض السلطة في التأثير على تحسين أداء الموارد البشرية في مديرية السياحة والصناعة التقليدية بولاية المدية.

الجدول (03-29) نتائج معامل الارتباط بيرسون للفرضية الفرعية الخامسة.

المتغير	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية sig
بعد تفويض السلطة الأداء الوظيفي	0.448	0.003

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على spss.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى الدلالة بلغ sig=0.003، وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية α=0.05 ومعامل ارتباط موجب وقوي إذ بلغت قيمته (0.448) وهذا ما يفسر وجود تأثير لبعد تفويض السلطة على الأداء الوظيفي وبالتالي عدم صحة الفرضية الصفرية H0، وقبول الفرضية البديلة H01 والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لبعد تفويض السلطة على الأداء الوظيفي للموارد البشرية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية المدية.

الفرع السادس: اختبار الفرضية الرئيسية.

لاختبار الفرضية الرئيسية نقترح فرضيتين على النحو التالي:

1. الفرضية الصفرية H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لدور التمكين في تحسين الأداء الوظيفي.
2. الفرضية البديلة H01: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لدور التمكين في تحسين الأداء الوظيفي.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) للتمكين كعنصر فعال في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية بولاية المدية.

الجدول (03-30) نتائج معامل الارتباط بيرسون للفرضية الرئيسية.

المتغير	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية sig
التمكين الأداء الوظيفي	**0.643**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على spss.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى الدلالة بلغ sig=0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية α=0.05 ومعامل ارتباط موجب وقوي إذ بلغت قيمته (0.643) وهذا ما يفسر وجود تأثير للتمكين على الأداء الوظيفي وبالتالي عدم صحة رفض الفرضية الصفرية H0، وقبول الفرضية البديلة H01 والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لدور التمكين في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية المدية.

الفرع السابع: عرض فرضيات ونتائج الدراسة الميدانية.

بعد أن قمنا بتحليل البيانات وإخراجها في شكل جداول واختبار صحة الفرضيات التي طرحت، نأتي لعرض نتائج الدراسة ومناقشتها من أجل فهم الأسباب والخروج بنتائج أخرى.

1.وصف البيانات الشخصية لعينة الدراسة:

اشتملت البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة كما جاء في الاستبيان المرفق في الملاحق على المتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى العلمي، الصنف المهني، الحالة الاجتماعية الأقدمية، حيث تم الاعتماد التكرارات، النسبة المئوية، والرسومات البيانية في التعبير عن متغيرات الدراسة وأسفرت النتائج التالي:

-بالنسبة للجنس وجود نسبة الذكور أكثر من الإناث وهذا راجع إلى طبيعة الأشغال التي تجرى بالمديرية والتي تتطلب جهد وتواجد بأوقات أكثر.

-بالنسبة للسن فموظفي مديرية السياحة والصناعة التقليدية أغلبهم تجاوز 41 سنة وذلك نظرا للخبرة التي يمتلكونها مقارنة بفئة الشباب التي سجلت نسبة أقل.

- بالنسبة للمستوى العلمي فقد حصلت درجة الليسانس على أعلى مرتبة وهذا يدل على أن المديرية تعتمد على كفاءات وقدرات عالية والمعارف لشغل هذه الوظائف.

- بالنسبة للصنف المهني فقد كانت النتائج متقاربة من بعضها البعض وهذا يدل يوجد تنويع وظيفي في المديرية مما يسهل عملية نقل المعلومات وتبادل الخبرات بين أقسام المديرية.

-بالنسبة للحالة الاجتماعية فقد أفرزت النتائج أن أغلبية موظفي المديرية متزوجون.

2. وصف النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة:

أولا: محور التمكين، فقد تضمن محور التمكين خمسة أبعاد وهي كالتالي:

- الاتصال الفعال: لقد اشتملت عبارات الاتصال الفعال على نتائج إيجابية وذلك من خلال الوسائل الفعالة التي توفرها مديرية السياحة والصناعة التقليدية والتي لها دور فعال في تحسين أداء الموظفين وتسهيل عملية الاتصال بين الموظفين ولا سيما مع المؤسسات الأخرى.

-تفويض السلطة: أفرزت النتائج أن بعد تفويض السلطة من أهم مرتكزات التمكين وأن الصلاحيات المفوضة للموظفين ليس بصفة دائمة بل من وقت لآخر ولا تمنح لكل الموظفين.

-التدريب والتعليم: أفرزت نتائج بعد التدريب والتعليم نتائج إيجابية وهذا لأن المديرية تولي أهمية كبيرة للتدريب والتعليم لأنه يعتبر أداة استراتيجية التي تسمح للمؤسسة بتطوير أداء موظفيها وتحسينه.

- الحوافز: أفرزت النتائج الخاصة ببعد الحوافز نتائج متوسطة وهذا وفق للنظام الذي تنتهجه المديرية في منحها للحوافز.

- فرق العمل: اشتملت عبارات بعد فرق العمل نتائج إيجابية، وذلك من تفعيل دور فرق العمل من قبل المديرية والتشجيع على ذلك من خلال اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار واعتماد مبدأ الشورى في الأمور المهمة والأخذ برأي كل الموظفين بدون استثناء أحد.

ثانيا محور الأداء الوظيفي: من خلال إجابات موظفي المديرية نجد أن لهم نفس الأهداف المشتركة من خلال:

-الحرص على التعاون المشترك على أداء المهام داخل المديرية.

- أداء المهام الموكلة إليهم في الوقت المحدد.

-الالتزام بأوقات العمل الرسمية.

-الحرص التام من قبل المديرية على توفير المناخ الملائم للموظفين وضمان تحسين أدائهم بشتى الوسائل.

– توفير وسائل تقنية معاصرة من أجل تسهيل عملية الاتصال بين مختلف هياكل المديرية.

3.عرض نتائج فرضيات الدراسة:

بعد أن تم التطرق إلى نتائج البيانات الشخصية الخاصة بالدراسة نتائج المحور، سنحاول عرض نتائج فرضيات الدراسة كالآتي:

-نصت الفرضية الفرعية الأولى **على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين الاتصال الفعال وأداء الموارد البشرية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية بولاية المدية**، أي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة بين بعد الاتصال الفعال وأداء الموارد البشرية في مديرية السياحة والصناعة التقليدية بولاية المدية،أي المديرية توفر بشكل مقبول نوعا ما وسائل اتصال ومتاحة في جميع مصالح المديرية كما تتوفر سهولة الحصول على المعلومة، وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الأولى.

-نصت الفرضية الفرعية الثانية على أنه **"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين نظام الحوافز المعمول به وتحسين أداء الموارد البشرية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية بولاية المدية"**.أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد نظام الحوافز والأداء الوظيفي للموارد البشرية بالمديرية، وأن المديرية تتبع نظام فعال عادل خاص بالمكافآت والترقيات الممنوحة للموظفين وذلك بما يتناسب مع جهودهم المبذولة في العمل، كما أن للتحفيز دور فعال في تحسين الأداء الوظيفي وذلك من خلال تحليل العبارات الخاصة بنظام الحوافز، وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الثانية.

-نصت الفرضية الفرعية الثالثة على أنه **"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين فرق العمل والأداء الوظيفي في مديرية السياحة والصناعة التقليدية بولاية المدية"**. وبالتالي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ضعيفة بين بعد فرق العمل وأداء الموارد البشرية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية المدية، وبذلك تفسر الطالبة بأن المديرية بأن المؤسسة لا توفر أجواء التعاون والمساعدة بين الزملاء أو رغبة الموظفين في العمل الفردي الثقة داخل فرق العمل منخفضة، وأن نظام فرق العمل بالمديرية ليس بالنظام الكفؤ الذي من شأنه أن يزيد من فاعلية التعاون والتشاور، وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

-نصت الفرضية الفرعية الرابعة على أنه **"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين التدريب والتعليم في التأثير على تحسين أداء الموارد البشرية في مديرية السياحة والصناعة التقليدية بولاية المدية"**. معناه وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين بعد التدريب والتعليم وأداء الموارد البشرية في مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية المدية أي المديرية تقوم بإجراء دورات تكوينية للموظفين، وتتيح لهم التعلم واكتساب الخبرة وتعلم أشياء جديدة وإعادة تدريب الموظفين الجدد عن طريق إرسالهم إلى مراكز التكوين المهني التابعة للولاية. وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

-نصت الفرضية الفرعية الخامسة على "**أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد تفويض السلطة في التأثير على تحسين أداء الموارد البشرية في مديرية السياحة والصناعة التقليدية بولاية المدية**".أي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة بين بعد تفويض السلطة وأداء الموارد البشرية لمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية المدية، وبذلك تفسر الطالبة أن المديرية لا تمنح استقلالية اتخاذ القرارات بصفة كلية في إنجاز المهام، أو أن الوظيفة بحد ذاتها لا توفر للعامل سلطة اتخاذ القرار، وإنما للموظفين فالذين يمتلكون قرارات مناسبة للإدارة.وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الخامسة.

-نصت الفرضية الرئيسية على أنه" **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين كعنصر فعال في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية بولاية المدية**"،أي من خلال اختبار تحليل تفسير ومناقشة الفرضيات توصلنا إلى إثبات فرضية البحث الرئيسية وهو أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وتحسين الأداء الوظيفي وأن للتمكين دور فعال للتحسين من فاعلية أداء الموارد البشرية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية المدية، وأن المديرية تعمل على الحرص على تطوير أداء الموارد البشرية من خلال العمل على تطبيق التمكين بكل أبعاده في المديرية.

خلاصة الفصل:

لقد تم التعرف من خلال هذا الفصل على لمحة عن المديرية وتطورها التاريخي وكذا هيكلها التنظيمي ولقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على طريقة الاستبانة التي وزعناها على موظفي المديرية، والتي تحتوي على مجموعة محاور التمكين والأداء الوظيفي، وكان الغاية من خلاها خلالها الإجابة على إشكالية البحث.

وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها وذلك باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كر ونباخ، وبعد ذلك قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين والأداء الوظيفي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية المدية، وأن التمكين بأبعاده الخمسة يلعب دور كبير في التأثير والتحسين من أداء موظفي المديرية.

خاتمة

انطلاقا من كل ما تم التطرق إليه في هذه الدراسة، تبين أن العنصر البشري هو السبب في نجاح المنظمات أو فشلها وتكمن أهميته في العملية الإنتاجية التنظيمية لأي مؤسسة تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية فعالة، وذلك من خلال الأداء المتميز لأفرادها، ولتحقيق ذلك يجب على المنظمة أن تقوم بتبني مصطلح التمكين الذي يعد من المعايير التي تساهم في زرع الثقة في الموظفين من خلال إبداء رأيهم والتعبير عن أفكارهم الإبداعية.

ومن خلال ما تم عرضه في هذا الموضوع والذي تحت اسم دور التمكين في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية، يمكن القول أن التمكين يعتبر أحد العوامل الاستراتيجية في نجاح أي مؤسسة يجعل المؤسسة قادرة على تخريج القيادات التي تتيح لأي عامل في قيادة مؤسسة، فهو يعتبر متغير اكتسى أهمية خاصة لما له من آثار إيجابية للفرد والمنظمة، فهو يعمل على تحسين أداء العاملين وتطوير قدراتهم وخلق فيهم روح الابداع والابتكار واستخراج طاقاتهم واستغلالها، فهو سياسة ملزمة على أي مؤسسة تبينها من أجل مسايرة مختلف التطورات الحاصلة على مستوى البيئة المحيطة، ومعرفة نقاط القوة والضعف للعامل، من أجل أن تتمكن المؤسسة من تحسين أدائه.

وفي دراستنا الحالية التي تتمحور حول دور التمكين في تحسين الأداء الوظيفي للموراد البشرية لمديرية السياحة والصناعة التقليدية بولاية المدية، حيث جاءت إشكالية بحثنا على النحو التالي:

إلى أي مدى يساهم دور التمكين في تحسين الأداء الوظيفي للموراد البشرية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية بولاية المدية؟

1.نتائج اختبار فرضيات الدراسة: حاولنا من خلال هذا البحث الإجابة عن التساؤلات المنبثقة من السؤال الجوهري من خلال طرح مجموعة من الفرضيات وضعت للاختبار الإحصائي، فكانت الإجابة عنها كالآتي:

– تتمحور الفرضية الأولى على أن "**التمكين عملية إدارية تساهم في زرع الثقة في الموظفين خلال تجسيد دور الرقابة الذاتية**"، وتعتبر الفرضية صحيحة لأن التمكين عملية تجعل الموظفين يشعرون بالتحدي والانجاز، وتزيد من مسؤوليتهم ومشاركتهم في صنع القرارات. وعندما يتم تجسيد دور الرقابة الذاتية يصبح الموظفون قادرين على مراقبة وتقييم أدائهم بشكل مستقل، وتحديد النواحي التي يحتاجون إلى تحسينها، والعمل على تطويرها..

– تتمحور الفرضية الثانية "**أن يمثل الأداء الوظيفي حصيلة التفاعل بين عاملي القدرة والدافعية، فهو يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين**"، وتعتبر الفرضية صحيحة لأن الأداء يعتمد على التفاعل بين هذين العاملين، فالقدرات تشمل المهارات والمعرفة والخبرة التي يمتلكها الأفراد، بينما الدافعية تشمل العوامل النفسية والاجتماعية والمادية التي تحفز الأفراد على العمل بجد وتحقيق الأهداف، وعليه فالأداء يعتبر انعكاسا لقدرات ودوافع الأفراد والمرؤوسين.

– تتمحور الفرضية الثالثة أن "**التمكين يمكن أن يكون إيجابيا أو سلبيا في الزيادة من تحسين مستوى أداء العاملين والزيادة من فاعليتهم**"،وتعتبر الفرضية صحيحة لأن التمكين يمكن أن يكون إيجابيًا إذا تم إعطاء الأفراد السلطة والمسؤولية الكافية لاتخاذ القرارات والتحكم في عملهم، وهذا قد يؤدي إلى تحسين أدائهم ورفع معنوياتهم. ومع ذلك، و يمكن أن يكون التمكين سلبيًا إذا لم يكن هناك توجيه أو تدريب كافٍ، وقد يؤدي إلى الإخفاق والفشل في العمل.

– تتمحور الفرضية الرابعة عن "**وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية لأثر التمكين في تحسين مستوى أداء الموارد البشرية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية بولاية المدية**"، وتعتبر الفرضية صحيحة وذلك من من خلال النتائج التحليلية التي تم التوصل إليها في الفصل الثالث واختبار صحة الفرضيات الميدانية ثم الوصول إلى أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية تبرز دور التمكين في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية بولاية المدية محل الدراسة.

2.نتائج الدراسة: من خلال الدراسة التي قمنا بها تم التوصل إلى النتائج التالية:

– يمثل التمكين خطوة أساسية لبلوغ المنظمات واقترابها من النجاح.

– التمكين هو فلسفة إعطاء المزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة اكبر للأفراد في المستويات الدنيا بعد أن كانت مقتصرة على المستويات العليا، ويعد إشراك العاملين في عملية أتخاذ القرار مصدر من مصادر الدعم المعنوي.

–يساهم التمكين في رفع مستوى المشاركة للعاملين من خلال حرية اتخاذ القرارات.

– إن الهدف من عملية التمكين في المديرية هو بناء قدرات ومهارات الأفراد وتحسين الكفاءة والفعالية.

– نظام التمكين المعمول به في المديرية ليس بالنظام الفعال الذي يمكن أن يعتمد عليه في المدى الطويل.

– اكتشاف أن هناك فروق في أداء العاملين قبل وبعد التمكين.

- أهمية الأداء لاتتوقف على مستوى المنظمة بل يتعدى ذلك إلى نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.
- تعتمد مديرية السياحة والصناعة التقليدية نظام عادل للتعيين قائم على توظيف من يمتلكون خبرات.
- تمنح مديرية السياحة والصناعة التقليدية موظفيها حرية اتخاذ القرار في بعض الأعمال من أجل التعلم من أخطائهم، وتشجيع مبدأ الرقابة الذاتية.
- تقوم المديرية دورات تدريبية للموظفين بصفة دورية، من أجل تحسين مستوى أدائهم واكسابهم خبرات جديدة.
- تسعى المديرية لتوفير أجواء ملائمة للموظفين من أجل العمل أكثر تحسين الإنتاجية.
- يفضل موظفي المديرية العمل الفردي بدل العمل الجماعي.
- توجد موافقة من طرف عينة الدراسة على أن عنصر التمكين متوافر في المديرية أي عنصر فعال وذلك من خلال تطبيق أبعاده من طرف المديرية والموظفين.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التمكين وتحسين أداء الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين بالمديرية.
- يفضل موظفي مديرية السياحة والصناعة التقليدية في غالبي الأحيان العمل الفردي على العمل الجماعي.

3. التوصيات والمقترحات : من خلال دراسة هذا الموضوع وتوضيح مختلف النتائج المتوصل إليها يمكن لنا تقديم جملة من التوصيات والمقترحات كما يلي:

- إجراء دورات تكوينية داخل المديرية كونها تمتلك موارد بشرية مؤهلة، من أجل القيام بتدريب وتوجيه العاملين الجدد.
- ينبغي على المديرية أن تقوم بتشجيع فرق العمل من خلال إعطاء الفرصة للموظفين في الإبداء عن رأيهم.
- دعم سياسة المشاركة في العمل.
- ينبغي على المديرية تبني نظام فعال للحوافز من أجل تحسين أداء الموظفين دون استثناء أي نوع من الحوافز.
- ينبغي على المديرية أن تقوم بالسماح للموظفين للمشاركة في عملية اتخاذ القرار.
- توفير وسائل اتصال فعالة من أجل تسريع وتيرة الاتصال بين مختلف مصالح المديرية وخارجها.
- ينبغي على المديرية منح الموظفين مزيد من السلطات والمسؤوليات الإدارية المناسبة من أجل إشراكهم في إعداد وصياغة أهداف ورؤى المديرية.

4. أفاق الدراسة: نظرت لتشعب الموضوع من الفكرية فإن الالمام بكل جوانبه يحتاج لدراسة لوقت أطول ومعلومات ثرية نحاول من خلالها الحصول على ما تم تناوله في الموضوع، لذلك نقترح بعض الدراسات المستقبلية تناوله في جوانب أخرى وهي كالتالي:

- دور التمكين تحسين فاعلية الرقابة الذاتية بالمؤسسات الاقتصادية.
- دور التمكين في تحسين الأداء الوظيفي لأساتذة الجامعة الجزائرية.
- أثر الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي لعمال قطاع الصحة بالمستشفيات العمومية.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولا: القرآن الكريم.

1.سورة الكهف: الآية 84.

2.سورة الحج: الآية41.

3.سورة يوسف: الآية 21، 54، 56 ،101.

4.سورة التكوير : الآية 20.

5.سورة القصص: الآية57.

6.سورة الأنعام: الآية06 .

7.الأحقاف: الآية26.

8.سورةالنور: الآية55.

9. سورة الأنفال: الآية71.

ثانيا: الكتب

10.إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط01، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.

11.إحسان دهش جلاب، إدارة التمكين والاندماج، ط01، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

12. الحربي ناهد، مدخل إدارة الأداء الوظيفي، ط01، دار الأصحاب للنشر والتوزيع، السعودية، 2015.

13.بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، ط01، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ،2010.

14.خالد أحمد سلامة الصرايرة، التماثل التنظيمي والأداء الوظيفي والشعور بالأمن في الإدارات الجامعية، ط01، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

15.خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، ط01، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.

16.رمزي أحمد عبد الحي، تقييم أداء الإدارة الجامعية، ط01، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، 2007.

17.صلاح محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، ط01، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر،2001.

18.فاروق عبده فليه، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط01، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.

19.محمد الريس العامري، نموذج لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين، ط01، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر،2015.

20.محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، ط01، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2018.

21.مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، ط01، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الأردن، 2018.

22.مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار للنشر والتوزيع، ط01، عمان، الأردن،2016.

23.نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، ط01، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

ثالثا: الأطروحات و المذكرات

24.سمير عباسي، التمكين الإداري وعلاقته بجودة حياة العمل، دراسة ميدانية على هيئة الإطارات بمؤسسة " فرتيال " عنابة، أطروحة دكتوراه في علم النفس تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة، الجزائر ،2021-2022.

25.عمر جهاد عبد الرحيم محمدية، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين، دراسة حالة هيئة تنشيط السياحة الأردنية، رسالة ماجيستر في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن،2016

26.فوزية برسولي، أثر التمكين في الأداء البشري، دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2017-2018.

27.فاطمة الزهرة عيسات، مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الجودة الشاملة، دراسة ميدانية على مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر, 2018-2019.

28.أبو بكر السالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية، رسالة ماجيستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، الجزائر.

29.رانيا جاسر علي أبو عوض، واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، رسالة ماجيستر، أكاديمية الإدارة والسياسات العليا المشترك، غزة، فلسطين، 2015.

30.سعيدة ثلخوخ، التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي، دراسة حالةMGB ROYAL ، رسالة ماجيستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2013- 2014.

31.ماجد محمد إبراهيم عبد العال، دور أبعاد التمكين الإداري في تحسين عملية اتخاذ القرارات بالتطبيق على جامعة المنوفية، رسالة ماجيستر في علوم التربية، جامعة السادات، مصر.

32.محمد سليمان البلوي، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه، رسالة ماجيستر، قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة، المملكة العربية السعودية، 2008.

33.محمد يوسف شقوره، متطلبات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم، رسالة ماجيستر في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة 2015.

34.سارة ضحوي، علاقة التمكين الإداري بتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية للصحة في الجزائر، دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة، بسكرة، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2020-2021.

35.سعاد قسوم، دور التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك بسكرة، ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر،2013- 2014.

36.فاطمة الزهراء السلمي، استراتيجية التمكين وأثرها على أداء العاملين، دراسة حالة شركة لافارج حمام الضلعة. مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر,2019_21،2020، بتصرف.

37. قدري أحمد معراج، أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي، دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك-بسكرة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

38. محمد الصالح بن عواطة، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية بمؤسسة بوقديرة نور الدين للإنتاج الصناعي للمنتجات الخرسانية غير المجمعة، مذكرة ماستر في علوم في التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قالمة، الجزائر،2013-2014.

39.مريم بن سهيل، أثر التمكين الإداري على إدارة الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

40.منال هريش، أثر التمكين الإداري على جودة الحياة الوظيفية في المنظمة، دراسة حالة عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة يحي فارس بالمدية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر.

41.نور الايمان بن ختو، أثر أبعاد التمكين على أداء المؤسسة الخدمية، دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

42. وفاء زاوي، إشكالية تقويم الأداء الشامل في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة مطاحن سيدي أرغيس، أم البواقي، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.

رابعا: المقالات والدوريات:

43. أمال سعود، المقاربات النظرية لمفهوم التمكين، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد21، العدد 02، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر ،2021.

44.أمينة قهواجي، صراع الدور وتأثيره على الأداء الوظيفي، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 02، العدد12، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2018.

45.سفيان شريفي، دور استراتيجيات التمكين الإداري في قيادة التغيير التنظيمي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 16، العدد 01 ، جامعة البليدة، 2020.

46.مريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة -دراسة نظرية-، مجلة التغيير الاجتماعي، بدون مجلد، العدد 06، جامعة بسكرة.

47.عائشة بن أحمد الحسني، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي، المجلة العلمية لقطاع كلية التجارة، بدون مجلد،العدد10، جامعة الأزهر، السعودية، جانفي2013.

48.هبة الله أحمد ألهم، معوقات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 12،العدد، جامعة الفيوم ، 2019.

49.عبد الملك مزهودة، الأداء الوظيفي بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، بدون مجلد، العدد01، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، نوفمبر2001.

50.هيفاء طيفور، التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 02،العدد 08،جامعة حائل، المملكة العربية السعودية، 2018.

51.صونية عزوز، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 09، العدد04،جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة02، الجزائر، 2018.

52. فلة عيساوي، التمكين كثقافة جديدة في منظمات الأعمال، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، بدون مجلد،العدد 03، جامعة سطيف، الجزائر، جوان 2018.

53. فلة عيساوي، تمكين العاملين مدخل للتحسين المستمر والتطوير التنظيمي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد،07جامعة عنابة، 2014.

54.قاسم أحمد، دور استراتيجية التمكين في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 04،العدد 12، جامعة العراق ،2008.

55.متعب عليثة هديب الحربي، واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية، مجلة العلوم التربوية، المجلد 25، العدد 02 ج03، جامعة المملكة العربية السعودية، أفريل 2017.

56.أحمد الكيلاني، التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات الإبداعية لدى موظفي قطاع الخدمة المدنية في دولة فلسطين، المؤتمر الدولي الخاص بموضوع المرونة الإدارية، المؤسسة الدولية للعلوم الإدارية، الجمهورية التونسية، 25-29/06-2018.

خامسا: المراسيم والأوامر:

57. مرسوم تنفيذي رقم 10-257 مؤرخ في 20 أكتوبر 2010 يتضمن إنشاء مصالح الخارجية لوزارة السياحة والصناعة التقليدية والعمل العائلي ويحدد مهامها وتنظيمها، العدد 63 الصادر في 26 أكتوبر 2010.

سادسا: المواقع الإلكترونية

58Shamela.ws/book/1976/18 ,15-04-2023 ,15 :44.

59.https://www.kau.edu.sa ,01-04-2023 ,14 :53.

60.https://dr-ama.com/, 01-04-2023, 23 :05.

61.https://hrdiscussion.com ,40-05-2023,11 :45.

الملاحق

الملحق رقم 01: استمارة الاستبيان

جامعة يحي فارس بالمدية

العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير

قسم : علوم التسيير

التخصص : إدارة أعمال

الموضوع: استبانة موجهة لموظفي مديرية السياحة والصناعة التقليدية بولاية المدية.

سيدي المحترم / سيد(ت)ي المحترم (ة)، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، تحية طيبة وبعد:

في إطار إنجاز مذكرة ماستر تحت عنوان " دور التمكين في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية، دراسة ميدانية لمديرية السياحة والصناعة التقليدية بالمدية "، في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، قمنا بإعداد هذه الاستبانة، حيث تتكون الاستبانة من محورين "التمكين والأداء الوظيفي "من فقرات موجهة إلى موظفي المديرية.

بحيث نضع بين أيديكم هذه الاستبانة طالبين من حضرتكم التفضل بالإجابة على الأسئلة المطروحة، علما أن إجابتكم ستعالج بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

بحيث أن:

-التمكين: هو العملية التي تصب في زرع الثقة بنفسية العامل واشعاره بأنه عامل مهم في تحقيق أهداف المؤسسة ونمائها.

-الأداء الوظيفي: هو درجة تحقق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.

الجزء الأول : البيانات الشخصية والوظيفية.

الرجاء وضع علامة (X) في الخانة التي تتناسب ووجهة نظركم :

1. الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

2. السن : من 20 إلى 30 ☐ من 31 إلى 40 ☐ أكبر من 41 ☐

3. المستوى العلمي : تقني ☐ تقني سامي ☐ ليسانس ☐ مهندس دولة ☐

ماستر ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐ أخرى ☐

4. الصنف المهني : موظف ☐ رئيس مكتب ☐ رئيس مصلحة ☐

5. الحالة الإجتماعية : أعزب ☐ متزوج (ة) ☐ مطلق (ة) ☐ أرمل (ة) ☐

6. الأقدمية : أقل من 5 سنوات ☐ من 6 الى 10 سنوات ☐ من 11 إلى 16 سنة ☐

من 17 إلى 21 ☐ أكثر من 21 سنة ☐

الجزء الثاني : البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة .

المحور الأول/ التمكين: يرجى منك قراءة العبارات بدقة وبتمعن مع وضع علامة (X) أمام كل عبارة وذلك بما يعكس الواقع الفعلي الذي تعيشونه، علما بأن كل إجابة لا تقبل إلا خيارا واحدا فقط.

الأسئلة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
1. تسعى مؤسستي إلى توفير وسائل اتصال فعالة لموظفيها.					
2. أجد سهولة في الاتصال مع رئيسي في العمل.					
3. لدي فرص كثيرة للمشاركة في اتخاذ القرار المتعلقة بعملي.					
4. تتغير الصلاحيات المفوضة لي من وقت لآخر.					
5. تثق الإدارة في قدراتي عند أداء المهام الموكلة لي.					
6. يوفر لي عملي الفرصة في اتخاذ القرارات باستقلالية.					
7. تدعم إدارتنا تشكيل فرق العمل.					
8. عملي مع الفريق يقلل عليا الجهد مما يجعلني أسرع في أداء مهامي.					
9. تشجع مؤسستي على العمل الجماعي وتسعى لبناء فرق العمل.					
10. تقدم لي مؤسستي حوافز مادية التي تعطيني دافعية في الإنجاز.					
11. يعترف رئيسي بأهميتي كفرد متميز في بناء المؤسسة.					
12. نظام الحوافز المعمول به يحقق العدالة لجميع الموظفين في المؤسسة.					
13. تتبنى المؤسسة خطة واضحة لتدريب العاملين.					
14. أتبادل الخبرات مع زملائي بشكل مستمر.					
15. أملك الخبرة اللازمة للتدخل في الحالات الطارئة.					

المحور الثاني/ الأداء الوظيفي: يرجى منك قراءة العبارات بدقة وبتمعن مع وضع علامة (X) أمام كل عبارة ذلك بما يعكس الواقع الفعلي الذي تعيشونه، علما بأن كل إجابة لا تقبل إلا خيارا واحدا فقط.

الأسئلة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
1. أحرص على المشاركة في النشاطات التوعوية للمؤسسة.					
2. ألتزم بأنظمة وقوانين العمل.					
3. أشعر بالثقة في أداء عملي.					
4. تتوفر لدي القدرة على الإبداع في العمل.					
5. ألتزم بأوقات العمل الرسمية.					
6. أقوم بالتنسيق والتعاون مع الآخرين لأداء العمل.					
7. أبذل قصارى جهدي لإنجاز العمل في الوقت المناسب وبطريقة صحيحة.					
8. تلتزم ادارة مؤسستي بتحسين مستوى أداء العاملين.					
9. لدي الشعور بالرغبة والحماس في إنجاز الأعمال المسندة لي.					
10. لدي القدرة الكافية على تصحيح الأخطاء الناتجة عن أداء عملي.					
11. توفر مؤسستي مناخ العمل المناسب.					
12. تعمل مؤسستي على استخدام التقنيات المعاصرة في تطوير أدائها.					
13. تتصف العمليات الإدارية داخل مؤسستي بالوضوح والتسلسل.					
14. توجد القدرة لدى العاملين على التكيف عند حدوث طارئ.					
15. يتم تقييم أدائي من طرف زملائي ضمن الفريق.					

شكرا لكم على حسن التعاون.

الملحق رقم 02: استمارة التحكيم.

استمارة التحكيم

الرقم	الإسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الإمضاء
01	محمد بولصنام	أستاذ التعليم العالي	جامعة المدية	أ.د محمد بولصنام
02	بن زرقات لمياء	استاذ محاضر أ	جامعة المدية	
03	موسى عمار	استاذ التعليم العالي	ج. المدية	
04	كمال ياصور	أستاذ محاضر أ	ج المدية	الأستاذ ياصور كمال

الملحق رقم 03: اختبار التوزيع الطبيعي:

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		الحوافز	تفويض_السلطة	فرق_العمل	الاتصال_الفعال
	N	41	41	41	41
Paramètres normaux[a,b]	Moyenne	3,1951	3,5854	4,0081	4,1220
	Ecart-type	,82656	,60452	,71293	,67805
Différences les plus extrêmes	Absolue	,152	,168	,203	,282
	Positive	,129	,124	,163	,191
	Négative	-,152	-,168	-,203	-,282
Z de Kolmogorov-Smirnov		,973	1,073	1,298	1,808
Signification asymptotique (bilatérale)		,300	,199	,069	,003

		الأداء_الوظيفي	التدريب_التعليم
	N	41	41
Paramètres normaux[a,b]	Moyenne	3,9041	3,6423
	Ecart-type	,47142	,66412
Différences les plus extrêmes	Absolue	,086	,173
	Positive	,078	,100
	Négative	-,086	-,173
Z de Kolmogorov-Smirnov		,549	1,109
Signification asymptotique (bilatérale)		,924	,171

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

الملحق 04: قياس ثبات الإستبانة

Statistiques de fiabilité

محور التمكين:

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,865	15

Statistiques de fiabilité

محور الأداء:

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,905	15

الدرجة الكلية للاستبيان:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,922	30

الملحق رقم 05 :صدق ثبات الاتساق الداخلي

:بعد الاتصال الفعال:

Corrélations

		ت1	ت2	الاتصال_الفعال
ت1	Corrélation de Pearson	1	,371*	,828**
	Sig. (bilatérale)		,017	,000
	N	41	41	41
ت2	Corrélation de Pearson	,371*	1	,828**
	Sig. (bilatérale)	,017		,000
	N	41	41	41
الاتصال_الفعال	Corrélation de Pearson	,828**	,828**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	41	41	41

بعد تفويض السلطة:

Corrélations

		ت4	ت5	ت6	تفويض_السلطة
ت4	Corrélation de Pearson	1	,296	,069	,655**
	Sig. (bilatérale)		,061	,668	,000
	N	41	41	41	41
ت5	Corrélation de Pearson	,296	1	,380*	,747**
	Sig. (bilatérale)	,061		,014	,000
	N	41	41	41	41
ت6	Corrélation de Pearson	,069	,380*	1	,711**

	Sig. (bilatérale)	,668	,014		,000
	N	41	41	41	41
	Corrélation de Pearson	,655**	,747**	,711**	1
تفويض_السلطة	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	41	41	41	41

بعد فرق العمل:

Corrélations

		ت7	ت8	ت9	فرق_العمل
	Corrélation de Pearson	1	,205	,455**	,760**
ت7	Sig. (bilatérale)		,198	,003	,000
	N	41	41	41	41
	Corrélation de Pearson	,205	1	,437**	,706**
ت8	Sig. (bilatérale)	,198		,004	,000
	N	41	41	41	41
	Corrélation de Pearson	,455**	,437**	1	,810**
ت9	Sig. (bilatérale)	,003	,004		,000
	N	41	41	41	41
	Corrélation de Pearson	,760**	,706**	,810**	1
فرق_العمل	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	41	41	41	41

بعد الحوافز:

Corrélations

		ت10	ت11	ت12	الحوافز
	Corrélation de Pearson	1	,329*	,731**	,879**
ت10	Sig. (bilatérale)		,035	,000	,000
	N	41	41	41	41

ت11	Corrélation de Pearson	,329*	1	,490**	,661**
	Sig. (bilatérale)	,035		,001	,000
	N	41	41	41	41
ت12	Corrélation de Pearson	,731**	,490**	1	,916**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001		,000
	N	41	41	41	41
الحوافز	Corrélation de Pearson	,879**	,661**	,916**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	41	41	41	41

بعد التدريب والتعليم:

Corrélations

		أ13	أ14	أ15	التدريب_التعليم
أ13	Corrélation de Pearson	1	,758**	,455**	,442**
	Sig. (bilatérale)		,000	,003	,004
	N	41	41	41	41
أ14	Corrélation de Pearson	,758**	1	,636**	,563**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	41	41	41	41
أ15	Corrélation de Pearson	,455**	,636**	1	,419**
	Sig. (bilatérale)	,003	,000		,006
	N	41	41	41	41
التدريب_التعليم	Corrélation de Pearson	,442**	,563**	,419**	1
	Sig. (bilatérale)	,004	,000	,006	
	N	41	41	41	41

محور الأداء الوظيفي:

		1أ	2أ	3أ	4أ	5أ	6أ	7أ	8أ	9أ
1أ	Corrélation de Pearson	1	,246	,409**	,354*	,175	,380*	,029	,226	,121
	Sig. (bilatérale)		,121	,008	,023	,273	,014	,855	,155	,451
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41
2أ	Corrélation de Pearson	,246	1	,612**	,538**	,758**	,657**	,752**	,263	,540**
	Sig. (bilatérale)	,121		,000	,000	,000	,000	,000	,096	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41
3أ	Corrélation de Pearson	,409**	,612**	1	,801**	,550**	,527**	,398**	,337*	,325*
	Sig. (bilatérale)	,008	,000		,000	,000	,000	,010	,031	,038
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41
4أ	Corrélation de Pearson	,354*	,538**	,801**	1	,484**	,454**	,245	,325*	,400**
	Sig. (bilatérale)	,023	,000	,000		,001	,003	,123	,038	,010
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41
5أ	Corrélation de Pearson	,175	,758**	,550**	,484**	1	,690**	,623**	,481**	,375*
	Sig. (bilatérale)	,273	,000	,000	,001		,000	,000	,001	,016
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41
6أ	Corrélation de Pearson	,380*	,657**	,527**	,454**	,690**	1	,544**	,465**	,431**

	Sig. (bilatérale)	,014	,000	,000	,003	,000		,000	,002	,005
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41
	Corrélation de Pearson	,029	,752**	,398**	,245	,623**	,544**	1	,258	,664**
7ĺ	Sig. (bilatérale)	,855	,000	,010	,123	,000	,000		,104	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41
	Corrélation de Pearson	,226	,263	,337*	,325*	,481**	,465**	,258	1	,445**
8ĺ	Sig. (bilatérale)	,155	,096	,031	,038	,001	,002	,104		,004
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41
	Corrélation de Pearson	,121	,540**	,325*	,400**	,375*	,431**	,664**	,445**	1
9ĺ	Sig. (bilatérale)	,451	,000	,038	,010	,016	,005	,000	,004	
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41
	Corrélation de Pearson	,139	,510**	,283	,253	,586**	,549**	,439**	,276	,414**
10ĺ	Sig. (bilatérale)	,386	,001	,073	,110	,000	,000	,004	,081	,007
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41
	Corrélation de Pearson	,267	,292	,171	,150	,321*	,429**	,310*	,523**	,269
11ĺ	Sig. (bilatérale)	,091	,064	,285	,349	,041	,005	,049	,000	,089
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41
12ĺ	Corrélation de Pearson	,282	,493**	,367*	,320*	,506**	,446**	,607**	,481**	,543**

	Sig. (bilatérale)	,074	,001	,018	,042	,001	,004	,000	,001	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41
	Corrélation de Pearson	,252	,533**	,328*	,116	,529**	,501**	,589**	,546**	,623**
13أ	Sig. (bilatérale)	,112	,000	,036	,469	,000	,001	,000	,000	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41
	Corrélation de Pearson	,143	,274	,092	−,009	,377*	,316*	,365*	,462**	,400**
14أ	Sig. (bilatérale)	,374	,083	,568	,954	,015	,044	,019	,002	,010
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41
	Corrélation de Pearson	−,091	,213	,226	,201	,143	,237	,308*	,332*	,398**
15أ	Sig. (bilatérale)	,570	,181	,155	,207	,373	,135	,050	,034	,010
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41
	Corrélation de Pearson	,370*	,745**	,620**	,537**	,746**	,740**	,705**	,659**	,696**
الأداء_الوظيفي	Sig. (bilatérale)	,017	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41

الملحق 06 : الصدق البنائي لمحاور الاستبيان.

Corrélations				
		التمكين	الأداء_الوظيفي	X
التمكين	Corrélation de Pearson	1	,643**	,918**
	Sig. (unilatérale)		,000	,000
	N	41	41	41
الأداء_الوظيفي	Corrélation de Pearson	,643**	1	,894**
	Sig. (unilatérale)	,000		,000
	N	41	41	41
x	Corrélation de Pearson	,918**	,894**	1
	Sig. (unilatérale)	,000	,000	
	N	41	41	41
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (unilatéral).				

الملحق 07 :تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة:

حسب متغير الجنس.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	29	70,7	70,7	70,7
	أنثى	12	29,3	29,3	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

حسب متغير الصنف:

الصنف

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موظف	19	46,3	46,3	46,3
	رئيس مكتب	15	36,6	36,6	82,9
	رئيس مصلحة	6	14,6	14,6	97,6
	7,00	1	2,4	2,4	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

حسب متغير الحالة الاجتماعية:

الحالة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أعزب	6	14,6	14,6	14,6
	متزوج	30	73,2	73,2	87,8
	مطلق	3	7,3	7,3	95,1
	5,00	2	4,9	4,9	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

حسب متغير الأقدمية

Statistiques

		العمر	المستوى	الأقدمية
N	Valide	41	41	41
	Manquante	0	0	0

حسب متغير العمر:

العمر

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 20إلى 30	4	9,8	9,8	9,8
	من 31إلى 40	10	24,4	24,4	34,1
	أكبر من 41	27	65,9	65,9	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

حسب متغير المستوى العلمي:

المستوى

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تقني	4	9,8	9,8	9,8
	تقني سامي	7	17,1	17,1	26,8
	ليسانس	15	36,6	36,6	63,4
	مهندس دولة	3	7,3	7,3	70,7
	ماستر	10	24,4	24,4	95,1
	أخرى	2	4,9	4,9	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

حسب متغير الأقدمية:

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اقل من 5 سنوات	8	19,5	19,5	19,5
من 6إلى 10سنوات	9	22,0	22,0	41,5
من 11إلى 16سنوات	13	31,7	31,7	73,2
من 17إلى 21	8	19,5	19,5	92,7
أكثر من 21سنة	3	7,3	7,3	100,0
Total	41	100,0	100,0	

الملحق08: تحليل النتائج الخاصة بمحاور الدراسة.

Statistiques descriptive

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
ت1	41	2,00	5,00	3,9268	,81824
ت2	41	2,00	5,00	4,3171	,81973
ت3	41	2,00	5,00	3,6829	,72246
ت4	41	2,00	5,00	3,2195	,90863
ت5	41	2,00	5,00	4,0244	,72415
ت6	41	2,00	5,00	3,5122	,95189
ت7	41	1,00	5,00	3,7317	1,04939
ت8	41	2,00	8,00	4,2683	,92262
ت9	41	2,00	5,00	4,0244	,85111
ت10	41	1,00	5,00	2,8293	1,15979
ت11	41	2,00	5,00	3,6098	,73750
ت12	41	1,00	5,00	3,1463	1,06210
ت13	41	1,00	5,00	3,2195	,96209
ت14	41	2,00	5,00	3,9024	,83081
ت15	41	2,00	5,00	3,8049	,84319
أ1	41	3,00	5,00	3,9268	,60788
أ2	41	3,00	5,00	4,2439	,62372
أ3	41	3,00	5,00	4,1220	,64012
أ4	41	2,00	5,00	3,9756	,68876
أ5	41	2,00	5,00	4,0732	,75466
أ6	41	3,00	5,00	4,0732	,56525
أ7	41	2,00	5,00	4,1463	,61486
أ8	41	2,00	5,00	3,7073	,74980
أ9	41	2,00	5,00	3,9512	,63052
أ10	41	3,00	5,00	3,9756	,56955
أ11	41	2,00	5,00	3,8049	,67895
أ12	41	2,00	5,00	3,7561	,76748
أ13	41	2,00	5,00	3,7561	,85967
أ14	41	1,00	5,00	3,7561	,94288
أ15	41	1,00	5,00	3,2927	,95509
الاتصال_الفعال	41	2,00	5,00	4,1220	,67805
فرق_العمل	41	2,00	5,00	4,0081	,71293
تفويض_السلطة	41	2,00	4,67	3,5854	,60452
الحوافز	41	1,67	5,00	3,1951	,82656
التدريب_التعليم	41	2,00	5,00	3,6423	,66412
الأداء_الوظيفي	41	3,13	5,00	3,9041	,47142
N valide (listwise)	41				

الملحق 09رقم اختبار فرضيات الدراسة:

Corrélations

		الاتصال_الفعال	فرق_العمل	تفويض_السلطة	الحوافز	التدريب_التعليم
الاتصال_الفعال	Corrélation de Pearson	1	,567**	,442**	,336*	,469**
	Sig. (bilatérale)		,000	,004	,032	,002
	N	41	41	41	41	41
فرق_العمل	Corrélation de Pearson	,567**	1	,562**	,445**	,364*
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,004	,019
	N	41	41	41	41	41
تفويض_السلطة	Corrélation de Pearson	,442**	,562**	1	,394*	,576**
	Sig. (bilatérale)	,004	,000		,011	,000
	N	41	41	41	41	41
الحوافز	Corrélation de Pearson	,336*	,445**	,394*	1	,641**
	Sig. (bilatérale)	,032	,004	,011		,000
	N	41	41	41	41	41
التدريب_التعليم	Corrélation de Pearson	,469**	,364*	,576**	,641**	1
	Sig. (bilatérale)	,002	,019	,000	,000	
	N	41	41	41	41	41
الأداء_الوظيفي	Corrélation de Pearson	,442**	,384*	,448**	,571**	,596**
	Sig. (bilatérale)	,004	,013	,003	,000	,000
	N	41	41	41	41	41