جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الموضوع:

دور تمكين العاملين في تعزيز أداء المؤسسة

دراسة حالة: _ بوكالة إتصالات الجزائر بالمدية_

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبتين:

*مسعودي رونق

*توزوت منال

تحت إشراف الأستاذ:

*بوسهوة نذير

أعضاء لجنة المناقشة:

د/قبطان شوقي	جامعة المدية	رئيسا
د/ بوسهوة نذير	جامعة المدية	مقررا
د/ معوشي عماد	جامعة المدية	ممتحنا

السنة الجامعية: 2021-2022

شكر وتقدير:

نشكر الله ونحمده كثيرا على هذه النعمة النافعة نعمة العلم والبصيرة

يشرفنا أن نتقدم بجزيل الشكر والعرفان والثناء الخالص والتقدير إلى الأستاذ الفاضل

" بوسهوة نذير "

الأستاذ المشرف الذي لم يبخلنا بالمعلومات وتوجهينا في مذكراتنا إلى أخر لحظة

كما أتقدم بالاحترام والتقدير والشكر الجزيل لأساتذة الكرام في تخصص إدارة أعمال

جامعة يحي المدية، أيضا إلى أساتذتنا طيلة مشوارنا الدراسي.

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد الله الذي وفقني لإنجاز هذا العمل المتواضع

إلى من كلله بالهيبة والوقار. إلى من علمني العطاء بلا انتظار، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار، إلى أبي الغالي حفظه الله وأطال عمره.

إلى نبع الحنان وبسمة الحياة وسر الوجود، إلى من كان دعاؤها مفتاح نجاحي وحنانها بلسم جراحي، إلى أغلى الأحباب إلى أمي الغالية حفظها الله.

إلى نصفي الثاني ورفيق دربي " إدريس "

إلى سندي في الحياة أخواتي " أحلام " " أسماء " " فتحية " " فاطمة الزهراء " " ختيمة " " كوثر"

إلى أخي العزيز حفظه الله " أحمد "

إلى شموع العائلة " أريج" "عبد المعين" "جود" "خليل"

إلى خالي العزيز حفظه الله" محمد"

إلى من تقاسمت معها عناء البحث ومشوار الدراسي إلى صديقتي العزيزة " منال "

إلى صديقاتي العزيزات " نورا" "مريم"

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

رونق

الإهداء

إلى ما قال فيهما عزوجل " وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا "

إلى من رباني على مكارم الأخلاق وعلمني العطاء بدون انتظار والاعتماد على النفس والذي تمني لي دوام النجاح وأن يراني في الطليعة

" أبي العزيز " حفظه الله وأطال عمره.

أهدي ثمرة جهدي إلى أغلى ما أملك في الدنيا، إلى من كانت شمعة تنير دربي، إلى من كانت تسقيني دعاء أو عطاء العون حتى وصلت إلى أسمى المراتب، من كانت تنتظر هذه اللحظة بفارغ الصبر والتي كانت ولازالت أكبر حافز لنجاحي في دراستي " أمي الغالية " حفظها الله وأطال عمرها.

إلى روح أجدادي الطاهرة رحمهم الله

إلى أخي الوحيد وسندي في الدنيا الذي جمعني بيه رحم واحد وضمني معه جدران بيت واحد وبه اكتسب قوة ومحبة إلى أخي " نوفل "

إلى كل عل عائلتي الكريمة

إلى صديقة دربي وأعز صديقاتي والتي شاركتني في إنجاز هذا العمل صديقتي " رونق "

وإلى من جمعني بهم القدر والأيام صديقاتي " نورة" " مريم" "فايزة"

منال

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد دور تمكين العاملين في تعزيز أداء المؤسسة في وكالة اتصالات الجزائر بالمدية، حيث تم قياس تمكين العاملين كمتغير مستقل بخمسة أبعاد متمثلة في الحرية والاستقلالية، تفويض السلطة، فرق العمل، الاتصال الفعال ومشاركة العاملين، التدريب، كما تم تحديد المتغير التابع وهو أداء المؤسسة.

وتتمثل عينة البحث في الموظفين والعملاء بالوكالة محل الدراسة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لأهداف البحث، وتم توزيع الاستبيان على العينة المدروسة، كما تم استخدام البرنامج الإحصائي(SPSS) لمعالجة الاستبيان

وتوصلنا في نهاية هذه الدراسة إلى أن أبعاد تمكين العاملين تطبق في الوكالة محل الدراسة بمستوى عالي كما أن لها تأثير في تعزيز الأداء في وكالة اتصالات الجزائر بالمدية.

الكلمات المفتاحية: تمكين العاملين، أداء، كفاءة، فعالية، اتصالات الجزائر.

Résumé

Travailler dans l'établissement public pour travailler dans le personnel du personnel de l'établissement public, où l'année de travail a été établie comme une variable indépendante avec cinq publics, déléguer l'établissement.

L'échantillon de recherche est représenté par les employés et les clients de l'agence à l'étude, où la méthode analytique descriptive a été utilisée pour répondre aux objectifs de la recherche, et le questionnaire a été distribué à l'échantillon étudié, et le programme statistique (SPSS) a été utilisé traiter le questionnaire

Au terme de cette étude, nous avons conclu que les dimensions de responsabilisation des employés sont appliquées dans l'agence étudiée à un niveau élevé et ont un impact sur l'amélioration de la performance dans l'Agence Algérie Télécom à Médéa.

Mots clés : responsabilisation des salariés, performance, efficience, efficacité, Algérie Télécom

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

شكر وتقدير	
الإهداء	
ملخص	
الفهرس	
قائمة الأشكال	
قائمة الجداول	
مقدمة عامة	أ
الفصل الأول: تمكين العاملين	
مقدمة الفصل	15
المبحث الأول: ماهية تمكين العاملين	16
المطلب الأول: التطور التاريخي للتمكين	16
المطلب الثاني: مفهوم تمكين العاملين وعلاقته بمفاهيم أخرى	26
المطلب الثالث: أهمية تمكين العاملين	33
المطلب الرابع: فوائد تمكين العاملين	35
المبحث الثاني: أساسيات حول التمكين العاملين	37
المطلب الأول: خصائص وأسباب تمكين العاملين	37
المطلب الثاني: أنواع تمكين العاملين	40
المطلب الثالث: أبعاد تمكين العاملين	42
المطلب الرابع: مستويات التمكين	45
المبحث الثالث: تطبيقات تمكين العاملين	50
المطلب الأول: نماذج تمكين العاملين	50
المطلب الثاني: مبادئ تمكين العاملين	53

المطلب الثالث: معوقات تمكين العاملين	55
خلاصة الفصل	57
الفصل الثاني: أداء المؤسسة	
مقدمة الفصل	59
المبحث الأول: ماهية الأداء	60
المطلب الأول: مفهوم والعوامل المؤثرة في الأداء	60
المطلب الثاني: مصطلحات ذات علاقة بالأداء	63
المطلب الثالث: أبعاد وأنواع الأداء	66
المطلب الرابع: مستويات الأداء	72
المبحث الثاني: تقييم الأداء	76
المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهميته	76
المطلب الثاني: أهداف وأسس تقييم الأداء	78
المطلب الثالث: مراحل وخطوات تقييم الأداء	81
المطلب الرابع: مجالات وطرق تقييم الأداء	84
المبحث الثالث: مساهمة تمكين العاملين في تحسين أداء المؤسسة	90
المطلب الأول: أثر التمكين على الأداء والكفاءة الذاتية لأفراد	90
المطلب الثاني: مساهمة تمكين العاملين في تحسين الأداء	93
المطلب الثالث: نتائج تمكين العاملين بالنسبة للمنظمة والعاملين	95
خلاصة الفصل	99
الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة	
مقدمة الفصل	103
المبحث الأول: تقديم عام لوكالة اتصالات الجزائر	104
المطلب الأول: لمحة تاريخية لوكالة اتصالات الجزائر	104
المطلب الثاني: فروع وهياكل وكالة اتصالات الجزائر	107
المطلب الثالث: المديرية العملياتية للاتصالات الجزائر	108

المبحث الثاني: منهجية الدراسة	114
المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة	114
المطلب الثاني: أدوات الدراسة	116
المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة	118
المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج	126
المطلب الأول: التحليل الوصفي لنتائج الدراسة	126
المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة	132
خلاصة الفصل	102
الخاتمة العامة	141
قائمة المراجع	143
الملاحق	156

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
1_1	سلم الحاجات لماسلو	21
2_1	تسلسل مستويات التمكين المختلفة	46
3_1	مستوى التمكين في المنظمة	48
4_1	الخطوات الأساسية للتمكين	49
1_2	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	65
2_2	مستويات تقييم الأداء	74
3_2	مراحل تقييم الأداء	83
4_2	التدرج البياني للعاملين من الجيد إلى الضعيف	89
5_2	نتائج التمكين بالنسبة للمنظمة	98
1-3	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الصنف	126
2-3	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الصنف	127
3-3	تمثيل أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي	128
4-3	تمثيل أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	129

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
1_1	الفرق بين التفويض والتمكين	30
2_1	الفرق بين المشاركة والتمكين	31
3_1	فوائد تمكين العاملين	36
1_2	قوائم مراجعة لأداء الموظفين	90
2_2	نتائج التمكين	100
1-3	الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي	117
2-3	قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة.	117
3-3	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	119
4-3	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الحرية والاستقلالية	119
5-3	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد فرق العمل	120
6-3	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات.	121
7-3	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد التدريب	
8-3	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد التدريب	122
9-3	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات ومحور تعزيز الأداء	123
10-3	اختبار الثبات للأداة الدراسة	124
11-3	اختبار التوزيع الطبيعي	
12-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف	126

13-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	127
14-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي	128
15-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.	129
16-3	المؤشرات الإحصائية لوصف أبعاد محور تمكين العاملين في وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية.	130
17-3	المؤشرات الإحصائية لوصف محور تعزيز الأداء في وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية.	132
18-3	اختبار الانحدار البسيط للحرية والاستقلالية على تعزيز الأداء لدى مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية.	133
19-3	اختبار الانحدار البسيط لفرق العمل على تعزيز الأداء لدى وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية.	134
20-3	اختبار الانحدار البسيط للإتصال الفعال ومشاركة المعلومات على تعزيز الأداء لدى وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية	135
21-3	اختبار الانحدار البسيط للتدريب على تعزيز الأداء لدى وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية	137
22-3	اختبار الانحدار البسيط لتفويض السلطة على تعزيز الأداء لدى وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية	138

23-3	اختبار الانحدار البسيط لتمكين العاملين على تعزيز الأداء لدى وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية	139

قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق	الرقم
01	الاستبيان الموجه لعينة الدراسة.	156
02	نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد الحرية والاستقلالية.	159
03	نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد فرق العمل	160
04	نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات	160
05	نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد التدريب.	161
06	نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد تفويض السلطة.	162
07	نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارة المحذوفة ومحور تعزيز الأداء في وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية	162
08	نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات ومحور تعزيز الأداء في وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية	163
09	نتائج اختبار ثبات الاستبيان	164
10	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.	165
11	نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية.	165
12	نتائج التحليل الوصفي لأبعاد محور تمكين العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية	167
13	نتائج التحليل الوصفي لأبعاد محور تعزيز الأداء في	167

	وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية.	
14	نتائج اختبار الانحدار البسيط للحرية والاستقلالية على تعزيز الأداء في وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية.	167
15	نتائج اختبار الانحدار البسيط لفرق العمل على تعزيز الأداء في وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية.	168
16	نتائج اختبار الانحدار البسيط للإتصال الفعال ومشاركة المعلومات على تعزيز الأداء في وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية.	169
17	نتائج اختبار الانحدار البسيط للتدريب على تعزيز الأداء في وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية.	170
18	نتائج اختبار الانحدار البسيط لتفويض السلطة على تعزيز الأداء في وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية	171
19	نتائج اختبار الانحدار البسيط لتمكين العاملين على تعزيز الأداء في وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية	172

مقدمة عامة

مقدمة:

إن العالم الذي نحن فيه الآن أكثر ما يميزه التسارع، وأن الظروف التي تعيشها مؤسساتنا اليوم سواء كانت اقتصادية أو سياسية أو ثقافية، كلها هي نتاج التطورات المتلاحقة بسبب الانفجار المعرفي الذي خلق نوع من التنافس الداخلي والخارجي في المؤسسة وبين أفرادها، فأصبح الأداء هو المعيار الأنسب لقياس كفاءة المؤسسة والأفراد على حد سواء فبطبيعة الحال ما نستطيع قياسه يمكن إدارته، فبقياس أداء المؤسسات نتمكن من الوقوف عند مواطن الضعف والقصور لدى العاملين فهم المحرك الأساسي لها.

إن الإدارة المعاصرة تؤمن بأن المورد البشري هو أساس الطاقة الذهنية والفكرية، ومكون أساسي لرأس مال المؤسسة، فلا يمكن لأي مؤسسة أن تتوقع بأن يقدم العاملون لها أفضل ما لديهم، وهي تمارس أساليب إدارة تقليدية، بل لا بد من توفير بيئة عمل تشجعهم على التفكير والإبداع، وقد ظهرت العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة اهتمت جميعها بالجانب الإنساني في المؤسسات، وركزت على تبادل الثقة بين الإدارة والعاملين، والعمل بروح الفريق، والمشاركة في وضع الأهداف وتحقيقها ومن أهم هذه المفاهيم " **تمكين العاملين**"

فالتمكين عبارة عن مدخل جديد تقدم الموارد البشرية من خلاله أفكار وتطلق العنان لخبراتها وجهدها لتحقيق المصلحة المشتركة لها ولمنظمتها والتي تظهر آثارها من خلال مشاعر وسلوكيات تنتهجها في المنظمة، إذ تتمكن هذه الأخيرة من الاستفادة من القدرات الجوهرية فردية كانت أو جماعية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية مستندة إلى ما توفره أبعاد التمكين من خلق بيئة تنظيمية ملائمة، لتقديم أعلى المستويات لتحسين الأداء.

ومن هنا كان اهتمامنا منصبا على دراسة علاقة تمكين العاملين في تعزيز أداء المؤسسة، وهذا بغرض الكشف عن العلاقة الموجودة بينهما، وعلى ضوء هذا تم طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

الإشكالية الرئيسية:

– هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتمكين العاملين على تعزيز الأداء في وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية؟

الأسئلة الفرعية:

– هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للحرية والاستقلالية على تعزيز الأداء في وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية؟

– هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لفرق العمل على تعزيز الأداء في وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية؟

– هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للاتصال الفعال ومشاركة المعلومات على تعزيز الأداء في وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية؟

– هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتدريب على تعزيز الأداء في وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية؟

– هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتفويض السلطة على تعزيز الأداء في وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية؟

الفرضية الرئيسية:

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتمكين العاملين على تعزيز الأداء في وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

الفرضيات الفرعية:

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للحرية والاستقلالية على تعزيز الأداء في وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لفرق العمل على تعزيز الأداء في وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للاتصال الفعال ومشاركة المعلومات على تعزيز الأداء في وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتدريب على تعزيز الأداء في وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتفويض السلطة على تعزيز الأداء في وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

أهمية الدراسة: تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

*تكمن أهمية الدراسة في الوقوف على واقع ممارسة الأفراد للتمكين في الوكالة وكيف يؤثر على أدائها.

*يحظى موضوع الأداء بأهمية بالغة لدى الباحثين على اعتبار انه من المداخل الأساسية الذي يضمن للمنظمة الريادة والتميز لذا تعتبر دراسة أداء المؤسسة وطرق تحسينه من الأهمية البالغة في بيئة الأعمال المعاصرة.

*نظرا لحداثة وجدية موضوع البحث، فإنه يعتبر محل دراسة من قبل الاقتصاديين والباحثين لتعقده نوعا ما، مما جعل البحث قابل للإثراء في كل مرحلة من مراحل تطوره.

أهداف الدراسة:

إن الغاية من الدراسة العلمية لأي موضوع بحث تكمن في تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن حصرها فيما يلي:

-الأهداف العملية:

*تهدف الدراسة إلى ضبط طبيعة العلاقة بين تمكين العاملين ودوره في تعزيز أداء المؤسسة.

*محاولة دراسة العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين بصفة مستقلة وأداء المؤسسة من وجهة نظر العاملين في وكالة اتصالات الجزائر بالمدية.

-الأهداف العلمية:

*محاولة منا إثراء المكتبة بما سوف يتضمنه الموضوع من معلومات.

*تقديم توصيف لواقع تمكين العاملين في الوكالة محل الدراسة.

*اقتراح مجموعة من التوصيات على ضوء نتائج الدراسة التطبيقية، والتي من خلالها تستطيع الوكالة محل الدراسة تطبيق تمكين العاملين كأحد الاستراتيجيات الإدارية الحديثة التي تسهم في تحسين أداء المؤسسة.

- مبررات الدراسة:

تم إختيار الموضوع إنطلاقا من المبررات التالية:

*تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص.

*أهمية الموضوع.

*حب التطلع والمعرفة والفضول العلمي وتوسيع الدائرة المعرفية لهذا الموضوع.

*إتجاه أغلب المؤسسات المعاصرة إلى الاهتمام بالتمكين، وذلك باعتباره من أهم الاستراتيجيات التي تساعد على تثمين وتنمية الموارد البشرية ودفعها نحو تحسين أدائها.

- المنهج المتبع:

لقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من أجل دراسة الإشكالية وتحليل أبعادها، واختيار صحة أو عدم صحة الفرضيات المقدمة، الذي يعتمد على وصف وتجميع المعلومات ودراستها ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها بغية الوصول إلى تعميمات مقبولة، قصد استيعاب الإطار النظري للموضوع وفهم مكوناته وتحليل أبعاده.

أما فيما يتعلق بأدوات الدراسة ومصادر البيانات، فتتمثل فيما يلي:

أ- **الجانب النظري:** الهدف منها الوقوف على ما تناولته المراجع العربية والأجنبية، وكذا المؤتمرات العلمية والمجلات والمقالات والدراسات السابقة.

ب- **الجانب التطبيقي:** تم توزيع استبيان على عينة الدراسة بغية الإطاحة ببعض الجوانب الدقيقة بشكل أكثر تفصيل، ثم تحليله بواسطة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

الدراسات السابقة:

تشكل الدراسات السابقة مصدرا مهما وغنيا لجميع الباحثين والدارسين، فهي تعتبر أحد المصادر المهمة التي رجع إليها الباحث من أجل تزويد رصيده المعرفي وإثراء بحثه، وعلى هذا الأساس فأن الإطلاع الواسع على الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة يجنب الباحث التكرار، ومن هذا المنطلق حاولنا تناول الدراسات التي تناولت موضوع تمكين العاملين وكذا أداء المؤسسة وهي كالتالي:

1-الدراسات المتعلقة بالمتغير الأول: تمكين العاملين

1-1-دراسة لطيفة برني (2014-2015) بعنوان" أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الإجتماعي للمؤسسات الجزائرية "

قامت هذه الدراسة على التساؤل الرئيسي التالي: ما هو أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الإجتماعي للمؤسسات؟ وهل يتباين هذا الأثر بين المؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة في ولاية بسكرة؟

هدفت الدراسة إلى بناء نموذج نظري يتضمن كل من متغيرات تمكين العاملين والأداء الاجتماعي وتطبيقه على القطاع الصحي في ولاية بسكرة أين تم التركيز على المقارنة فيها بين المؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة.

مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة عموما من جميع العمال في الأسلاك التقنية والإدارية في المؤسسات الاستشفائية، وقد استخدمت الباحثة ما يدعى بالعينة المتعددة المراحل نظرا لكبر حجم المجتمع وبلغ عددها 720عامل.

المنهج والأدوات: اعتمدت الباحثة على المنهج الإحصائي ومنهج دراسة الحالة، واعتمدت الإستمارة كأداة لجمع البيانات والمقابل.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

التمكين الإداري والنفسي يؤثران في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسة الاستشفائية العمومية إيجابا في ولاية بسكرة، لذلك توصلت الدراسة إلى أن الفروق التي حصلت في تمكين العاملين كانت نتيجة للفروق التي حدثت في التمكين الإداري كبعد من أبعاده، لأن الشعور بالتمكين النفسي لم يختلف بين العاملين في القطاعين، وهذه الفروق الحاصلة في التمكين الإداري تؤول إلى بعض الفروق التي حصلت على مستوى عناصره والتي أبرزها التحليل في كل عنصر القوة الرسمية الممنوحة للعاملين وعنصر الفرص.

كما ظهرت علاقة الإرتباط عالية بين كافة المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

1-2-دراسة عبد الحليم جعلاب (2015-2016) بعنوان:" إستراتيجية تمكين العاملين في المؤسسة الجزائرية".

وللإحاطة بإشكالية الدراسة قام الباحث بصياغة تمحورت كما يلي:

- المؤسسة الجزائرية لا تمتلك إستراتيجية واضحة في مجال تمكين العاملين.
- يؤدي التدريب إلى تعزيز رؤية المؤسسة بزيادة معارف ومهارات العاملين.
- يساهم العمل الجماعي في تقوية رسالة المؤسسة بتحسين العلاقة بين العاملين والمشرفين في اتخاذ القرارات.
- يساهم التحفيز في تحقيق أهداف المؤسسة بزيادة انتماء والتزام العاملين اتجاه مؤسستهم.

كما هدفت الدراسة إلى:

- الكشف عن إستراتيجية تمكين العاملين المتبعة في المؤسسة الجزائرية.
- الكشف عن ملامح وخصائص إستراتيجية تمكين العاملين على تشجيع التدريب والتكوين، وتطوير نظام الحوافز والعمل الجماعي في المؤسسة.
- إبراز معوقات ونماذج تمكين العاملين في المؤسسة الجزائرية من أجل التطوير والتحسين.

- مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع البحث من 337عامل، وتم اعتماد العينة الطبقية العشوائية.
- منهج الدراسة وأدواته: استخدم الباحث المنهج الوصفي والذي هدف من خلالها إلى التعرف على آراء ومقترحات أفراد العينة حول إستراتيجية التمكين، كما اعتمد المنهج التاريخي لأنه حسب رأيه يساعده في دراسة مراحل تطور المؤسسة الجزائرية.

كما اعتمد الباحث على المقابلة والاستمارة كأداتين لجمع المعلومات.

- أهم النتائج: يؤدي التدريب إلى تعزيز رؤية المؤسسة بزيادة المعرف والمهارات لدى العاملين.
- يساهم العمل الجماعي في تقوية رسالة المؤسسة.
- يساهم التحفيز في تحقيق أهداف المؤسسة.
- المؤسسة الجزائرية لا تمتلك إستراتيجية واضحة في مجال تمكين العاملين.

2- الدراسات المتعلقة بالمتغير الثاني: أداء المؤسسة

2-1- دراسة شيكر سعيد وليد (2018-2019) " التغيير التنظيمي وتأثيره على أداء المؤسسة"

للإحاطة بإشكالية الدراسة قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية:

- يوجد اهتمام بالتغيير التنظيمي لدى مؤسسة مديرية الضرائب لولاية المدية.
- يوجد اهتمام بأداء المؤسسة لدى موظفي مديرية الضرائب لولاية المدية.

- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة.

كما هدفت الدراسة إلى:

إبراز حتمية التغيير وضرورته للمؤسسة لضمان البقاء والاستمرار لها، والكشف عن مختلف المداخل التي تقوم من خالها المؤسسة بإحداث التغيير، ومقاومته وطرق التغلب عليها وعوامل نجاح التغيير المطبق.

- إبراز أهمية أداء المؤسسة أثناء القيام بالتغيير التنظيمي.
- أخذ عينة من الواقع طبقت التغيير ومحاولة كشف الصعوبات والمشاكل والعراقيل التي واجهها والفوائد العائدة على الفرد والمؤسسة من خلالها.

- مجتمع وعينة الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في مسيرين بالمديرية الضرائب لولاية المدية، كما قام الطالب باختيار عينة عشوائية بحيث بلغت 50.
- منهج الدراسة وأدواته: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

2-2- دراسة عادل بومجان (2015-2016) " تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة من مدخلين حديثين هما التمكين الإداري وإدارة المعرفة والتطرق إلى أداء المؤسسة من منظور العمليات الداخلية، والعملاء، والمنظور المالي.

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم إستبانة للتعرف على تصورات إطارات ومسؤولي مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، حيث شملت الدراسة عينة بلغت 143 إطار.

أهم النتائج المتوصل لها:

- مستوى إدراك مسيري المؤسسة لأبعاد التأهيل كان متوسط، كما أن مستوى إدراكهم لأداء المؤسسة جاء أيضا متوسط.

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة.
- ما يميز دراستنا عن دراسات السابقة:

1_1 تشابهت دراستنا مع هذه الدراسة في كون هذه الأخيرة تناولت تمكين العمال وهو نفسه المتغير المستقل في دراستنا، أما أوجه الاختلاف فنجدها في المتغير التابع حيث تناولت هذه الدراسة " تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائية " فيما تناولنا نحن " تعزيز الأداء "

1_2 تتجلى أوجه الشبه بين دراستنا وهذه الدراسة في كون هذه الأخيرة تناولت إحدى متغيرات دراستنا وهو " تمكين العاملين "، بينما أوجه الاختلاف فتكمن في أن الدراسة قد ركزت على تمكين العمال في المؤسسة الجزائرية في حين قمنا بربط تمكين العاملين بتعزيز أداء المؤسسة.

2_1 تتجلى أوجه التشابه بين هذه الدراسة ودراستنا كون هذه الأخيرة تناولت إحدى متغيرات دراستنا وهو " أداء المؤسسة "، كما تم الاعتماد على نفس المنهج وهو الوصفي التحليلي. أما أوجه الاختلاف فتكمن في أن هذه الدراسة قد ركزت على التغيير التنظيمي وتأثيره على أداء المؤسسة في حين قمنا بربط تمكين العاملين بأداء المؤسسة.

2_2 يكمن أوجه التشابه في دراستنا وهذه الدراسة كوننا تناولنا نفس المتغير التابع وهو أداء المؤسسة، بينما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة، سواء من ناحية الإطار الزمني والمكاني وكذا قطاع النشاط بالنسبة المؤسسة محل الدراسة من غيرها من الدراسات السابقة.

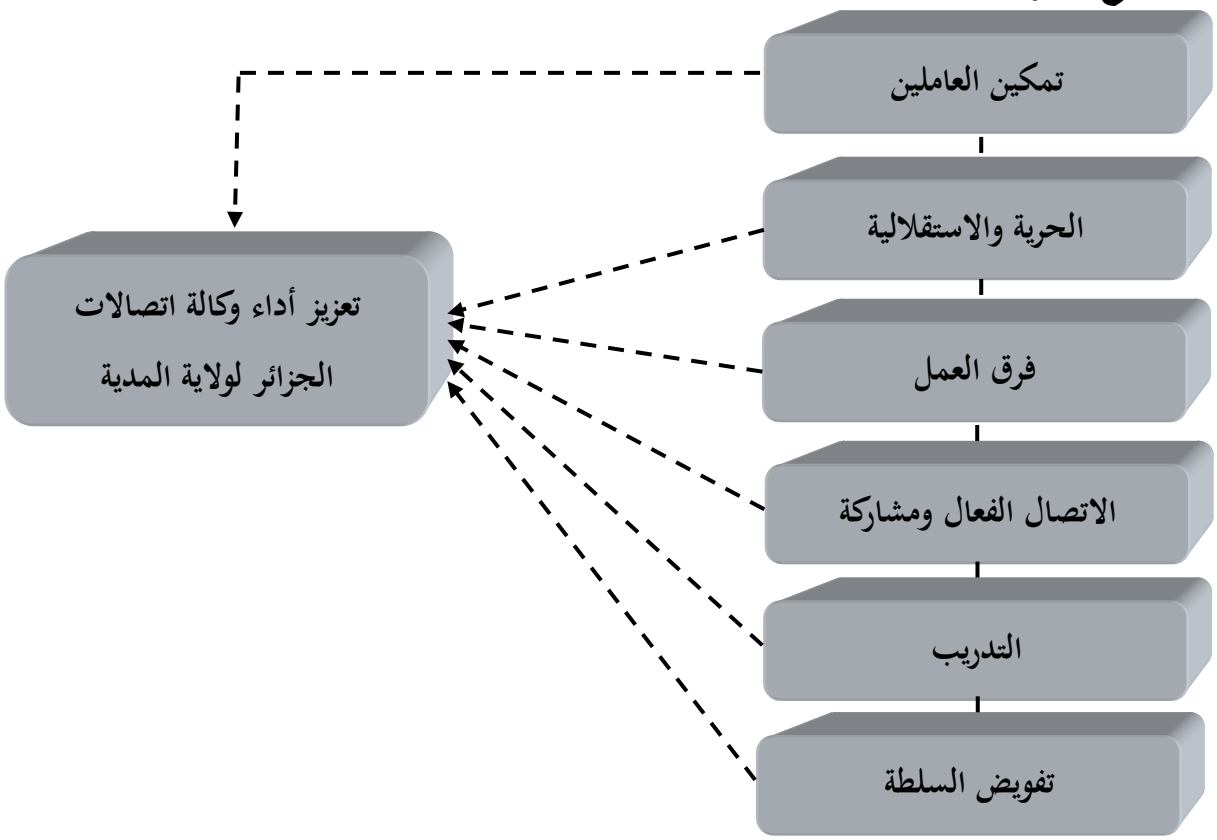
صعوبات الدراسة:

في الحقيقة أن كل بحث يتطلب جهدا لمواصلته ويتلقى العديد من الصعوبات التي إذ تم استغلالها بطريقة إيجابية أصبحت حافزا لتقوية الدافع للعمل وأضافت نكهة خاصة للبحث، ولكن تجدر الإشارة إلى أن من صعوبات التي واجهنا تمثلت في مايلي:

* صعوبة جمع المراجع التي تربط العلاقة بين تمكين العاملين وأداء المؤسسة.
* عامل الوقت الضيق الذي يتلاءم مع القيمة العلمية.

* صعوبة في إسترجاع إستمارات الإستبيان، أيضا ضياع 10 إستبانة وعدم تعاون بعض المبحوثين في ملأ فقراته.

نموذج الدارسة:



هيكل الدراسة:

سيتم تقسيم موضوع الدراسة إلى جانبين، الجانب النظري والجانب التطبيقي، وفق ما يلي:

- **الجانب النظري:** إشتمل على فصلين، الفصل الأول يحتوي على المتغير التابع والمتمثل في تمكين العاملين، والفصل الثاني يحتوي على المتغير المستقل المتمثل في أداء المؤسسة.
- **الجانب التطبيقي:** دراسة ميدانية بوكالة إتصالات الجزائر بالمدية

الفصل الأول

الإطار النظري لتمكين العاملين

مقدمة الفصل:

يعد التمكين أحد المفاهيم والفلسفات الإدارية الحديثة التي لاقت اهتماما واسعا من طرف المفكرين والباحثين، فالتمكين بطبيعته يركز على أهم مورد داخل المؤسسة ألا وهو المورد البشري الذي إذا ما شعر بأنه عنصر مهم وأنه محور اهتمام الإدارة العليا، خاصة إذا تم تمكينه وإعطاءه المزيد من الصلاحيات والحرية في أداء المهام، فإنه سيصبح فردا مبدعا ومصدر الميزة التنافسية للمؤسسة.

وعليه سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى:

المبحث الأول: ماهية تمكين العاملين

المبحث الثاني: أساسيات حول تمكين العاملين

المبحث الثالث: تطبيقات تمكين العاملين

المبحث الأول: ماهية تمكين العاملين

ظهر مفهوم تمكين العاملين في الثمانينات من القرن العشرين وشاع وانتشر في التسعينات وجاء هذا المفهوم الحديث في إدارة الموارد البشرية نتيجة للتحول في الفكر الإداري، فمفهوم التمكين يهتم بشكل رئيسي على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين.

المطلب الأول: التطور التاريخي للتمكين

لم يظهر التمكين بشكل مفاجئ وإنما نتيجة تراكمات فكرية؛ وتطويرية عبر ما يزيد عن مئة سنة من التطور الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام، خاصة بعد الاهتمام بالجوانب الإنسانية وعلى ضوء ذلك تم تقسيم التطور التاريخي للتمكين إلى شقين أساسيين هما التطور التاريخي للتمكين في الفكر الإسلامي والتطور التاريخي للتمكين في الفكر الإداري.

الفرع الأول: التطور التاريخي للتمكين في الفكر الإسلامي

ورد مصطلح التمكين في الثقافة العربية الإسلامية وذلك في القرآن الكريم، فقد ذكرت كلمة التمكين في القرآن الكريم في أكثر من عشرين آية، اثنا عشر منها مدلولها دار حول مفهوم التمكين في الثقافة العربية الإسلامية وهو أن جعل الله سبحانه وتعالى الممكن لهم خلفاء في الأرض، أي أئمة الناس والولاة عليهم وبهم تصلح البلاد وتخضع لهم العباد، وتصلح في حال تولي المؤمنين .[1]

[1]–إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، **إدارة التمكين والاندماج**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013م، 1434هـ، ص 15.

وقد استعملت كلمة التمكين في القرآن الكريم لمعاني عديد نذكر منها.

التمكين بمعنى الملك والسلطان: قال تعالى مخبرا عن ذي القرنين" إنا مكنا له في الأرض وأتيناه من كل شيء سببا" [سورة الكهف الآية83] أي آتيناه ملكا عظيما .[1]

أملكناهم إياها وجعلناهم المتسلطين عليها، لا منازع ينازعهم ولا معارضة.[2] وجاء عن عمر عبد العزيز في خطبة له أن هذه الآية ليس على الوالي وحده ولكنها عن الوالي والمولى، فعلى الوالي أن يأخذهم بحقوق الله عليهم، وأن يأخذ لبعضهم من بعض، وأن يهديهم للتي هي أقوم ما استطاع وإن عليكم في ذلك الطاعة غير المبررة ولا المكره بها، ولا المخالف لسرها و لا علانيتها.[3]

التمكين بمعنى المنزلة عند الملك: قال تعالى يبين ليوسف عليه السلام "فبدأ بأوعيتهم قبل وعاء أخيه ثم استخرجها من وعاء أخيه كذلك كدنا ليوسف ما كان ليأخذ أخاه في دين الملك إلا أن يشاء الله نرفع درجت من نشاء وفوق كل ذي علم عليم " [سورة يوسف الآية 75] وقال في جبريل عليه السلام " ذي قوة عند ذي العرش مكين" [سورة التكوير الآية 20] والمكين فعيل، صفة مشبهة من مكُن بضم الكاف مكانة إذا علت رتبته عند غيره، وتوسيط قوله" عند ذي العرش" بين " ذي قوة" و " مكين" أي هو ذو القوة عند الله أي جعل الله مقدرة جبريل تخوله أن يقوم بعظيم ما يوكله الله به مما يحتاج إلى قوة القدرة وقوة التدبير، وهو ذو مكانة عند الله.[4]

التمكين بمعنى التهيئة: قال تعالى في شأن يوسف عليه السلام" وكذلك مكنا ليوسف في الأرض " [سورة يوسف الآية21] أي جعلنا هنا مقدمة وتهيئة لتمكينه في الأرض، من

---

[1]–الجزار عمر لطفي، **فقه التمكين وأثره في تطبيق الأحكام الشرعية**، درجة الماجستير الجامعية الإسلامية بغزة، كلية الشريعة والقانون 2011، ص ص5.4.

[2]–ابن كثير عماد الدين، **تفسير القرآن العظيم**، دار صابر المجلد الثالث، الطبعة 5، دار صادر، بيروت 2009، ص 324.

[3]–ابن كثير عماد الدين، مرجع سبق ذكره، ص438.

[4]–ابن عاشور محمد الطاهر، **تفسير التحرير والتنوير**، الدار التونسية، الجزء 30، تونس 2007، ص156.

هذا الطريق فقد أطلقت يد يوسف عليه السلام على خزائن الأرض فأرادها وسيرها وتصرف فيها، بما هداه الله وأدار الأزمات التي مرت بالدولة آنذاك بجدارة، وهذا ما يصب فيما وصفه علماء الإدارة بالموازنة والمواءمة بين المسؤوليات والصلاحيات في تسيير الأعمال.[1]

الفرع الثاني: التطور التاريخي للتمكين في الفكر الإداري

من أهم المراحل التي مر بها الفكر الإداري الحديث والأساليب التي رافقت تلك المراحل نجد ما يلي:

1- النظرية التقليدية " الأساليب الكلاسيكية" في الإدارة.

2-الأساليب السلوكية في الإدارة.

3-الأساليب الحديثة في الإدارة.

أولا: الأساليب الكلاسيكية في الإدارة

تنقسم الأساليب الكلاسيكية في الإدارة إلى ثلاثة أقسام:[2]

- نظرية الإدارة العلمية.
- النظرية الإدارية.
- النظرية البيروقراطية.

1-نظرية الإدارة العلمية: لقد بلورت هذه النظرية أفكارها في كتاب مبادئ الإدارة العلمية لأبي الإدارة العلمية "Fredrik Taylor" التي نظرت للتمكين على طرفي نقيض، حيث نلاحظ من خلال هذه النظرية أنها تتنافى مع مبدأ التمكين، وهذه الرؤيا التي كانت

[1]-الرشودي خالد بن سليمان، **مقومات التمكين في المنضمات الآمنة التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه:** دراسة مسحية على ضباط كلية الملك فهد الأمنية وكلية خالد العسكرية، رسالة ماجيستر في العلوم، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، المملكة العربية السعودية 2009، ص43.

[2]-يحي سليم ملحم، **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، الشركة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، مصر الجديدة، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2006، ص13.

سائدة والتي نادى بها تايلور محاولا منه إيجاد طريقة مثلى لتعظيم الإنتاج، وهذا ما فسره مستوى الطلب في تلك الفترة الذي كان كبيرا بالنسبة للمستهلكين على المنتجات الصناعية، لذلك فإن التمكين وحتى التفويض كان بعيدا كل البعد عن هذه النظرية.[1]

2-النظرية الإدارية:Administrative Management

جاءت هذه النظرية ل «Henri Fayol"الذي عرض أربعة عشرا مبدأ تركزت على تحقيق الضبط والنظام والثبات في العمل، ولكن لا يجد مجالا فيها لمنح الموظف أي دور في المشاركة وإبداء الرأي أو حرية التصرف.

أما هاري باركر فوليت وأفكاره الإنسانية التي قدمتها في تلك الحقبة فقد سبقت زمانها بعقود طويلة، كما وصفها "Peter Drucker"بأم الإدارة، لقد تناولت "May Parker Follet "مواضيع مثل التعاون والعمل الجماعي، ونظرت إلى المؤسسات على أنها مجتمعات متعاونة تعمل السيطرة جهة على أخرى، كما أكدت على أهمية الحرية في التعبير وأهمية التعاون لحل الخلاف في العمل، وفي مجموعة من المقالات التي تم جمعها وتوثيقها والتي خرجت بنتائج مفادها أن على الإدارة اليوم أن تناقش مواضيع مثل: الموظف المالك، والمشاركة في الربح، والمشاركة في المكاسب.

بالرغم من اهتمامها بالبعد الإنساني في العمل وأفكارها التي كانت متميزة إلا أنها لم تتحول إلى واقع علمي بالمستوى المطلوب.[2]

3-النظرية البيروقراطية:

جاء بهذه النظرية المفكر الألماني ماكس ويبر **"**Max Wiber" والذي جاء بمبادئ النظام البيروقراطي للمؤسسة، حيث رأى الحل في النظام والذي يعني حكم المكتب بوضع القوانين

[1]-الصياب أحمد عبد الله وآخرون، **أساسيات الإدارة**، دار بلاد للطباعة والنشر، الطبعة 7، جدة السعودية 2020، ص30.

[2]-الصياب أحمد عبد الله وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص30.

الرسمية وتقسيم العمل ووضوح التسلسل الرئاسي وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.

النظرية البيروقراطية هي تكرار لما سبق من النظريات والتي جاء بها ماكس ويبر الذي سعى إلى جعل الشركة نظام عقلاني فأهمل مبادئ التمكين التي تركز على إعطاء العاملين حرية التصرف واتخاذ القرار التي حصرها في الإدارة العليا.[1]

ثانيا: الأساليب السلوكية في الإدارة

من أهم النظريات ذات التأثير المهم في الفكر الإداري الإنساني نجد:

1-دراسات هوثورن وحركة العلاقات الإنسانية.

2-نظرية الحاجات لماسلو.

3-نظرية (X and Y) لجلوس ماكغريغور (Douglas Magregor).

4-الشخصية البالغة لدى كرس آرغريس (chris Argyris).

1-دراسات هوثورن وحركة العلاقات الإنسانية:

دراسة هوثورن التي ساهم فيها" إلتون مايو" "Elton Mayo" من جامعة هارفارد، فقد كانت هي البداية تحاول دراسة ظروف العمل وأثرها على إنتاجية العاملين، إلا أنها قد أظهرت صدفة ونتيجة لخطأ في المنهجية المستخدمة ظهر متغير آخر غير مقصود وهو أهمية التعاون والإهتمام بالإنسان والعامل على أنها متغيرات تؤثر على الإنتاجية بدلا من الإضاءة وظروف العمل المادية التي قامت بها الدراسة من أجل قياسها وقياس أثرها.[2]

[1]- عبد الله بن عوض الشهرامي، **دور التمكين في تحقيق الأنشطة الرياضية**، رسالة ماجيستر في العلوم الإدارية، الرياض السعودية، 2009، ص34.

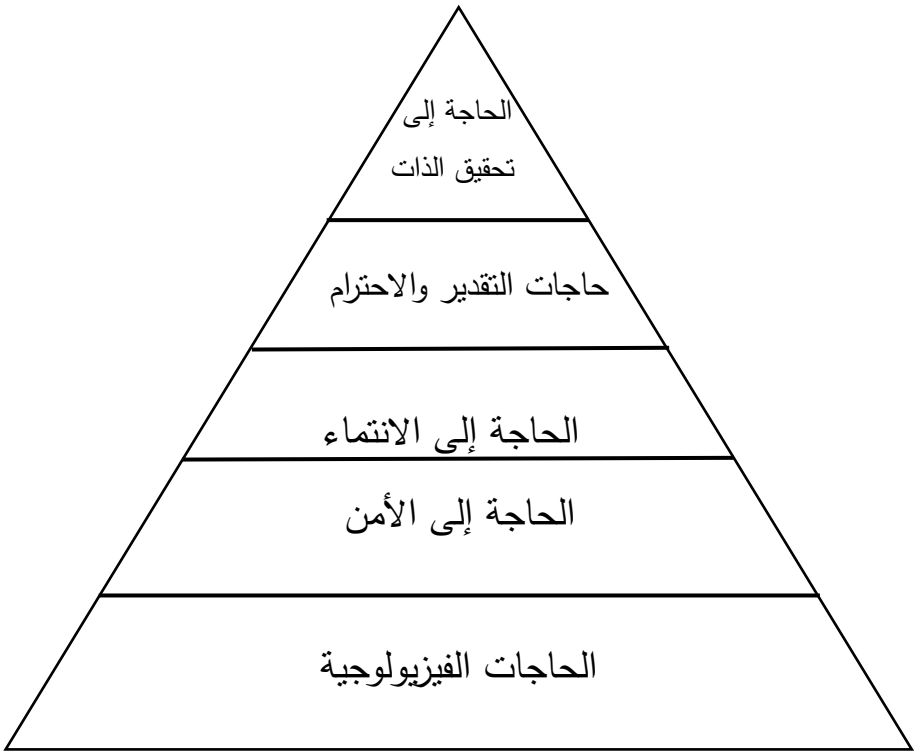
[2]- ثابت عبد الرحمن إدريس، **المدخل الحديث في الإدارة العامة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة 1، 2003، ص266.

يمكن القول أن جذور نظرية تمكين العاملين ترجع إلى مدرسة العلاقات الإنسانية التي جاءت كرد فعل لإهمال الجانب الإنساني من طرف رواد المدرسة الكلاسيكية، ولما أعطت من أفكار فيما يعرف بمشاركة العاملين في الخمسينات والستينات من القرن الميلادي الماضي، لكن رغم هذا نجد أن مدرسة العلاقات الإنسانية قد تعرضت للنقد وخصوصا في كونها اهتمت بدراسة العنصر الإنساني في العمل وأغلقت الجانب الرسمي للتنظيم.

2-نظرية الحاجات لماسلو:

جاءت هذه النظرية على يد ماسلو" Abraham Maslou" التي قسمت حاجات الإنسان إلى خمسة أقسام:

الشكل رقم (1-1): سلم الحاجات لماسلو



المصدر: راوية حسن، "**السلوك في المنظمات**"، دار الجامع، الإسكندرية 1999، ص112.

واعتقد ماسلو أن هذه الحاجات ترتب تدريجيا حسب أهميتها، وتتمثل في:[1]

[1]- محمد قاسم، **نظرية المنظمة والتنظيم**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 4، 2010، ص86.

-الحاجات الفيزيولوجية: كالطعام والشراب والمسكن.....

-حاجات الأمن: الحماية من المخاطر بأنواعها، تخفيف الشعور بالقلق، التأمينات والتعويضات....

-حاجات الإنتماء: إقامة العلاقات، الإنتماء إلى جماعات، الصداقة...

-حاجات الإحترام والتقدير: وتنتج من خلال المكانة الاجتماعية للفرد ومركزه الاجتماعي ما يولد الثقة بالنفس.

-حاجات تحقيق الذات: وتكون من خلال استخدام الفرد لمهاراته لتحقيق طموحاته.

نجد أن هذه النظرية قد أعطت أهمية للعامل، وذلك من خلال تحديد الحاجات التي يحتاجها والتي تؤدي به إلى الإبداع والإبتكار خصوصا إذا كانت المؤسسة تقوم على المشاركة في إتخاذ القرار، وهذا ما ينادي به تمكين العاملين.

3-نظرية (X and Y) لدوغلاس ماكڤريڤور (Douglas Magregor).

تقوم نظرية دوغلاس ماكڤريڤور على وجود نظريتين "X" و "y" ولكل منهما افتراض وتتضح كالتالي:

-نظرية X: ترى هذه النظرية أن العامل كسول بطبعه، ينقصه الطموح وليس لديه الإستعداد لتحمل المسؤولية، يكره العمل ويتجنبه لذا يلجأ صاحب العمل إلا الشدة والقوة.[1]

-نظريةY: وهي تقوم على إفتراضات معاكسة لنظرية "X" حيث تجد أن العامل إنسان فعال قادر على العمل وراغب فيه، متحمس للمسؤولية، مبادر ومستعد لتنمية أهداف المؤسسة وعلى الإدارة العليا خلق ظروف ملائمة لزيادة قدراته وإبراز طاقاته الكامنة.

[1]- مصطفى يوسف كافي وآخرون، **المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة)**، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الطبعة 1، 2013، ص 103.

يمكن القول أن نظرية "X" مناقضة تماما لما جاء به مفهوم تمكين العاملين، كون المدراء حسب هذه النظرية يتحكمون في السلطة ولا يتركون للعمال مجالا أوسع للمبادرة والإجتهاد في العمل.

أما فيما يخص نظرية "Y"فهي تتفق مع التمكين، حيث يشارك العاملون الرؤساء في صنع القرار في جميع المجالات التنظيمية، ويشجعون الإتصالات الصاعدة، ويسمعون إلى آراء مرؤوسيهم ونصائحهم، ويوفرون الفرص لإعطاء الميد من المسؤولية، حيث أنهم ملزمون بمساعدة العاملين على تحقيق الذات، ويركزون على توسيع الوظيفة وإثراءها والإعتراف باحتياجات العنصر البشري على عكس "X ".[1]

4- الشخصية البالغة لدى كرس آرڤريس (chris Argyris):

مثلت هذه النظرية خطوة مهمة جدا اتجاه التمكين منذ عام 1957، حيث وجه "chris Argyris" نقدا شديدا للنظريات الكلاسيكية في كتاب المؤسسة والشخصية"Personality &Organization" لذلك يرى أن هذه النظريات تتعامل مع العامل على أنه إنسان عاقل يمكنه أن يتحمل مسؤولياته كإنسان بالغ مدرك، كما يرى من وجهة نظر أن الحل في التعامل مع العاملين على أساس أنهم بالغون وناضجون دون وصاية عليهم وهذا من خلال توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل.[2]

ثالثا: الأساليب الحديثة في الإدارة

1-نظرية النظم:

[1]- رامي جمال أندروس، وعادل سالم معايعة، **الإدارة بالثقة والتمكين**، عالم الكتب الحديث، الأردن، الطبعة 1، 2005، ص129.

[2]-إبراهيم عمر وآخرون، **دراسة تدريب وتطوير تنظيمي**، الطبعة الثالثة، المطبعة العصرية، دبي الإمارات العربية المتحدة،1997، ص84.

يعرف النظام على أنه مجموعة من الأنظمة الفرعية التي تتفاعل فيما بينها وهذا لتحقيق أهداف مشتركة، وعليه تعتبر نظرية النظم التي أتى بها "Sillar&Hamanes" من النظريات الحديثة والتي ساهمت في تغيير نظرة العاملين للمؤسسة حيث دعت إلى الشمولية والأهداف المشتركة وهذا من خلال وظائف مترابطة ومتعاونة للعمل بروح الفريق.

2-النظرية الموقفية(الظرفية):

أسس كل من النظرية الموقفية التي تقوم على مبدأ التكييف مع المتغيرات البيئية التي تواجه المنظمة كما توهي هذه النظرية بعدم تعميم أي مبدأ وهذا يعني أنه لا توجد نظرية في الإدارة صالحة لكل زمان ومكان، فاختيار المبادئ يقوم على ما يناسب المنظمة.

لقد ساهمت هذه النظرية في ظهور التمكين من خلال دورها في إتاحة المجال المناسب للتفكير والعصف الذهني قبل البدء بأي عمل، ومن ثم إتاحة فرص المشاركة والتشاور بين العاملين في الأفكار والمفاهيم عند السعي لتطبيق أي تطوير إداري.[1]

3-حركة الجودة والتميز:

بدأت حركة الجودة تتبلور وأخذت أهميتها بعد الثمانينات من القرن العشرين، حيث ظهر مفهوم الجودة الشاملة والذي أدى إلى ظهور منظمات التي تحقق معايير جودة متميزة مثل منظمة الايزو مما ساهمة في ظهور أفكار تتعلق بسلسلة القيمةValue Chanin والتميز في الأداء Performance Excellenceمما أدى إلى تنامي الاهتمام بمفهوم الجودة من عدة أبعاد.[2]

شكل مفهوم الجودة الشاملة ثورة إدارية أدت إلى تحسين الإنتاج وجودة المنتجات، حيث تضمنت فلسفتها ثلاثة مبادئ تمثلت في: رضا الزبون، أهمية الدور الإنساني، استمرارية

[1]- النمر سعود بن محمد وآخرون، **الإدارة العامة الأسس ووظائف**، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض السعودية، 2006، ص81.

[2]-النمر سعود بن محمد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص81.

التحسين لذا فقد ركزت أدبيات الإدارة على موضوع تمكين العاملين، بشكل واضح عند الحديث عن الجودة الشاملة، لأن المدير لا يستطيع تحقيق الجودة الشاملة والمستمرة وبشكل تدريجي دون دور الموظف المحوري والمهم في تلك العملية، وخاصة لأن الجودة وتحسينها بشكل مستمر لا يمكن تحقيقه دون تفاني الموظف وانتمائه لفكر الجودة، ولأن التمكين يحتاج لانتماء الموظف وقناعته الداخلية ببرامج الجودة وتعاونه مع الشركة في سبيل تحقيقها.

4-نظرية z:

هذه النظرية يابانية أمريكية قدمها كل من " William ouchi& Richard Tanner"وتركز هذه النظرية على الحركة الأفقية للعاملين وهي التي تعني: أن يتيقن العاملون في الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي، والإهتمام بالمهمة "Carreer Planning" والتنمية المهنية للفريق، والتركيز على مشاركة العاملين وانخراطهم في المنظمة.[1]

5-المنطقة المتعلمة:

منطقة التعلم هي تلك التي تتغير بشكل مستمر وتتطور وتتقدم بشكل دائم، وذلك بالتعلم من تجاربها وخبراتها التي تتكون من خبرات أعضاءها، ويؤكد "Peter Senge"على أنها ترتكز على مقومات أساسية محورها ثقافة المؤسسة وقيمها التي ترتكز على العناصر التالية: [2]

*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]-النمر سعود بن محمد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص81، 82..

[2]- يحي سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص27.

*القيادة التي تحمل الرؤية نحو مؤسسة متطورة باستمرار.

وعلى هذا الأساس فإن الشركة المتعلمة تعتبر من أهم المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تعزز موضوع التمكين وتستثمره من أجل التجديد المستمر والتطوير المستمر في الشركة.[1]

المطلب الثاني: مفهوم تمكين العاملين وعلاقته بمفاهيم أخرى

أصبح المناداة بتمكين العاملين أهم صيحة من أساليب الإدارة في القرن الحالي والتمكين يعطي العاملين المزيد من المسؤوليات والسلطات.

الفرع الأول: مفهوم تمكين العاملين

يعتبر التمكين من أحدث وأهم المداخل الرئيسية للإصلاح الإداري في الدول المتقدمة، وهي الصيحة التي تتردد أخيرا في تطور الفكر الإداري بعد أن تحول الاهتمام مئة وثمانون درجة من نموذج منظمة التحكم والأوامر إلى ما يسمى الأن بالمنظمة الممكنة.

التمكين لغة:

مصدر تمكن وهو الفعل مكَنّ: أي أصبح ذا مكانة وسلطة ويقال فلان تمكن من الناس، أي علا شأنه، وأمكنه من الشيء أي جعل له سلطانًا وقدرة، وتمكن من الشيء: قدر عليه أو ظفر به[2]. تقول العرب إن بني فلان لذو مكنة من السلطان أي تمكن، ويقال أن فلان لا(يمكنه) النهوض أي لا يقدر.[3] وأمكنه من عدوه: أي نصره عليه وحكمه فيه ويرى(التوحيدي) أن التمكين هو السلطة ونفاذ الأمر على الآخرين.[4]

التمكين اصطلاحا:

[1]– يحي سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص28.

[2]– المعجم الوسيط، من إصدار مجمع اللغة العربية، بالقاهرة، الطبعة الثالثة عام 1998، ص354.

[3]– الرزاري محمد بن بكر، مختار الصحاح، بيروت دار الفكر للنشر والتوزيع ،1996، ص230.

[4]– ابن منظور أبو الفضل جمال الدين، لسان العرب، الطبعة الثالثة، بيروت دار احياء التراث العربي، 1995، ص412.

التمكين كمفهوم له جانبان، الأول للعاملين وهو أن تزيد القيادة الإدارية أفرادا يتصرفون على وفق أداء متميز للأعمال، والثاني للقيادة وهو أن تقوم بمنح أولئك العاملين تلك المسؤولية التي تجعل المؤسسة أن تسير في ممارساتها بشكل سريع، على أساس منح الثقة وتوصيل الأفكار الصحيحة إلى أولئك العاملين.[1]

وعليه يمكن استعراض بعض التعاريف المتعلقة بتمكين العاملين كما يلي:

التعريف الأول: "هو تخويل الموظف وتدخله في إدارة المؤسسة تمهيدا لاشتراكه في صنع القرار"[2]

من خلال التعريف يمكن القول إنه أسلوب إداري يشترك فيه المدراء والعاملون للتأثير في عملية اتخاذ القرار.

التعريف الثاني: " هو زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع دائرة صلاحياتهم وإثراء معلوماتهم، وتنمية مهاراتهم التي تكفل لهم أداء دور متطور يمنحهم القدرة على المبادرة باتخاذ القرارات عند مواجهة المواقف والأزمات، بما يكسبهم إحساسا أكبر بالإنجاز في أعمالهم وإطلاق قدراتهم الإبداعية والخلاقة".[3]

من خلال التعريف يمكن القول إن التمكين هو عبارة عن عملية يتم من خلالها تعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من أجل تحرير الطاقات الكامنة لديهم وإشراكهم في عملية بناء المؤسسة.

التعريف الثالث: يعرف كونجر وكانيو "Conger and Kanungo،1988": "التمكين بأنه إجراء يؤدي إلى توطيد إيمان الشخص بقدراته الذاتية". وهو: "شعور والتزام وظيفي لصيق

---

[1]– بروكي عبد الرحمن، **دور التمكين الإداري في تنمية رأس المال الفكري بالمؤسسة:** دراسة تحليلية لعينة من المسؤولين بالمؤسسات الصحية في ولاية بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد:04، العدد:01، جامعة بشار 2018، ص272.

[2]– عادل محمد عبد الله، **إستراتيجية التمكين المتسلسل: مدخل البناء المتسلسل لقدرات المورد البشري المشارك في صنع القرارات**، دون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن 2018، ص42.

[3]– جرادات ناصر وآخرون، **إدارة التغيير والتطوير**، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن 2013، ص244.

ناتج عن إحساس الموظف بالقدرة على إتخاذ القرارات، وحمل المسؤولية، وأن أداءه يقاس بالنتائج، وأنه ينظر إليه على أنه شخص مفكر ويسهم في الأداء وتطويره وليس مجرد زوج من الأيدي تنفذ ما تؤمر به".[1]

التعريف الرابع: يعرف "George and Jones، 2008": "منح العاملين في مختلف أرجاء المنظمة السلطة لاتخاذ القرارات المهمة وتحمل مسؤولية نتائجها المستقبلية".

التعريف الخامس: يعرف (جلاب، 2011): "مدخل لنقل القوة، المستندة إلى المعلومة أو إصدار القرارات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا بعد التأكد من امتلاكهم لكافة القدرات والإمكانيات التي تؤهلهم للتعاطئ الكفئ والفاعل مع موارد المنظمة وإمكانياتها ومقدراتها الجوهرية بقصد تعظيم المنفعة لأصحاب المصالح (الزبائن، المالكين، العاملين، والمجتمع).[2]

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا إستخلاص تعريف شامل لتمكين العاملين:

هو عملية هادفة يتم بموجبها إعطاء السلطة الكافية للعمال التي تمكنهم من أداء مهامهم واتخاذ قرار دون الرجوع للإدارة.

الفرع الثاني: علاقة تمكين العاملين ببعض المفاهيم الأخرى

هناك العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي لها علاقة وطيدة بتمكين العاملين، فمنها ما يعتبر عنصر أساسي للقيام بعملية التمكين، ومنها ما يتضمن عناصر تتشابه وجوهر التمكين، ومن خلال هذا الفرع سوف نتطرق إلى الفرق بين التمكين وبعض المفاهيم المرتبطة به.

---

[1]– رامي جمال اندراوس، عادل سالم معايعة، **الإدارة بالثقة والتمكين**، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد الأردن، 2008، ص48.

[2]–إحسان دهش جلاب، الأستاذ كمال كاظم طاهر الحسيني، **إدارة التمكين والإندماج**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع–عمان–، 2013م، 1434هـ، ص ص 23.24.

1. التمكين والتفويض:

يعرف التفويض" قيام الرئيس بتفويض جزء من سلطاته إلى شخص آخر في المستوى الأدنى في الهرم الإداري، ويصبح هذا الشخص مسؤولا أمام من فوض إليه السلطات عن نتائج الأعمال التي يقوم بها"،[1] كما أن التمكين أكثر ثراءًا من التفويض، ففي التفويض تجد المستوى الأعلى يفوض الأدنى في جزئية محددة ولا يتيح له إلا قدرًا يسيرًا من المعلومات بالكاد ما يساعد على تنفيذ المهمة وتكون المسؤولية عن النتائج منوطة بالمفوض إليه، أما في التمكين فتتاح للمستوى الأدنى صلاحيات للمبادرة أوسع وأعرض في نطاق متفق عليه وتكون المعلومات مشاركة على المشاع بين الإدارة والعاملين.[2]

ويمكن تلخيص أهم الفروقات في الجدول التالي.

الجدول رقم (1-1): الفرق بين التفويض والتمكين

أساس المقارنة	التفويض	التمكين
الصلاحيات	نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوسين	إتاحة الفرصة للمرؤوسين
السلطة	تفويض السلطة في مجالات	تتاح صلاحيات للعاملين في نطاق أوسع ومتفق عليه
المسؤولية	مسؤولية على عاتق من قام بالتفويض	تحمل المسؤولية من قبل الموظف الممكن
القيادة	يقاد الموظف	قيادة ذاتية
المعلومات	تتاح بقدر درجة التفاوض	تبادل المعلومات بين المدير والموظف
المحاسبة على الأخطاء	إن أخطأ الفرد قد يحسب	إن أخطأ الفرد يتحرى السبب

[1]- سيد سالم عرفة: **إتجاهات حديثة في إدارة التغيير**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص180.

[2]- جعفر أبو القاسم أحمد، «**السلوك التنظيمي والأداء**"، معهد الإدارة العامة، الرياض 1991، ص61.

	التفويض	ويعالج
الزمن	قد يكون مؤقتا، قد يلغى، أو يعدل	دائم التمكين حيث يمثل قناعة وخيارا استراتيجيا مستمرا

المصدر: مصطفى أحمد سيد، "**المدير ومهاراته السلوكية**"، القاهرة الجمعية العربية للإدارة ص24.

- الأفراد الممكنون هم المسؤولون عن النتيجة النهائية لسير الأعمال وتنفيذها، فإما أن يكافأ أو يحاسب، في حين أن التفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية.
- التمكين لا نهاية له ويستمر مع بقاء العامل في المؤسسة، بينما التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها.
- يتيح التمكين للمستويات الدنيا صلاحيات للمبادأة، وتكون المعلومات مشتركة بين الإدارة والعاملين، إلا فيما يخص المعلومات الإستراتيجية التي تبقى سرية، أما التفويض فيتيح للمستويات الدنيا جزئيات محددة كما لا يتيح المعلومات بالقدر الكافي.

2-التمكين والمشاركة

المشاركةParticipation عبارة عن السماح للعامل بالتعبير عن وجهات نظره أمام المسير في القرارات والقضايا التي تهم نطاق عمله، وليس من الضروري أن يأخذها الرئيس أو المسير بعين الاعتبار، وفكرة المشاركة ظهرت مع مدرسة العلاقات الإنسانية حيث ندى بها ألتون مايو E.G.Mayo ورأى أنها تمثل نوعا من الحوافز المعنوية للعاملين، فالإدارة التشاركية تدور حول سؤال العاملين تقديم مساعدة لرؤسائهم ومشرفيهم، بينما تمكين العاملين يدور حول مساعدة العاملين لأنفسهم ولبعضهم وللمؤسسة،[1] والمشاركة حسب ما جاء به Marchington هي المظلة التي تنطوي تحتها كافة الأشكال من تأثيرات العاملين،

[1]- موسى توفيق المدهون (1999)، **نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة**، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، مجلد 13، العدد4، ص 77.

كالمساومة الجماعية ،وانخراط العاملين الذي يؤدي إلى التزامهم، وإلى الديمقراطية الصناعية التي تعكس الممارسات التي تهدف بدورها إلى زيادة حقوق العاملين بالمشاركة باتخاذ .[1] ويمكن توضيح أهم الفروقات بين التمكين والمشاركة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (1-2): الفرق بين المشاركة والتمكين

البعد	المشاركة	تمكين العاملين
أسلوب العمل التنظيمي	الهرمية	فرق عمل مستقلة
طرق المشاركة	برنامج المقترحات، دوائر الجودة	الفرق منسقة في تحليلها وتحسينها للعمليات
أسلوب اتخاذ القرار	من الأعلى إلى الأسفل	صنع القرار، جهودهم بمثابة مدخلات للقرارات الإستراتيجية
الإنطباع نحو المرؤوسين	المقترحات مقبولة، أداء عمل فردي	الإعتراف بالجهد الجماعي
تركيز الإدارة	الإشراف	إيجاد بيئة لعمل الفريق

المصدر: رضا صاحب أبو حمد آل علي، كاظم الموسوي، "**مفاهيم إدارة معاصرة**"، دار وراقة عمان 2002، ص139.

3-التمكين والإندماج:

الإندماج Involvement هو دعوة العاملين في مجموعات لاجتماعات للتفكير جماعيا ليكون القرار أكثر قبولا وفعالية وبالتالي فهو يركز على ثلاث عناصر أساسية: التأثير في اتخاذ القرار، التفاعل، التشارك في المعلومات، وذلك بهدف ترسيخ مساهمة العاملين في

[1]- موسى توفيق المدهون، مرجع سبق ذكره، ص77.

كافة النواحي الإدارية في المؤسسة من إيجاد أفكار جديدة وحل المشكلات وجهود التحسين المستمر بهدف نجاح المؤسسة.[1]

ويعتبر مصطلح اندماج العاملين أكثر عمقا وشمولية من مصطلح مشاركة العاملين وكذلك تمكين العاملين، فهو يعني تشجيع العاملين على أن يكونوا أكثر قربا والتصاقا بأهداف المؤسسة، ويعتبر اندماج العاملين وسيلة تحفيزية تسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين.[2]

4-التمكين والإثراء الوظيفي:

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه عملية إعطاء العاملين المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات، حتى يكون هناك تنويع في الأنشطة التي يقوم بها العامل.[3]

وعليه فالإثراء الوظيفي يهدف إلى توسعة الأعمال التي يقوم بها العاملون عن طريق توكيلهم بمهام جديدة، أما التمكين فيعمل على توسعة العمل نفسه بزيادة تفاعلاته واعتماده على أعمال أخرى.[4]

الإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل، وإحداث التغير فيه حيث يشعر الموظف بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته.[5]

---

[1]- برني لطيفة، **أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية:** دراسة مقارنة بين المستشفيات والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتورة في العلوم الاقتصادية سنة 2014-2015، ص16.

[2]- عبد الكريم محمود ضوء دعفوس، **أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي:** دراسة تطبيقية على فروع مصرف الصحاري بالمنطقة الغربية، قدمت هذه الدراسة للحصول على شهادة الماجستير، جامعة الزاوية، كلية الاقتصاد، قسم الإدارة سنة 2019-2020، ص43.

[3]- VENKATESH GANAPATHY، **STRATEGIC MANAGEMENT OF HUMAN CAPITAL**، FIRST edition، withoutmentiong the publishing house، Mumbai، p 199:2018

[4]- عيساوي فلة، بومنقار مراد، **إستراتيجية تمكين العاملين الإداريين:** رؤية جديدة في الفكر الإداري الحديث، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد:21، العدد:04، جامعة عنابة 2015، ص144.

[5]- عبد الرزاق محمد الطاهر، عبد العزيز علي مرزوق، **تمكين العاملين (مدخل لتحسين إدارة الأزمات لحج)**، الملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج (دراسة منطقة العمران)، جامعة الملك سعود، ص45.

المطلب الثالث: أهمية تمكين العاملين

قسمت أهمية تمكين العاملين إلى ثلاثة أقسام رئيسية بالنسبة للمنظمة وبالنسبة للعاملين وبالنسبة للمتعاملين مع المنظمات الممكن أفرادها.

أولا: بالنسبة للمنظمة

تتمثل أهمية تمكين العاملين بالنسبة للمنظمة فيما يلي:[1]

1-زيادة ولاء العاملين للمنظمة: فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة والعاملين، وهذا بدوره يسهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل وانخراطهم فيه.

2-تحسين مستوى إنتاجية العامل كما ونوعا.

3-تحسين العلاقة بين العاملين: من خلال مفهوم التسويق الداخلي الذي يعد من المفاهيم المنسجمة مع مفهوم التمكين من حيث جودة العلاقة بين أعضاء الفريق أو بين العاملين فيما بينهم بشكل يؤدي إلى تغيير جدري من نظرة العامل لزميله في العمل.

4-زيادة فرص الإبداع والإبتكار: نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقة.

5-مساعدة المنظمة في برامج التطوير: الموظف الممكن هو أكثر رغبة في التغيير، وتجده أقل مقاومة للتغيير.

6-تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء، ومن حيث الربحية والحصة السوقية وسمعة المنظمة وتحقيق مؤشرات مالية أفضل بشكل عام.

ثانيا: بالنسبة للعاملين

أما بالنسبة لأهمية التمكين للعاملين تتمثل فيما يلي:[1]

[1]- ملحم يحي سليم، **التمكين كمتطلب إداري معاصر**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر ،2006، القاهرة، مصر، ص112.

1-تحقيق الإنتماء: حيث يسهم التمكين في زيادة الإنتماء الداخلي بالنسبة للموظف، كما يسهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها، وكذلك زيادة انتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي له.

2-المشاركة الفاعلة: حيث أن المشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عال من الفاعلية والإيجابية

3-تطوير مستوى أداء العاملين: إن تحسين مستوى أداء الموظف ورفع مستوى الرضا لديه من الأمور الأساسية التي تتمخض عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة، وهي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة هامة تقف خلف برامج التمكين.

4-إكتساب المعرفة والمهارة: إن نجاح برامج التمكين تتوقف على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل أو الموظف، والمعرفة والمهارة لا يمكن أن تتحقق دون التنمية والتدريب.

5-المحافظة على الموظف: لا يمكن للمنظمات الناجحة التفريط بسهولة في موظفيها الممكنين، فزيادة معرفة ومهارة الموظف وتطوير كفاءته وقدراته يحتم عليها زيادة التمسك به، والمحافظة عليه أطول فترة ممكنة.

6-شعور الموظف بمعنى الوظيفة: الموظف الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أفضل من غيره، وخاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج.

7-تحقيق الرضا الوظيفي: وهو أهم نتائج التمكين، فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة.

[1]- ملحم يحي سليم، مرجع سبق ذكره، ص112.

ثالثا: بالنسبة للمتعاملين مع المنظمات الممكن أفرادها:

1-تحقيق مستوى عالي من رضا الزبائن: حيث يساهم التمكين في زيادة قدرة الموظف على التعامل بمستوى عالي من المرونة والفهم والتكيف والإستجابة.

2-يساعد التمكين في تحقيق سرعة الأداء والإنجاز وجودة الخدمات.

المطلب الرابع: فوائد تمكين العاملين:

من خلال الدراسات والبحوث المتعلقة بتمكين العاملين يمكن إستخلاص الفوائد التالية:[1]

1-السماح للأشخاص بحرية التصرف واستقلالية التفكير مما يجعل العاملين يبذلون مجهودات مضاعفة في العمل وبكفاءة وفاعلية أعلى تحدم أهداف المؤسسة وتوجهاتها.

2-تعزيز الفاعلية داخل المؤسسة المترتبة عن إلتزام وتحمل كل العاملين المسؤولية في ذلك والتأكد من فاعلية الأداء المنجز.

3-توافر الديمقراطية وزوال القيود البيروقراطية.

4-تعزيز المواقف السلوكية للعاملين وذلك من خلال تحقيق السلوكيات الإيجابية: الرضا والإلتزام، والولاء ودافعيتهم للمبادرة للتحسين والتطوير مما ينعكس إيجابا على المؤسسة ومكانتها في السوق ومركزها التنافسي.

5-إتخاذ القرارات الصحيحة بما تتناسب مع حالة المستهلكين وأذواقهم وذلك بسبب قرب العاملين من الزبائن والتصاقهم ببعض.

ويرى (Umiker 1992) أن التمكين يفيد كلا من المؤسسة والعاملين ويوضح الجدول التالي فوائد تمكين العاملين بالنسبة للمؤسسة وبالنسبة للأفراد على النحو التالي:

[1]- أحمد صادق محمد رقب، **علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**، جامعة الأزهر كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية قسم إدارة أعمال، غزة فلسطين، سنة 2010، ص ص23، 24.

الجدول رقم (1-3): فوائد تمكين العاملين

بالنسبة للمؤسسة	بالنسبة للأفراد
.تحقيق مكانة متميزة	.تنمية الشعور بالمسؤولية
.زيادة القدرة التنافسية	.ارتفاع ولاء الفرد للمؤسسة
.زيادة التعاون على حل المشكلات	.ارتفاع مقاومة الفرد لضغط العمل
.انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل	.إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه
.تحسين جودة الإنتاج والخدمات	.ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد

المصدر: سعاد قسوم، **دور التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة خيضر محمد، بسكرة، سنة 2019، ص31.

المبحث الثاني: أساسيات حول تمكين العاملين

لا شك أن مفهوم تمكين العاملين يشكل عنصرا أساسيا وحاسما للمؤسسات خصوصا في ظل الإتجاه نحو تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، وفي هذا المبحث سوف نتناول أساسيات حول تمكين العاملين.

المطلب الأول: خصائص وأسباب تمكين العاملين

من خلال هذا المطلب سوف يتم التطرق إلى خصائص وأسباب تمكين العاملين.

الفرع الأول: خصائص تمكين العاملين

هناك مجموعة من المزايا التي تتمحور حول إستفادة العملاء من انتهاج التمكين وأثرها على العاملين ذوي الإحتكاك المباشر مع العملاء نذكر منها:[1]

1-الإجابة بسرعة أكثر عن استفسارات العملاء وتلبية إحتياجاتهم، طالما أن الإجابات يمكن أن تغني عن القرارات، ويمكن أن تتخذ بواسطة الأفراد العاملين، في مواضيع كانوا في السابق مطالبين بإحالتها إلى مدير أعلى في السلم الوظيفي.

2-شعور العاملين برضا أكبر إذ يمارسون عمل مسؤول أكبر، ويطورون مهارات جديدة.

3-ترحيب العاملين بإتاحة الفرصة لهم للتعامل بعمق أكثر مع العملاء.

4-إقدام العاملين على إبداء أفكار عملية أكثر لتحسين الخدمة لاتصالهم المباشر مع العملاء، فالخدمة الحسنة تكسب ولاء العميل للشركة.

كما حدد كل من(Grham& Roger) جملة من المزايا والإيجابيات يمكن أن تطبقها الشركات عند تبني وتطبيق سياسة تمكين العاملين وهي:[2]

- تشجيع الفرد على الإبداع والمبادرة والالتزام بروح الفريق وحب المغامرة.
- اتخاذ القرارات في المستويات الدنيا للمنظمة وتسهيل أداء الإدارة.

---

[1]- أبو بكر بوسالم، **دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة**، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير، 2012.2013، ص16.

[2]- أبو بكر بوسالم، مرجع سبق ذكره، ص ص 18.19.

– رد فعل أسرع وأكثر مرونة لمتطلبات العميل.

– مستويات عالية من الثقة بالنفس والدافعية لدى العاملين.

– علاقات أفضل بين الإدارة وقسم خدمة العملاء.

الفرع الثاني: أسباب تمكين العامين

يعتبر التمكين من أهم الإستراتيجيات الحديثة التي تتبناها مؤسسات هذا العصر، وهناك العديد من الأسباب التي تدفع القائد إليها ومن أهم الأسباب نذكر.[1]

– الثورة التكنولوجية والمعلوماتية.

– التغيير في النسق القيمي للمجتمعات.

– المنافسة الشديدة.

– إعادة هيكلة المنظمات.

– إعادة النظر في الاعتقاد السائد بأن المدير بالضرورة هو الخبير.

– تغيير توقعات المستهلك.

– تغيير توقعات الافراد العاملين.

– الوقت القصير المستغرق في مجال الاستجابة للفرص والتهديدات البيئية.

– أهمية الأفراد العاملين في إدراك المنظمة والتغير وحاجتهم الى اتخاذ الإجراءات والقرارات في الوقت المناسب.

–طبقا لنظرية(y) يمتلك الأفراد إمكانيات كبيرة غير مستغلة.

–الأفراد الممكنين يكونون أكثر التزاما ولديهم رضا وظيفي والاستمرارية في العمل لدى المنظمة لفترات أطول.

ويرى البعض الآخر أن هناك أسباب تدفع المنظمة إلى تبني التمكين ومن أهمها ما يلي:[2]

[1]–إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، **إدارة التمكين والإندماج**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2013م.1434هـ، ص ص48.47.

[2]–رامي جمال اندراوس، عادل سالم معايعة، **الإدارة بالثقة والتمكين**، دار عالم الكتب الحديث للنش والتوزيع، إربد، الأردن،2008، ص ص 48 49.

-حاجة المنظمة على أن تكون أكثر إستجابة للسوق، وتخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.

-الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل.

-الحاجة إلى الإستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية، للحفاظ على تطوير المنافسة.

-أهمية سرعة اتخاذ القرارات وإطلاق القدرات الإبداعية للأفراد.

-توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والإنتماء.

-الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.

-إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر تمكنهم من اكتساب إحساس أكبر بالإنجاز في عملهم.

وحديثا يرى " Iramzadeh&chakerlouy 2010" إن المنظمات تعتمد إستراتيجية تمكين العاملين للأسباب التالية:[1]

-يعد التمكين طريقة فاعلة لإستغلال أفضل المواهب والمهارات الموجودة لدى الأفراد العاملين.

-يمثل التمكين ضرورة حتمية إذا ما أرادت المنظمة إجراء التغييرات والتحسينات.

-يخلق تمكين العاملين شعورا لدى الأفراد العاملين بتحسين مسارهم الوظيفي وبالتالي إنعدام قلق الأمان الوظيفي.

كما يعد اعتماد التمكين في المنظمات العربية حاجة وضرورة ملحة نظرا للأسباب التالية:

-يمثل التمكين أسلوبا إداريا حديثا يمكن أن يساعد المنظمات من تحقيق مستويات عالية من الأداء.

[1]-إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص ص 49.48.

-يعد التمكين إستراتيجية فاعلة لتنمية وتطوير مهارات وقدرات ومعارف الأفراد العاملين في المنظمات العربية.

-يأتي التمكين كاستجابة لخصوصية العصر الراهن وما يؤكد عليه من أهمية استثنائية للأفراد باعتبارهم أبرز وأهم الموجودات المعرفية.

-إن سرعة التغيرات البيئية وتعقيدها قد أوجبت على المنظمات تمكين أفرادها بقصد مواجهة تلك التحديات من خلال أحد أشكال الإستثمار الحديثة التي تركز على أهمية العنصر البشري في مواجهة مثل هذه التغييرات.

المطلب الثاني: أنواع تمكين العاملين

تجدر الإشارة أن العديد من الدراسات قدمت وجهات نظر مختلفة بشأن أنواع التمكين شأنها شأن تعريفه وإن من بين هذه الدراسات على سبيل المثال دراسة "duvall" التي تقدم التمكين ضمن صنفين هما: [1]

1-التمكين الفردي: ويقصد به أنه عملية فردية وذاتية تنبع من العامل ودوافعه ومقدار ما يمتلكه من قدرة التأثير في بيئة عمله ويمتلك الخيارات اللازمة لذلك إلى جانب الصلاحيات اللازمة لممارسة العمل المتعلق به، فضلا عن درجات الإلتزام العالية والولاء الذي يكنه للمنظمة التي يعمل فيها.

2-التمكين المنظمي: فهو مجموع النشاطات التي تلجأ إليها المنظمة لإيجاد البيئة المساعدة للتمكين، أي تهيئة العوامل والأبعاد التي تعمل على تمكين عامليها وتجعلهم قادرين على إنجاز الفعل الصحيح في الوقت المناسب.

وهناك بعض الباحثين من قسم تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع:[2]

[1]- غزازي زينب، **دور التمكين في بناء المنظمات المتعلمة**، دراسة حالة جامعة يحي فارس بالمدية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال وتسويق، السنة الجامعة 2019، ص28.

[2]- حسونة عبد الباسط وآخرون، **تمكين العاملين وأثره على جودة الخدمات المصرفية**، دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في الأردن، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 36، العدد 115، جامعة الموصل العراق، 2013، ص 51.

1-التمكين الظاهري: ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعد المشاركة في إتخاذ القرارات هي المكون الجوهري لعملية التمكين الظاهري.

2-التمكين السلوكي: ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها، وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها، وبالتالي تعليم الفرد لمهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

3-تمكين العمل المتعلق بالنتائج: ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرائق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى فعالية المؤسسة.

في حين هناك من حدد أربعة أنواع رئيسية للتمكين نوجزها فيما يلي:[1]

1-التمكين من خلال المشاركة: وتهتم بتمكين العاملين بسلطة إتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من إختصاص المديرين، ويتضمن التمكين من خلال مشاركة العاملين في إتخاذ قرارات استجابة لطلبات الزبائن الفورية وتولي خدمة العملاء، ويتم تشجيع هذا الإتحاد والسلوك في العمل بالتدريب على الاهتمام بالعملاء والتدوير الوظيفي.

2-التمكين من خلال الإندماج: ويهتم أساسا بالإستفادة من خبرة وتجربة العاملين في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات، حيث يحتفظ المدير بسلطة اتخاذ القرار ولكن يشارك العاملين في تقديم المعلومات، حيث تستخدم الإجتماعات الدورية بكثرة لتوصيل المعلومات واستشارة العاملين للحصول على معلومات مسترجعة.

3-التمكين من خلال الإلتزام: ويتضمن تمكين العاملين من خلال التزامهم لأهداف المنظمة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أكبر عن أداءهم، ويمكن الحصول على التزام العاملين من

[1]- الرياض رزوق العتيبي، **جوهر تمكين العاملين (إطار مفاهيمي)**، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الخبر 18.19 أفريل 2005، الرياض المملكة العربية السعودية ص 95.

خلال تحسين رضا العاملين عن العمل والشعور بالانتماء للمنظمة، أي أن محاولة لتحقيق التزام العاملين يمكن أن تتداخل مع تمكين العاملين من خلال المشاركة والاندماج.

4-التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية: تعتقد"Lashley" أن البناء التنظيمي المسطح بمستويات وخطوط سلطة أقل يمكن أن يوفر بيئة ملائمة وصالحة للتمكين تسمح للعاملين بإتخاذ القرارات في الوقت المناسب، ويتطلب تبني هذا الإطار إزالة المستويات الإدارية الوسطى من خلال إعادة توزيع العمالة والتقاعد والتخلص من العمالة الزائدة، وبجانب ذلك يتم التركيز على تدريب وتطوير العاملين.

المطلب الثالث: أبعاد تمكين العاملين

في هذا الفرع سوف نتطرق إلى تحديد أبعاد تمكين العاملين، حيث يعتبر تمكين العاملين مرحلة متطورة لمشاركة العاملين، حيث تتم الأعمال بروح جماعية، من خلال فريق عمل بدلا من الأداء الفردي والقرار يتخذ من الأفراد والإدارة أنفسهم جماعيا، ومنه أبعاد تمكين العاملين تتمثل فيما يلي:

أولا: الحرية والاستقلالية

تبين الحرية والاستقلالية مدى شعور الفرد بالحرية اتجاه طريقة أداءه لعمله بعدما يتم تمكينه من أداء المهام الموكلة إليه،[1] كما تعكس إحساس الفرد بالحرية اتجاه طريقة أداءه لعمله، ودرجة السماح له بتغيير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المؤسسة و بحيث تتضمن حرية الاختيار المسؤولية السببية عن الأحداق الشخصية وتعني الاستقلالية الحرية في الشروع في سلوكيات وعمليات العمل ومواصلتها،[2]كما يعتبر الأكثر أهمية من تمكين العاملين، لأنه يتضمن منح العاملين سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهمات التي

[1]- يحياوي عبد القادر وآخرون، **دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة**، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، مجلد03، عدد02، سنة 2019، جامعة أدرار، ص89.

[2]- أبو بكر بو سالم، **دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف1، سنة 2013/2012، ص24.

يمارسونها، وقد تكون حرية التصرف روتينية وهذه الأخيرة تعتمد على قدرة العامل في إيجاد البديل بما يعبر عن قدرته على الابداع والابتكار.[1]

ويتضمن هذا البعد أبعاد فرعية هي:[2]

-**وضوح الرؤية:** أي معرفة كافة العاملين لرسالة المؤسسة، أهدافه، واستراتيجياتها.

-**تحديد الأطر الإرشادية:** ويعني ذلك ضمان التصرف وفق ما خطط له في إطار رؤية المؤسسة، واستراتيجياتها، وأهدافها.

-**نظم الرقابة:** أي تشخيص النظام الرقابي الملائم لإشاعة عامل الرقابة الذاتية لدى العاملين، وما يستلزم من نظم رقابية أخرى، كالرقابة الحديثة، والرقابة المتفاعلة، ونظم الرقابة، ونظم رقابة المعتقدات.

ثانيا: تفويض السلطة

إن تفويض السلطة يظهر ثقة القائد بمرؤوسيه وهي خطوة جيدة لتنمية مهارات المرؤوسين[3]،والفكرة الأساسية لمفهوم التمكين أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملين لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الإستراتيجية في المستوى الأعلى على القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم، ولذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغييرا في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة، وبالتأكيد فإن هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض[4].

---

[1]– جاد الرب سيد محمد، **جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية**، جامعة قناة السويس، السويس،2008، ص500.

[2]–الساعدي مؤيد نعمة، **مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2011، ص187.

[3]– بوخلوة باديس، بن قرينة محمد حمزة، **أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي**، دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن الواحات بتقرت ولاية ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 04، العدد07، جامعة ورقلة 2015، ص107.

[4]– رامي جواد محسن، **التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين**، دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والإقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 12، العدد 01، جامعة القادسية، العراق،2010، ص64.

ثالثا: فرق العمل

يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية تشكيل فرق العمل، من خلال المشاركة في صنع القرارات وذلك لأن فرق العمل تعتبر أكثر فعالية في معالجة الأزمات[1]، فمن مميزات فرق العمل أن جميع أعضاء الفريق يحاولون حل أي أخطاء في أسرع وقت ممكن ، وبدلا من إلقاء اللوم على الشخص المسؤول، فهم يستخدمون الفرصة للتعلم وإكتساب الخبرة من الأخطاء لأنهم يعتقدون أن الأخطاء يمكن أن تحقق التقدم وتجربة مفيدة لأعضاء عمل الفريق.[2]

رابعا: الإتصال الفعال ومشاركة المعلومات

يعرف الإتصال على أنه " العملية التي تهتم بإيصال المعلومات الهامة والقرارات لجميع أفراد المؤسسة، عن طريق متابعة وصول المعلومات وتذليل عقبات وصولها باستخدام رسائل شفهية وكتابية والكترونية"[3]،وتعتبر المؤسسة ممكنة عندما يحصل الأفراد العاملين على المعلومات التي يحتاجونها لصنع قرارات تتعلق بسير العمل الذي يقومون به[4]،لأنه عندما يمتلك العاملون المعلومات، فسوف تتكون لديهم رؤية شاملة عن المؤسسة التي يحملون فيها، وهذا يؤدي إلى فهم أفضل للوضعية الحالية التي توجد بها المؤسسة وما تريد تحقيقه في المستقبل[5].

---

[1]– شتاتحة عائشة، **تفعيل الإبداع في منظمات الأعمال من خلال مدخل التمكين**، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 04، العدد 02، جامعة الأغواط، 2013، ص107.

[2] - NezakatiHossien and. fostering organizational citizenship Beharior (OCB). Through Human Resources Empowerment (HRE) World Journal of Management. Vol.2 N. 3 2010. P 57.

[3]– المغربي محمد الفاتح محمود بشير، **السلوك التنظيمي**، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص163.

[4]– عبد الناصر عبد الله محمد عيسى، **التمكين الإداري للعاملين في مؤسسات التعليم العالي الناشئة**، تطبيقا على جامعة الجوف، مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد 07، العدد 22، 2016، ص06.

[5]– بلكبير خليدة محمد، **واقع تمكين العاملين لدى مسيري المؤسسات الجزائرية**، مجلة الاقتصاد الجديدة، المجلد 04، العدد 01، جامعة خميس مليانة، 2013، ص227.

خامسا: التدريب

يعرف التدريب على أنه تلك الجهود التي تهدف إلى تزويد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداة العمل، وكذلك تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي، أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل القريب[1]،وعليه فالتمكين يتطلب توفير تدريب مستمر ومنتظم لأجل تعلم المهارات الجديدة، فالجهود التدريبية تمكن العاملين من بناء المعارف والمهارات والقدرات ليس فقط لأداء أعمالهم، بل لتعلم مهارات واقتصاديات المؤسسات الكبيرة أيضا[2]،

المطلب الرابع: مستويات التمكين

تهدف عملية التمكين إلى إيجاد مستوى إداري فعال ذو جدوى داخل المؤسسة وذلك من خلال ترك المجال للعاملين بأن يفعلوا ما يرونه ضروريا، وأن يكون مهما بالنسبة للمؤسسة ويجب أن يعلم المديرون بأن إعادة الحيوية لمؤسساتهم لا بد أن يحدث من القاعدة إلى القمة، بناءا على المعلومات التي ترد إليهم، وهذا بدوره يحتاج إلى إعادة بناء المؤسسة الإدارية، ويشمل كافة جوانبها الفنية، والمالية، والإدارية، والبشرية.[3] لكن عملية إعادة البناء قد تشكل ضغوطا على العاملين وتجلب لهم المخاوف العديدة وضغوطا من العمل لم تكن قد اعتادت عليها الكوادر البشرية، وهنا لابد الإشارة إلى أن على المديرين التخفيف من حدة الضغوط عن طريق توفير مستوى عال من الإنفتاح وتقديم نماذج من النجاح الإداري المشابه لهذه التغييرات، فالتغيير ليس بالعملية السهلة داخل المنظمة، فهو يحتاج إلى وقت

[1]– مشهور ثروت، **استراتيجيات التطوير الإداري**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص201.

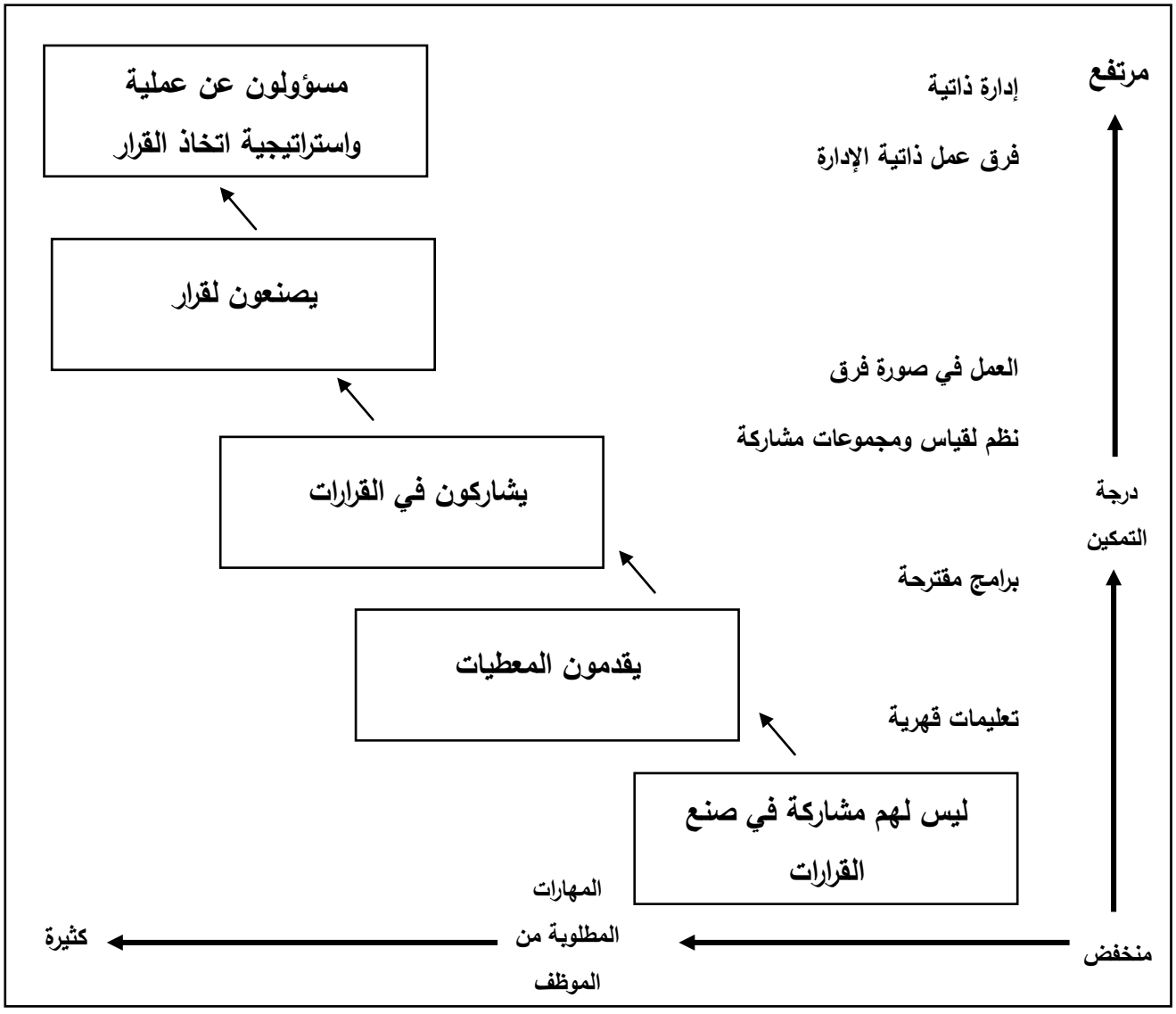
[2]– بنان منير محسن، **أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي**، دراسة ميدانية على المصارف السورية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 37، العدد 04، جامعة تشرين، سوريا، 2015، ص351.

[3]–خالدي فراح، " **أثر تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للبنوك التجارية**"، دراسة عينة من البنوك لولاية أم البواقي BADR -BEA -CNEP مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، سنة 2015–2016، ص58.59.

بالدرجة الأولى كونه يتم على مراحل من أجل تحقيق الأهداف والغايات التي وضعت من أجله

والشكل التالي يوضح تسلسل مستويات التمكين المختلفة.

الشكل رقم (1-2): تسلسل مستويات التمكين المختلفة



المصدر: أفندي، 2003، ص38.

نلاحظ من الشكل أن التمكين يتدرج بمراحل ومستويات متلاحقة، يبدأ من انعدام سلطة الموظفين وينتهي بتمكين العامل، حيث يشارك الموظفون في وضع إستراتيجية المنظمة وما يعرف بالتمكين المطلق، أي يصل التمكين إلى أعلى مستوياته كما في حالة منح فرق العمل إدارة ذاتية، وذلك من خلال منح فرق العمل سلطة توظيف، ووضع المكافآت والجزاءات، حيث تعتبر فرق العمل متطلب أساسي من متطلبات تمكين العاملين.

كما حدد باستور(Pastor 1996) خمسة مستويات للتمكين يمكن للفريق والإداري تطبيقها وهي:[1]

المستوى الأول: يتخذ الإداري القرارات ويعلم الفريق، وقد يبدو هذا أساسا واضحا ولكن في الأغلب يضع المديرين قرارات ولا يكلفون أنفسهم عناء إعلام الفريق.

المستوى الثاني: في هذا المستوى يسأل المدير فريقه عن أي إقتراحات، ويضع القرارات معتمدا على الإقتراحات ويعلم الفريق بها.

المستوى الثالث: يناقش المدير والفريق الوضع على نحو مفصل، ويطلب المدير أوراق عمل ومدخلات من الفريق وقد يأخذ بها أولا ويعلم الفريق بذلك.

المستوى الرابع: في هذا المستوى يستمر بناء العلاقات وفي هذه النقطة تقرر القرارات على نحو نهائي وعلى نحو تعاوني بين المدير والفريق.

المستوى الخامس: يمارس العاملون الإدارة الذاتية من خلال فرق العمل ذاتية الإدارة بصنع واتخاذ القرار.

وقد عرف "Bower and Lowler" مستويات التمكين عن طريق تحديد درجة مشاركة العاملين في المكتب الأمامي أو الخط الأول في هذه المكونات الأربعة:[2]

- المعلومات عن أداء المنظمة

---

[1]– عبد الكريم محمود ضوء دعفوس، **أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي**، دراسة تطبيقية على فروع مصرف الصحاري بالمنطقة الغربية، دراسة ضمن متطلبات الحصول على درجة الإجازة العالية(الماجستير)، في الإدارة،2020،2019، جامعة الزاوية، كلية الاقتصاد، قسم الإدارة، ص ص 59، 60.

[2]– كرمية توفيق، **تمكين العاملين دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان SC SEG**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، سنة2008/2007، ص ص 88 90.

- المكافآت المؤسسية عن هذا الأداء
- المعرفة التي تمكن من فهم أداء المنظمة والمساهمة فيه
- القوة أو السلطة لإتخاذ القرارات التي تؤثر على إتجاه المنظمة وأدائها

وحسب توافر هذه المكونات الأربعة يمكن تحديد مستوى التمكين في المنظمة، وقد ميز المؤلفان وبينا جدلهما في هذا التميز ما أسمياه "Controle" الضبط والإنخراط Involvement وذلك كما يلي:

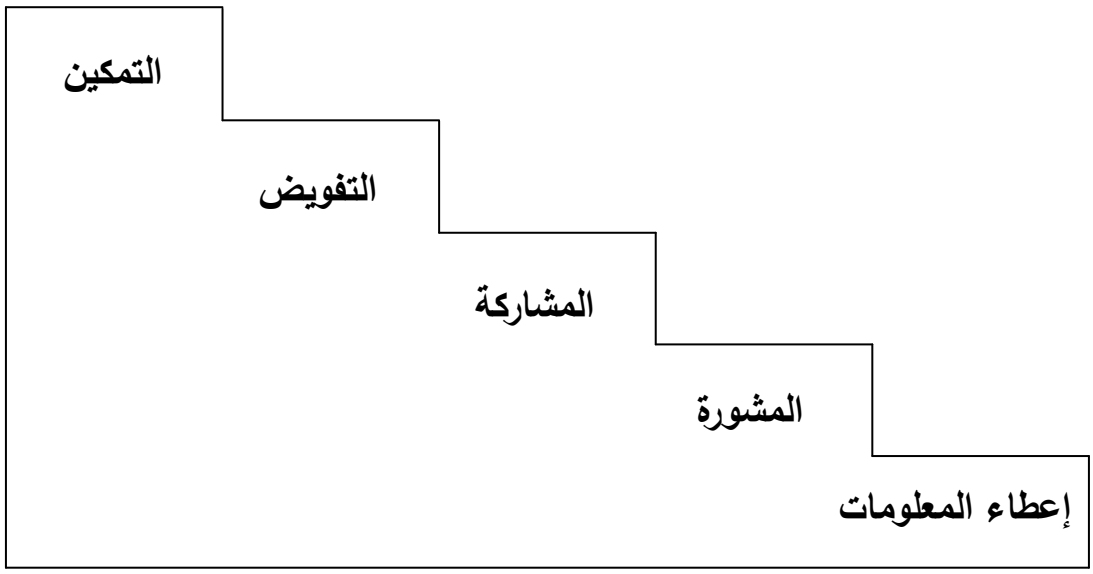
شكل رقم (1-3): مستوى التمكين في المنظمة



المصدر: عطية حسين أفندي، مرجع سبق ذكره، ص40.

إذن مستويات التمكين عديدة تتمثل في خطوات منفصلة ربما تؤخذ على المستوى الفردي أو على مستوى المجموعة أو المؤسسة، والإجراء الأفضل هو أخذ هذه العملية خطوة خطوة، والمجموعات المشاركة يجب أن تكسب الخبرة في الخطوة الأولى قبل الوصول إلى الثانية وهكذا، وفي كل خطوة يختبر المديرون والعاملون بعضهم البعض في مجال الثقة والإخلاص والإنفتاح، وبذلك يتخذ القرار الأصلح من الأفراد بغض النظر عن موقعه في المؤسسة ويمكن تمثيل هذه المستويات بيانيا في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-4): الخطوات الأساسية للتمكين



المصدر: عطية حسين أفندي، مرجع سبق ذكره، ص40.

نلاحظ أن المشاركة هي النشاط المركزي في خطوات التمكين، حيث تتخذ قرارات تحقق مصلحة الطرفين وإن إختلفت مصالحهم تتخذ شكل التفاوض وقبل المشاركة تأخذ شكل المشورة والتمكين هو آخر خطوة يمكن أن يصل إليها العاملون.

المبحث الثالث: تطبيقات تمكين العاملين

تطرقنا في المبحث السابق إلى أساسيات تمكين العاملين، من خلال التعرض إلى أسبابه وأبعاده وكذا مستويات التمكين، وسوف نحاول التطرق في هذا المبحث إلى نماذج، مبادئ ومعوقات تطبيق تمكين العاملين.

المطلب الأول: نماذج تمكين العاملين

للإقتراب من التمكين تحتاج كل منظمة أن تتفهم التمكين وفقا لظروفها ومحيط بيئتها، ومن خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى أهم النماذج التي تناولها الفكر الإداري. حيث هناك العديد من النماذج التي تساهم في تطبيق ونجاح تمكين العاملين.

1-نموذج" كونجر" و "كانونجا" (Conger and Kanunga1988):

عرف Congar وزميلهKanunga التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية، وتبنى الكتابات نموذج التحفيز الفردي للتمكين، حيث تم تعريف التمكين" كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل الغير رسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية."[1]

ولتعزيز مستوى التمكين في أي منظمة حدد Conger and Kanunga خمس مراحل:[2]

المرحلة الأولى: تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تسبب في الشعور بفقدان القوة بين العاملين، ويمكن تصنيف هذه العناصر إلى عوامل تنظيمية كالتغيرات التنظيمية الرئيسية، المناخ البيروقراطي، الضغوط التنافسية، ضعف نظام الاتصالات والمركزية العالية في توزيع

---

[1]- عادل هادي البغدادي، **الإستشراف الإستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013م-1434هـ، ص144.

[2]-عادل محمد عبد الله، **إستراتيجية التمكين المتسلسل -مدخل للبناء المسلسل للمورد البشري المشارك في صناعة القرارات**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة العربية، 2018، ص ص 20 21.

الموارد، أما العناصر المرتبطة بأسلوب الإشراف ونظام المكافآت فتشمل التسلط، السلبية، التحديد الإعتباطي للمكافآت، ضعف قيم التحفيز، وغياب الإبداع.

المرحلة الثانية: إستخدام أساليب إدارية مثل الإدارة بالمشاركة وتوفير متطلبات المشاركة من حيث إعداد الأهداف والإثراء الوظيفي، والمكافآت المرتبطة بالأداء.

المرحلة الثالثة: تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للموظفين وذلك بإستخدام أربعة مصادر، المكاسب غير الفعالة، والتجارب المنجزة، والإقناع اللفظي، الإستشارة العاطفية.

المرحلة الرابعة: نتيجة لإستقبال المرؤوسين لمعلومات الفاعلية Information of Efftionssy سيشعر المرؤوسين بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول وتوقعات الأداء والإعتقاد بالفاعلية الذاتية.

المرحلة الخامسة: التغيير في السلوك من خلال إصدار ومبادأة المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة.

من خلال هذا النموذج يمكن القول إن التمكين يعني أن تسعى المنظمة إلى تقوية إعتقاد الموظف بفاعلية الذاتية أو تعمل على إضعاف أو التقليل من إعتقاد الموظف بفقدانه للقوة.

2-نموذج توماس وفيلتهاوس (Thomas and Velthouse 1990):

قدم "Thomas and Velthouse" نموذج مكمل لدراسة "Conger and Kanungo" فقد أوردا نموذج التمكين الإدراكي "Cognitive of empowevment" وعرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية التي تتضمن الظروف العامة للموظف وتعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها وبدورها تنتج الرضا والتحفيز، وأشار إلى أن التمكين يفترض أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات الذي يتضمن كيفية النظر للعالم الخارجي، ومفهوم الذات الذي

يشجع السلوكيات الهادفة فضلا عن ربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين لكي تطبق في المنظمة.[1]

وقد حدد الكاتبان أربعة أبعاد نفسة للتمكين حيث أنها تمثل أساسا لتمكين العاملين وهي:[2]

-**التأثير الحسي Sense of impact**: ويقصد بالتأثير الحسي الدرجة التي ينظر للسلوك فيها على أنه يمكن أن تعمل اختلافا فيما يتعلق بإنجاز الهدف أو المهمة التي بدورها تحدث التأثير المقصود في بيئة الفرد.

-**الكفاية Competence:** الكفاية هي شعور الفرد بالإنجاز عند أدائه أنشطة المهام التي إختارها بمهارة، والشعور بالكفاية يتضمن الإحساس بأداء المهام بشكل جيد والجودة في أداء المهام.

-**إعطاء معنى للعملMeaningfdness** : ويهتم بقيم الهدف أو المهام التي يتم الحكم عليها من خلال معايير أو أفكار الفرد، ويشمل إعطاء معنى للعمل مقارنة بين متطلبات دور العمل ومعتقدات الفرد.

-**الإختيارChoice:** ويتضمن المسؤولية المسببة لتصرفات الفرد، والإختيار هو أن يشعر الفرد بالفرصة في إختيار المهام ذات المعنى له وأدائه بطريقة تبدو ملائمة،

نموذج (Anderson) وزميله (Sandmann) عام 2009:

قدم Anderson وزميله Sandmann عام 2009 نموذج من ممارسات التمكين في شراكات الشباب، ورأوا أن البيئة التي تعتنق عملية التمكين تؤدي إلى تطوير القيادة الشابة من خلال ربط مفاهيم التمكين بشراكات الشباب.[3]

---

[1]- عادل محمد عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص22.

[2]-رامي جمال اندراوس، الدكتور عادل سالم معايعة، مرجع سبق ذكره، ص ص 157-158.

[3]- عادل هادي البغدادي وآخرون، "**الاستشراف الإستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي**"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013م -1434هـ، ص ص 147-148.

وقد حددو ثلاث فئات تنمي أو تقلل من الشعور بالتمكين وهي:[1]

-**العمل:** تزداد الموهبة عندما يتشاطر الافراد القرارات الرئيسية للمنظمة أما من خلال التمثيل أو المساهمة المباشرة، ولا تساهم القرارات البسيطة في تنمية التمكين لذلك يجب إشراك الأفراد في القرارات الرئيسية التي تؤثر في عمل المنظمة، وأن أسلوب القائد يلعب دورا في خلق هذا السياق لأجل تقرير المصير.

- **الأفراد:** أشارا إلى الحاجة لأفراد ذوي المقدرة لأداء المهام بشكل ماهر، وركزت هذه الفكرة على احترام الذات، وأن الأفراد يجب أن يعرفوا قدرتهم لأداء المهمة وينظرو لأنفسهم كمصدر ثمين ملئ بالمواهب.

-**المنظمة:** يكون الأفراد ممكنين بشكل أكبر عندما يمتلكون المعلومات حول أداء المنظمة، حيث يزداد إحساس الأفراد بالتمكين عندما يفهموا رسالة المنظمة وفي المقابل يصبحوا قادرين على تحديد مهامهم ضمن الصورة الأكبر لعمل المنظمة.

المطلب الثاني: مبادئ تمكين العاملين

يرى "توامس ستير" "thomaesstirr" أن لتمكين العاملين سبعة مبادئ أساسية يمكن استنتاجها من أحرف كلمة "empower"، حيث يمثل كل حرف منها مبدأ من المبادئ، وهذه الأخيرة ممثلة فيما يلي:[2]

1-الحرفE : والذي يدل على Education أي تعليم العاملين، ويعرف التعلم بأنه: "كل العمليات المستمرة الهادفة وغير الهادفة لإكتساب الأفراد المعرفة والمعلومات"، وينبغي على المؤسسة أن تحاول توفير الظروف الملائمة للتعلم لأنه يساهم في زيادة المعرفة والثقة بالنفس..

[1]-عادل هادي البغدادي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 148.

[2]- سليمة بوتاعة، **إشكالية تطبيق تمكين العاملين بالمؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة جيجل، 2013، ص31.

كما يعرف "فايز الزعبي" التعليم بأنه: زيادة مقدرة الفرد على التفكير بشكل منطقي وفهم وتفسير المعرفة خلال تنمية القدرات العقلية القادرة على فهم العلاقات المنطقية بين مختلف المتغيرات.[1]

2-الحرفM : والذي يدل على Motivation أي الدافعية، وتعرف على أنها:" مجموعة من الطاقات والقدرات والقوى التي توجه وتعزز جهود الفرد التي يكرسها للعمل".
ويعرف" حسن عبد السلام علي عمران" الدافعية بأنها: " الإستعداد نحو الإنجاز وأداء الأعمال بدافعية ذاتية من قبل الأفراد وهي قوى نابعة من دخل الفرد تؤثر في توجيهه بشدة نحو العمل والمثابرة وهي سلوك إداري وطوعي".[2]

3- الحرف P: والذي يدل على Purpose أي وضوح الهدف: أي أنه لابد أن يكون كل فرد في المؤسسة على دراية بالأهداف التي تسعى المؤسسة للوصول إليها.

4-الحرف O: والذي يدل على Ownership أي الملكية: وهذا يعتمد على المؤسسة في حد ذاتها وفيها إذا كانت تحتوي على سياسات يتم من خلالها منح العمال جزء من الملكية حتى وإن كانت مشاركة العمال في الأرباح التي تجنيها المؤسسة.

5-الحرفW : والذي يدل على Willingnes to change أي الرغبة في التغيير: إن التمكين يمكن أن يواجه صعوبات، ومنها عدم وجود رغبة في التغيير ليس من طرف العمال فقط وإنما حتى من طرف أصحاب المؤسسات الذين يرفضون التخلي عن السلطة، لكن من أجل نجاح التمكين لابد أن يكون هناك تقبل للتغيير من طرف كافة أفراد المؤسسة سواء كانوا عمال أو مدراء.

---

[1]- فايز الزعبي ومحمد إبراهيم عبيدات، **أساسيات الإدارة الحديثة**، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 1997، ص240.

[2]- حسن عبد السلام علي عمران، **التمكين الإداري وأثره في تحسين مستوى الأداء المنظمي**، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد08، ديسمبر 2017، ص25.

6-الحرف E: والذي يدل على Ego élimination أي نكران الذات، وهذا يرتبط ارتباطا كبيرا بالنمط القيادي السائد بالمؤسسة، ولنجاح التمكين لابد من إتباع نمط تشاركي تكون فيه السلطة للمدراء والعاملين والعمل يكون بشكل جماعي.

7-الحرف R: والذي يدل على Respect أي الإحترام، إن المؤسسة التي تكون ناجحة هي تلك التي تسود فيها فلسفة إحترام العاملين وعدم التمييز بينهم وحسن معاملتهم، كذلك احترام المبادرات التي يحققونها حتى وإن كانت عادية لأن هذا سيكون حافزا لهم، ويدفعهم لتفجير طاقاتهم الكامنة.

مما سبق نجد أن التمكين العاملين يتطلب وجود مبادئ أساسية، مثل: التعليم، الدافعية، وضوح الهدف، الإحترام وغيرها، وهذه المبادئ لا يمكن الخروج عنها لأنها أساس نجاح التمكين، لذا لابد على المؤسسات الإلتزام بها لضمان النجاح.

المطلب الثالث: معوقات تمكين العاملين

بالرغم من المزايا التي يحققها التمكين إلا أن هناك معوقات في تطبيقه، وسوف نتطرق إلى دراسة ماركو سنة 2011 تلخص معوقات التمكين من خلال تخوف كل من المديرين والمرؤوسين والإدارة، ملخصة ذلك على النحو التالي.[1]

فبالنسبة للمديرين يتجلى ذلك في خوفهم من فقدانهم النفوذ الذي كانوا يتمتعون به في ظل المركزية، وكذلك خوفهم من أن يظهر المرؤوسون كفاءة واقتدارا في أعمالهم أكبر من كفاءتهم مما قد يركز على ثقة الإدارة فيهم.

أما بالنسبة للمرؤوسين فقد يخاف الكثير منهم من تحمل المسؤولية، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات لاعتيادهم في الهياكل التنظيمية التقليدية على تلقي الأوامر وتنفيذها دون تحمل مسؤولية نتائجها، وكذلك تخوف المرؤوسين ذو الإنتاج المنخفض واللذين يعتمدون في

[1]- ماري ثابت ماركو، **أثر تمكين العاملين على الإنتماء التنظيمي بالتطبيق على الهيئة العامة للمساحة**، رسالة ماجيستر في إدارة أعمال، غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر، 2011، ص92، 93.

كل كبيرة وصغيرة على رؤسائهم من انكشاف قدراتهم ومهاراتهم الضعيفة أمام الإدارة، مما قد يشكل خطر على مستقبلهم الوظيفي.

أما بالنسبة للإدارة(المؤسسة) فتلخص ماركو ذلك من خلال النقاط الآتية.[1]

- الإعتقاد الخاطئ بأن تمكين العاملين هو الحل السليم والأكيد لعلاج كل المشكلات الآتية التي تعاني منها المنظمة، فالتمكين استراتيجية إدارية تطويرية تتسم عادة بالبطء، وتحتاج إلى الوقت ودعم وإلتزام من جانب كل الأطراف المعنية بها.
- التقليص التنظيمي Downsizing الذي يقوم على سياسة الإستغناء عن العاملين، وما تولده من الخوف في نفوس العاملين على حياتهم ووظائفهم، فمن المستحيل طبعا تمكين العاملين في منظمة لا تظهر الإلتزام الكافي نحو الإحتفاظ بالعاملين، فهذا يؤدي إلى عدم الشعور بالأمان الوظيفي.
- شيوع البيروقراطية في الكثير من المنظمات، والتي تعيق التمكين الذي يحتاج أساسا إلى التسطيح الهرميFlattening، لأنها بطبيعتها تعتمد على العكس حيث تقوم الهياكل التنظيمية الهرمية متعددة المستويات، بالإضافة إلى وجود العديد من اللوائح والقواعد الحاكمة بتحديد ما يفعل، حيث لا تسمح بأي مساحة للمبادأة والإبداع.

[1]– ماري ثابت ماركو، مرجع سبق ذكره، ص93.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى مفهوم تمكين العاملين وهو إعطاء صلاحيات أوسع للعمال لأداء مهامهم واتخاذ قرارهم، وكذلك تناولنا خصائص وأهداف تمكين العاملين، ووضحنا كذلك أبعاده وأنواعه وكذا مستوياته.

فالتمكين يعتمد بالخصوص على الاهتمام بالعاملين ومنحهم الصلاحيات وتحفيزهم وكذا مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وهذا الاهتمام جاء من تغير النظرة للمورد البشري، الذي هو أساس نجاح أي منظمة كانت.

فتبني مفهوم التمكين في المؤسسة يزيد من الثقة بين العمال فيما بينهم أو مع رؤسائهم، مما يساعد على خلق جو ملائم للعمل ونجاح المؤسسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري لأداء المؤسسة

مقدمة الفصل:

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبيرة في تسيير المؤسسات، لذا نال ولا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أي مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق أهدافها الرئيسية وهي الربح، النمو، البقاء والاستمرارية.

يهتم أغلب الباحثين بموضوع الأداء نظرا للأهمية التي يكتسبه بالنسبة للمؤسسة، فهي تسعى بدورها إلى تطوير مواردها البشرية، كما أنه المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كافة بغية إحداث تغييرات وتأثيرات على أداء العاملين، وتسمح عملية تقييم الأداء باكتشاف انحرافات واتخاذ القرارات التصحيحية. وعملية تقييمه تهدف إلى تحقيق الكفاءة باستخدام الموارد المتاحة والحكم على مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المخططة.

ومنه مما سبق سيتم التطرق إلى المباحث الآتية:

المبحث الأول: ماهية الأداء.

المبحث الثاني: تقييم الأداء.

المبحث الثالث: مساهمة تمكين العاملين في تحسين أداء المؤسسة.

المبحث الأول: ماهية الأداء

يعتبر الأداء من أهم المواضيع الذي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام في البحوث والدراسات الإدارية، حيث أصبح من الضرورة إلى طرق وتقنيات تمكن المنظمات من قياس وتقييم الأداء البشري.

المطلب الأول: مفهوم والعوامل المؤثرة في الأداء

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى فرعين حيث يتناول الفرع الأول مفهوم الأداء والفرع الثاني كل من العوامل المؤثرة في الأداء.

الفرع الأول: مفهوم الأداء

إن مفهوم الأداء مفهوم واسع وشامل وهام لأي منظمة وعلى الرغم من كثرة الدراسات التي تناوله إلا أنه لم يتم التوصل إلى مفهوم محدد له. حيث البعض أن السبب يعود إلى اختلاف طبيعة على المنظمات وأهدافها والجهات التي تقيسه، ولكن يمكن تقديم بعض المفاهيم للأداء منها:

- يعرف قاموس اللغة الفرنسية كلمة "larousse"كلمة الأداء " performance"كلمة إنجليزية مشتقة من الفرنسية القديمة "paformance"المأخوذة من كلمة "parformer"[1]والتي تعني تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة ولكن اللغة الإنجليزية هي التي أعطت له معنى واضح ومحدد للقيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.[2]

[1]إلياس سالم، **تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية**، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيومALGAL وحدةEARA بالمسيلة، رسالة ماجيستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة2006، ص44.

[2]عمر عبو، هودة عبو، **دور الإستراتيجيات العامة للتنافس في تحقيق الأداء في المؤسسة**، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، ص2.

❖ يعرف كاليكا "kalika" "الأداء بأنه الدرجة أو النسبة من الأهداف التي تحققها المنظمة."[1] من خلال تعريف كاليكا نستنتج أن الأداء هو الهدف أو الأهداف المحققة المراد أن تصل إليها المنظمة.

❖ حسب P. Drucker ينظر" دراكر" إلى الأداء على أنه " قدرة المؤسسة على الاستمرار والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال."[2]

من خلال تعريف دراكر نلاحظ أنه ركز على أن ضمان بقاء واستمرارية المؤسسة يكمل في تحقيق التوازن بين رضا المساهمين ورضا العمال.

❖ كما عرف بأنه هو: "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها."[3] فمن خلال هذا التعريف الأداء يعني تحقيق النتائج بالوسائل المتاحة أمام المنظمة من خلال النشاط الذي تمارسه و الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا استخلاص تعريف شامل للأداء:

الأداء هو المخرجات أو الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال استخدام الوسائل المتاحة من جهة والنشاط الذي تمارسه من جهة أخرى، وذلك حتى يتسنى للمؤسسة قدرة على البقاء والاستمرارية.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في أداء

هناك مجموعة من الأسس التي تعمل كقوة دافعة تحدد المسار الإستراتيجي للمنظمة ومن بين هذه العوامل نذكر:

---

[1] شوقي شاذلي، **أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الجزائر)**، رسالة ماجيستر في العلوم الاقتصادية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة 2007_2008.

[2] الشيخ الدوالي، **تحليل الأسس النظرية لمفهم الأداء**، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد07، 2010، ص273.

[3] طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)**، دار وائل عمان الأردن، 2007، ص77.

أولا_ العوامل الخارجية: ويقصد بها تلك المؤثرات التي تمس بأداء المؤسسة سلبا أو إيجابا وهذا دون تحكم المؤسسة فيها وتنقسم هذه العوامل بدورها إلى:[1]

1_العوامل الاقتصادية: وتنقسم هذه العوامل بدورها إلى:

1_1 عوامل اقتصادية كلية: كالفلسفة الاقتصادية للدول، معدلات نموها الاقتصادي، معدلات التضخم وتمتاز هذه العوامل وبتأثيرها في المدى الطويل على أداء المؤسسة.

1_2 عوامل اقتصادية قطاعية: كوفرة المواد الأولية، الطاقة ودرجة المنافسة... وتؤثر هذه العوامل على أداء المؤسسة في المدى القصير.

2_ العوامل الاجتماعية والثقافية: يؤثر هذا النوع من العوامل بشكل مباشر على الأداء ويعود ذلك إلى النمط السلوكي المشترك في المجتمع.

3_ العوامل السياسية والقانونية: تعتبر العوامل السياسية و القانونية من العناصر الهامة ذات التأثير الكبير على الأداء في المؤسسة وهي تشمل العناصر التالية:[2]

_ السياسة الخارجية للدولة.

_ مدى قدرة النظام على تحقيق الاستقرار السياسي.

_ التشريعات والقوانين.

_مدى انتشار الديمقراطية والأحزاب.

4_ العوامل التكنولوجية: تتأثر المؤسسة بشكل كبير بالمحيط التكنولوجي (المعارف العلمية، البحث العلمي، الإبداعات التكنولوجية، تدوال براءات الاختراع...) حيث أن هذه التكنولوجيا قد تساهم في تخفيض أو رفع حجم التكاليف وتحديد نوعية المنتجات.

---

[1] عبد الله حسين جوهر، **إستراتيجية الإدارة الحديثة_ التخطيط_التطوير_ الرقابة**، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2011، ص57

[2] عبد الله حسين جوهر، **مرجع سبق ذكره**، ص58.

ثانيا_ العوامل الداخلية: وتنقسم إلى قسمين:[1]

2_1 العوامل التقنية: وتضم ما يلي:

_نوع التكنولوجيا المستخدمة في الوظائف الفعلية في معالجة المعلومات.

_نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.

_نوعية المنتوج وشكله ومدى مناسب التغليف له.

_مستويات الأسعار.

_ الموقع الجغرافي للمؤسسة.

2_2 العوامل البشرية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم مايلي:

_ التركيبة البشرية من حيث السن والجنس.

_ مستوى تأهيل عمال المؤسسة.

_نظامي المكافآت والحوافز.

_ الجو السائد بين العمال والعلاقة بين المشرفين والمنفذين.

المطلب الثاني: مصطلحات ذات علاقة بالأداء

إن مفهوم الأداء غالبا ما يختلط مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه، إلا أنه رغم ذلك يوجد بينهما وبين الأداء اختلاف، ولعل من أهمها ارتباط بالأداء: الفعالية والكفاءة، حيث يتم استخدامها كبدلين يؤديان لنفس المعنى والغرض، سنحاول فيما يلي تحديد الفرق بين كفاءة الأداء وفعالية الأداء.

1_ تشير الكفاءة(L 'EFICIENCE) إلى" إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة"[1]، وهي بذلك تشير إلى تشير الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز الأعمال و النشاطات واستغلال الموارد المتاحة.

[1]عبد المليك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة والفعالية**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2001، ص87.

❖ تعريف الكفاءة حسب «WalkeretRuekertsz»: الكفاءة هي" قدرة مردودية المؤسسة" بمعنى أن الكفاءة هي مقياس للمردودية في المؤسسة، أي أنها تتعلق بالمخرجات مقارنة بالمدخلات وهو مايقترب من معنى الإنتاجية.

❖ تعريف الكفاءة حسب «VincentPlauchet»: الكفاءة هي: القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات والنشاط الكف، هو النشاط الأقل تكلفة. نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ماهو المطلوب بشرط تدنية التكاليف (أي استعمال مدخلات أقل). كما تعرف الكفاءة على أنها:" استخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر".[2]

2_أما الفعالية(L 'EFFICACITE) : فتعني " عمل الأشياء الصحيحة، وليس عمل الأشياء بشكل صحيح". كما تعرف أنها " الوصول إلى أفضل نوعية ممكنة من الإنتاج أو السلع أو الخدمات المقدمة"، أو " مدى ملائمة الأهداف المختارة، ومدى النجاح في تحقيق هذه الأهداف".[3]

إن الفرق الجوهري الذي يميز مبدأ الكفاءة الأداء عن مبدأ فعالية الأداء، هو تركيز الثاني على التأثير الموجب الذي تتركه الإنتاجية التي يتم الوصول إليها، فهي تجسد علاقة نوعية بين المدخلات أو الموارد المستخدمة وبين المخرجات أو النتائج المحققة بغض النظر عن التكلفة، ويتمثل منهجها في اختيار مزيج مناسب من المدخلات واستخدمه بالأسلوب الصحيح في أداء مهام معينة وفي الوقت المناسب، وهو ما لم ينتبه إليه الأول، وفي هذا التوجه الجديد الذي صاحب فاعلية الأداء انتقال من مفهوم الإدارة العضوية أو الإنسانية، أي تلك التي تركز على أصالة الأهداف.

ويمكن تقديم الأداء من منظور الكفاءة والفعالية في الشكل التالي:

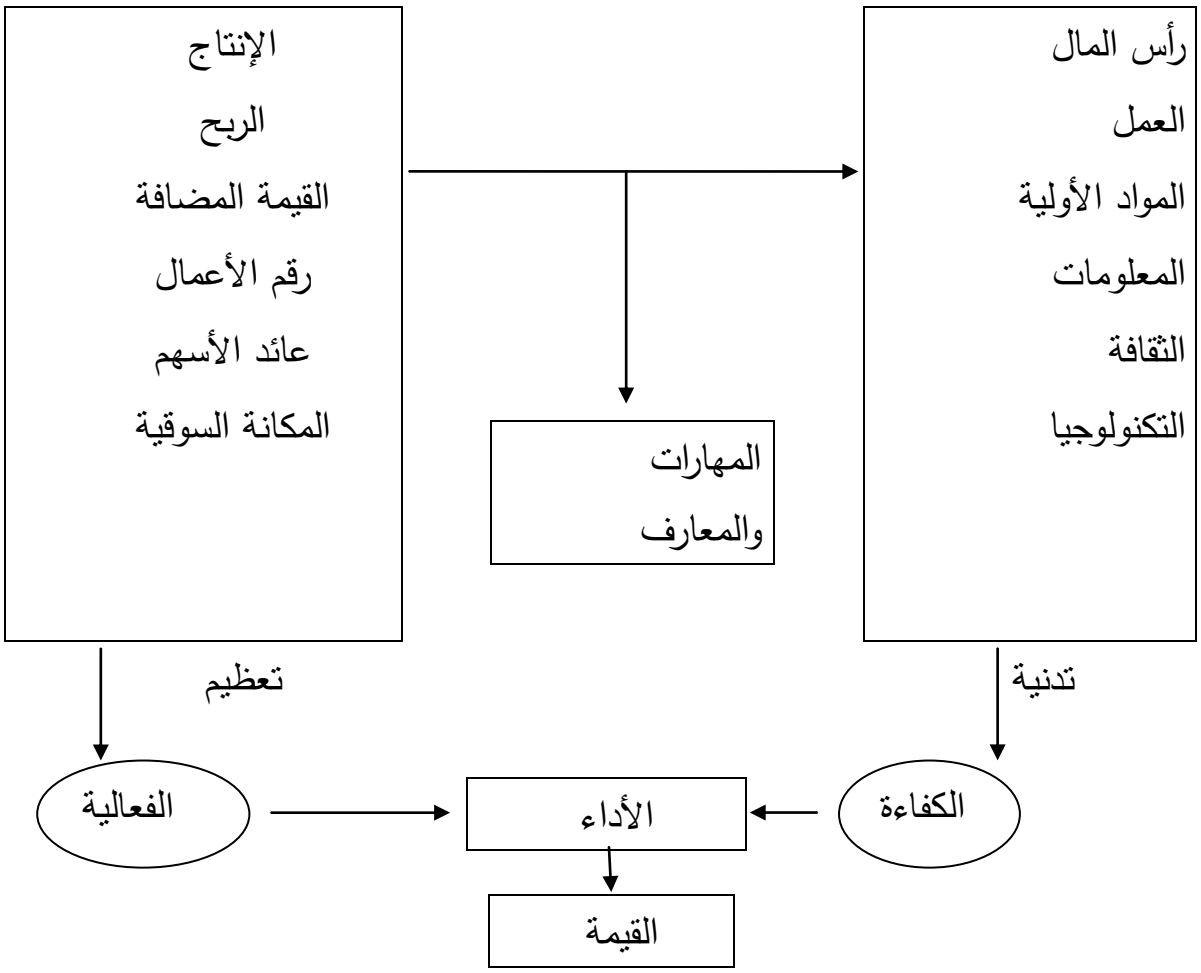
---

[1]ديف فرانسيس، **القيم التنظيمية**، ترجمة عبد الرحمن أحمد الهيجان، بدون طبعة، معهد الإدارة العامة للبحوث، الرياض، السعودية، 1995، ص91.

[2]الشيخ الداوي، **مرجع سبق ذكره**، ص ص220،221.

[3]رامي جمال أندراوس وآخرون، **الإدارة بالثقة والتمكين**، بدون طبعة، عالم الكتب الحديث، إربد، العراق، 2008، ص8.

الشكل رقم (2_1): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد الماليك مزهودة، **المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهوما وقياسا**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات،09/08 مارس 2005، جامعة ورقلة، الجزائر، ص02.

وعليه من الشكل(2_1) يمكن تعريف للأداء بأنه " تعظيم المخرجات المتمثلة في (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، عائد الأسهم، المكانة السوقية) تحت قيد تدنية المدخلات المتمثلة في:(رأس المال، العمل، المواد الأولية، المعلومات، الثقافة، التكنولوجيا)"، بمعنى أن الأداء يترجم في الفعالية(تعظيم المخرجات أو تحقيق الأهداف

المسطرة) والكفاءة (تدنية المدخلات أو ترشيد استخدام الموارد)[1]، إلا أن الفعالية تتأثر أكثر بعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية وقدراتها على التكيف واستغلال الفرص و تجنب التهديدات لتحقيق النمو والتطور، أما الكفاءة فتعتمد أكثر على مدى استغلال المؤسسة للموارد برشادة، وبما أن الأداء يشمل البعدين (الكفاءة والفعالية) فإنه يتعلق بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وهو ما يجعله يمثل مؤشرا لنجاعة المؤسسة أمام العاملين فيها و المتعاملين معها.

3_ الإنتاجية: تتمثل في العلاقة بين النتائج المحققة فعلا و الوسائل المستخدمة لبلوغها وتعرف بأنها تربط بين الفعالية في الوصول للأهداف، الكفاءة في حسن استخدام الموارد بغية بلوغ هذه الأهداف فهي مقياس لأداء فرد أو قسم أو إدارة، أي هي تعبير عن قدرة الناتج المحقق من استخدام قدر معين من المدخلات أو الموارد في فترة زمنية محددة (يوم، شهر، سنة).[2]

4_ الأهداف: وهي حالات نهائية تسعى المؤسسة لتحقيقها، يجب أن تتضمن الخطة الناضجة قائمة من أهداف تسعى المؤسسة لتحقيقها، قد تكون هذه الأهداف إستراتيجية، تشمل تحديد الخصائص لإستراتيجية التي ستسعى المؤسسة لأن تكونها، تتعلق بتنفيذ الإستراتيجية أو أداء العمل اليومي للمؤسسة.[3]

المطلب الثالث: أبعاد وأنواع الأداء

يتناول في هذا المطلب أبعاد وأنواع الأداء وبدوره ينقسم إلى فرعين كالآتي:

الفرع الأول: أبعاد الأداء

تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:[4]

---

[1] الشيخ الداوي، **مرجع سبق ذكره**، ص09.

[2] الصميدعي محمود جاسم، **إستراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 28.

[3] سعاد نايف برنوطي، **الإدارة أساسيات إدارة أعمال**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2000، ص244.

[4] مصطفى يوسف، **إدارة الأداء**، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006، 1437هـ، ص21_22.

أ_ **البعد الاقتصادي:** والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين، وتكتسب ثقتهم ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية.

ب_البعد التنظيمي للأداء: يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيقها أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء مع الإشارة، لأن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلة التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية أخرى ناتجة عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

ج_ البعد الاجتماعي للأداء: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم، وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن لأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي و أهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية كبيرة ومعتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ماله صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة لصراعات، أزمات،...إلخ.

د_ البعد البيئي: والذي يرتكز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها.

الفرع الثاني: أنواع الأداء

هناك عدة أنواع للأداء تم تصنيفها حسب المعايير التالية:

1_حسب معيار الشمولية: وفق هذا المعيار يمكن تصنيف الأداء إلى:[1]

[1] سميرة عبد الصمد، **أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية**، دراسة حالة شركة الكهرباء الريفية والخضرية (باتنةserub) رسالة ماجيستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2008_2007، ص55.

- **الأداء الكلي:** الذي يتجسد من خلال الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المنظمة لأهدافها الشاملة كالاستمرارية، الأرباح، النمو...الخ.
- **الأداء الجزئي:** وهو الذي بتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المنظمة، حيث يمكن أن ينقسم حسب الوظائف إلى أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، وأداء كل من وظائف التموين، والإنتاج والتسويق.

والأداء الكلي للمنظمة هو في الحقيقة نتيجة تفاعل أداء مختلف أنظمتها الفرعية، أي أنه لدراسة الأداء الشامل للمنظمة يفترض دراسة الأداء لمختلف وظائفها.

2_حسب معيار الطبيعة: ويصنف الأداء وفق هذا المعيار إلى:[1]

- **الأداء الاقتصادي:** يقترن بوجود أهداف اقتصادية تسعى المؤسسة لبلوغها، والمتجسدة في الفوائض التي تحققها جراء تعظيم نتيجتها مع تخفيض مستوى استخدامها مواردها.
- **الأداء الاجتماعي:** وهو يرتبط بالأداء الاقتصادي الذي يرافقه التزام جماعي داخلي وخارجي نتيجة ممارسة المؤسسة لنشاطها، وهذا الأداء له أهمية كبيرة في التأثير على صورة المنظمة في المحيط الذي تنشط فيه.
- **الأداء التقني:** وهو يمثل قدرة التجهيزات التقنية على القيام بمهمتها على أحسن حال، سواء تعلق الأمر بدقة المعلومات، توفيرها في الوقت المناسب، كمية المواد اللازمة، جودة المنتج...إلخ. لذا تسعى المنظمات دائما لاستخدام تجهيزات حديثة مواكبة للتطور التكنولوجي، تكييف برامج تكوين الأفراد، تشجيع البحوث العلمية والسهر على الاهتمام بقسم الصيانة.

---

[1] صباح شاوي، **أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف**، رسالة ماجيستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 2009_2010، ص216_217.

- **الأداء السياسي:** وهو يعبر عن محاولات المؤسسة للتأثير على النظام السياسي الذي تتواجد فيه وفقا للقوانين والتشريعات المفروضة عليها لاستصدار امتياز لصالحها يدعم تحقيق أهدافها.

3_معيار طبيعة المؤسسة: والذي يصنف الأداء إلى نوعين هما:

- **الأداء الصناعي:** وهو الأداء الناتج عن المنظمة الصناعية التي تهدف إلى تقديم منتجات ذات جودة بالكمية المطلوبة وفي الوقت المناسب.
- **الأداء الخدمي:** وهو الأداء الناتج عن المنظمة الخدماتية التي تهدف إلى توفير خدمات تلبي متطلبات الزبائن.

4_معيار الأجل: والذي تصنفه إلى:

- **الأداء الطويل الأجل:** وهو الأداء الذي يشمل فترة تتعدى خمس سنوات.
- **الأداء متوسط الأجل:** وهو الأداء الذي يغطي الفترة المحصورة بين سنة وخمس سنوات.
- **الأداء قصير الأجل:** وهو الأداء الذي يشمل فترة لا تتعدى السنة.

5_ معيار المصدر: ويمكن تقسيم الأداء وفقه إلى:

- **الأداء الظاهري:** وهو الأداء الناتج من استغلال الفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمؤسسة، والذي ليس لها دور في خلقه، كانفتاح أسواق جديدة، براءات اختراع يتم استثمارها، أزمات تعاني منها مؤسسات منافسة، ظهور قوانين حكومية مدعمة...، إلا أن على المنظمة التمتع بقدرة على اكتشاف هذه الفرص واستغلالها.
- **الأداء الذاتي:** يتمثل في أداء المنظمة بمجموعها، بفعل الجهود التي يبذلها القادة الإداريين والمرؤوسين في العمل واستغلال موارد المنظمة.

6_ حسب المعيار الوظيفي: يمكن تقييم الأداء حسب الوظائف التي تمارسها المنظمة والتي يمكن حصرها في: الوظيفة المالية والوظيفة الإنتاجية، وظيفة التسويق، وظيفة الأفراد.

أ_ أداء الوظيفة المالية: يتجسد في ضمان السير الحسن والسليم والعقلاني للإعتمادات الممنوحة ويتجسد أداءها في مدى شرعية وصحة العمليات المالية (مثل: التزوير والاختلاس ....) حسن استخدام الأموال العامة وترشيد استعمالها، احترام القواعد القانونية والتنظيمية الخاصة بتنفيذ الميزانية .[1]

فقد يحدث أن تلجأ بعض المؤسسات العمومية إلى زيادة رسوم الخدمة أو ثمنها العام، ولكن ذلك لايعني أنها تحاول زيادة ثروتها، فهي إن حققت فائض فليس لتعظيم الربح وإنما لتوفير موارد تساعدها على توسيع دائرة نشاطها العام وتحسين جودة خدماتها لتحقيق المصلحة العامة لجمهور المنتفعين من خدماتها.هناك بعض الخدمات تتولى تقديمها المؤسسات العمومية من أجل تحقيق أهداف اجتماعية مثل: خدمات التعليم، الرعاية الصحية للسكان، وتعبيد الطرق، ولعدم وجود قوانين واضحة تمنح الصلاحية أو القدرة للقطاع الخاص للقيام بها، تقوم الدولة بتقديمها بالمجان أو بسعر أقل من سعر السوق.[2]

ب_ أداء وظائف الإنتاج: يتحقق أداء هذه الوظيفة عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مع مراعاة مستوى معين من الجودة وفي حدود الإمكانيات المتاحة، فحجم ونوعية الإنتاج السلعي أو الخدماتي تعتبر من المؤشرات الهامة التي تبين مستوى الأداء في المؤسسة العمومية وقد وجدت هذه المؤسسات لتقديم خدمات محددة و إشباع حاجات مجتمعية عامة أو إنتاج سلع محددة لتحقيق مصلحة عامة، فتوفر الخدمات بالمستوى الكافي و بالجودة المطلوبة هي انعكاس لمدى نجاح المؤسسات العمومية وقدرتها على تحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقها.[3]

---

[1] صرار عبد الوحيد، **الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة،08/09مارس، الجزائر،2005، ص136

[2] ماهر طاهر بطرس، **دور الدولة في ظل اقتصاد السوق**، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1995، ص ص 72_73.

[3] نايل عبد الحفاظ العوالمة، **إدارة المؤسسات العامة (الأسس النظرية وتطبيقاتها في الأردن)**، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1993، ص ص83_84.

ج_ أداء وظيفة التسويق: ويتمثل بشكل عام في تعريف المتعامل بالخدمة وتسهيل لقاء المنتج به بهدف إنتاج وتقديم الخدمة أو الحصول عليها.[1] ونجد اليوم أن المنظمات الخدماتية سواء كانت تهدف إلى الربح أو لا تعطي اهتماما كبيرا لوظيفة التسويق. فقد بدأ العديد منها مثل المستشفيات العامة أوالمنظمات التعليمية تؤمن بأهمية التسويق لتحقيق الإقبال على خدماتها وتحقيق الإقتناع والرضا عن هذه الخدمات.هذا النوع من التسويق الذي أصبح يعرف باسم " **التسويق الاجتماعي** " لأن هذه المؤسسات تقوم بصفة عامة بتسويق خدمات اجتماعية كما بدأت في استخدام الإعلان المؤسساتي لتعريف الجمهور بخدماتها وأسعارها.[2]

د_ أداء وظيفة الأفراد: تعتبر الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة فتحسن موردويتها بتحسن قدرة وكفاءة الموارد البشرية. ويتمثل أداء هذه الوظيفة في المجهود الذي يبذله كل من يعمل في المنظمة من منظمين ومسيرين، ومهندسين وغيرهم ويقاس أداء الأفراد عادة باستخدام معايير عديدة منها:

- كمية الإنتاج والجودة.
- الخدمات المقدمة للعملاء.
- المعرفة الجيدة للعمليات والاستعداد للتطور.
- معالجة شكاوى للعملاء.
- المواظبة على العمل ويستخدم عادة معدل التغيب كمؤشر للتعبير عنه.
- التعاون مع الزملاء.

[1] سعيد محمد المصري، **إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية**، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2002، ص167.

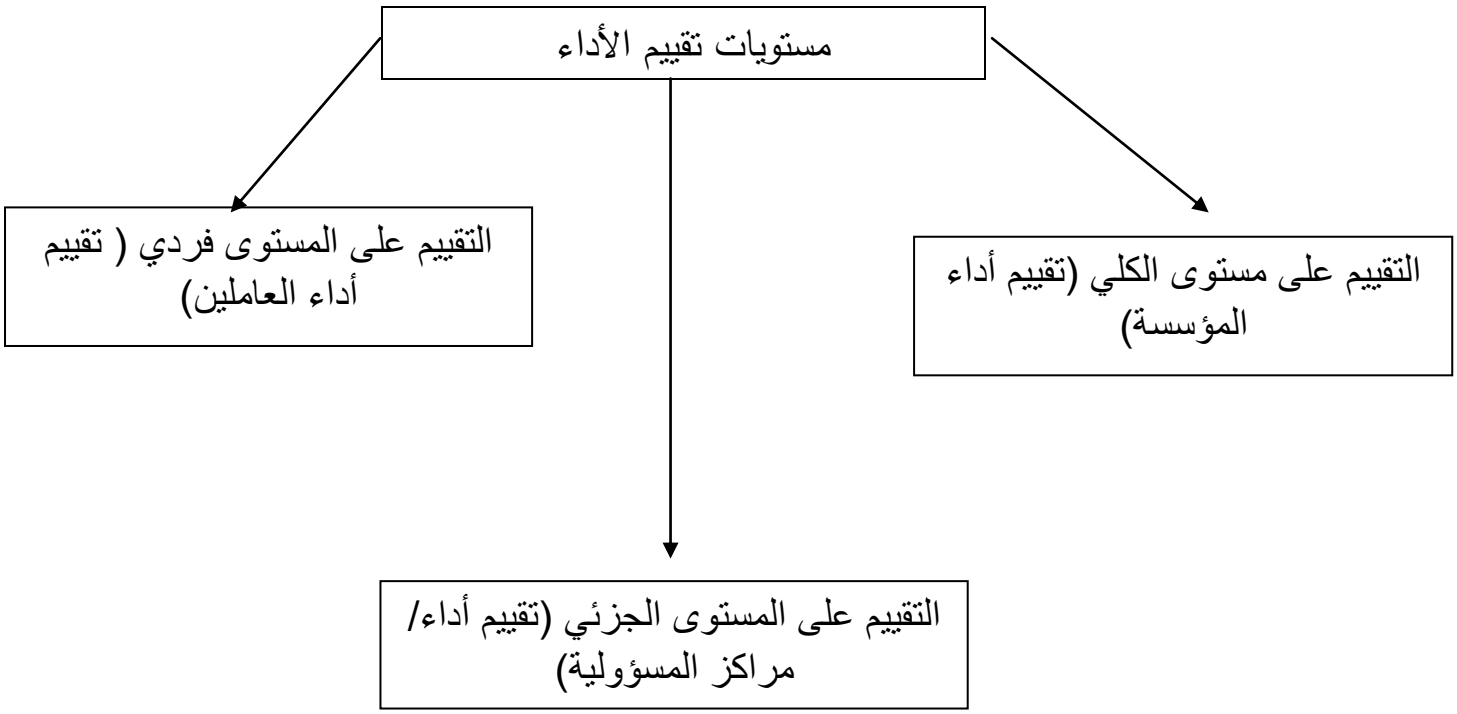
[2] ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسى، **التسويق المعاصر**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005، ص57.

المطلب الرابع: مستويات الأداء

إن للأداء مستويات التي تظهر كالتالي:

هناك ثلاث مستويات لتقييم الأداء تشمل كل من التقييم على مستوى الكلي، التقييم على المستوى الجزئي والتقييم على المستوى الفردي، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (2_2): مستويات تقييم الأداء.



المصدر: زهير ثابت، **كيف تقييم أداء الشركات والعاملين**، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص1

1_ تقييم الأداء الكلي للمؤسسة:

يتلخص تقييم الأداء الكلي للمؤسسة في التقييم الكلي المتكامل لنتائج أعمال هذه الأخيرة وكافة وحداتها التنظيمية في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وذلك من خلال تطوير مجموعة من مؤشرات الأداء وقياس مستوى الإنجاز الفعلي في إطار المستويات المحددة للأداء المرغوب.

وتشمل الأعمال التقييمية للأداء على مستوى المؤسسة ككل مايلي:[1]

_ دراسة التقارير الدورية المرفوعة من إدارات الأقسام فيها وإعطاء الرأي والتوجيه بشأنها لتدعيم جوانب القوة في أدائها وتفادي جوانب الضعف إضافة إلى إبداء المقترحات اللازمة لمعالجة حالات الإخفاق المسجلة.

_ إعداد تقرير دوري شامل عن تقييم الأداء في المؤسسة بالاعتماد على التقارير الدورية المرفوعة من الأقسام، حيث يتضمن هذا التقرير جميع جوانب النشاط في المؤسسة كما يحتوي على جميع المؤشرات التي استعملت في عملية التقييم.

_ إعداد تقرير سنوي يتضمن تقييما لنتاج نشاط المؤسسة ويحتوي على الجداول والمؤشرات التي تحدد مستوى الأداء خلال السنة في كافة المجالات الإنتاجية، التسويقية، التمويلية والاستمرارية وشؤون العاملين.

2_ تقييم الأداء على مستوى الجزئي:

يكون نظام التقييم في المنظمات والمؤسسات اللامركزية أكثر تعقيدا منه في المؤسسات البسيطة كالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لذلك فإن عملية تقييم الأداء تشمل إضافة للمستوى الكلي مستوى أخر أدنى منه يسمى بالمستوى الجزئي، والذي يضم مراكز المسؤولية ومختلف الأقسام والإدارات المكونة للمؤسسة (الإنتاج، المالية، التسويق...). ويعد تقييم الأداء على هذا المستوى مكملا ومتمما للتقييم على المستوى الكلي، حيث يرى العديد من الباحثين أن تقييم الأداء على مستوى الأقسام ومراكز المسؤولية يسمح للمؤسسة بالاستفادة من نظرة أكثر دقة وأكثر تعبير عن المستوى الحقيقي للأداء.

تتطلب عملية التقييم على المستوى الجزئي قيام كل مسؤول أو مدير للقسم أو مركز المسؤولية المعني بإعداد تقييم لأداء قسمه مسترشدا بالخطط والأهداف المحددة، وذلك من خلال:[2]

[1] مجيد الكرخي، **تقويم الأداء باستخدام النسب المالية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص41.

[2] مجيد الكرخي، **مرجع سبق ذكره**، ص 40.

_ متابعة تنفيذ الأهداف المخططة لقسمه يوميا واتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح الانحرافات ضمن الصلاحيات المخول بها.

_ مفاتحة الإدارة العليا بالمؤسسة عن الانحرافات والمقترحات التي يراها مناسبة من أجل تصحيحها.

_ إعداد تقارير دورية عن أداء القسم ترفع إلى الإدارة المسؤولة في المستوى الأعلى، يوضح فيه مقارنة الانجاز بالمخطط والعقبات التي واجهت العملية الإنتاجية في القسم والانحرافات التي حدثت والإجراءات المتخذة أو المطلوب اتخاذها لمعالجتها وأهم المقترحات التي يراها للارتقاء بمستوى الأداء نحو الأفضل.

_ إعداد تقرير سنوي عن تقييم الأداء للقسم يتضمن جميع الإجراءات والتعليمات والأساليب الخاصة بعملية التقييم، ويرفع هذا التقرير للإدارة على مستوى المؤسسة ككل.

3_ تقييم الأداء على مستوى الفردي:

يتمثل التقييم الفردي للأداء في تقييم العاملين داخل المؤسسة من خلال أدائهم لوظيفتهم والمساهمة في تحقيق أهداف مؤسستهم، وذلك بالتعريف على مستوى الأداء الحالي والمتوقع للعاملين بمختلف الوظائف والمستويات في المؤسسة، ويعد تقييم أداء العاملين من الوظائف والأنشطة الأساسية في المؤسسة باعتباره يشكل حجر الأساس للأداء ككل.[1]

ويمكن إبراز أهم المبادئ التي يقوم عليها تقييم أداء الموارد البشرية من خلال النقاط التالية:

_ تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق.

_ يجب أن يكون نظام تقييم أداء العاملين وثيق الصلة بالوظيفة قدر الإمكان.

_ التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومؤشرات الأداء فيها.

[1] فارس رشيد البيتاني، **محاسبة الأداء في تنمية المؤسسات الموارد البشرية**، دار أيله للنشر والتوزيع، عمان،2010، ص74.

_ تدريب القائمين بالتقييم تدريبا كافيا على استخدام نظم وأساليب التقييم ونماذجه.

_ يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية وبوضوح عن كيفية أدائهم ومستوى هذا الأداء.

وبناء على سبق، تجدر الإشارة إلى أن المستويات الثلاثة للأداء تؤثر وتتأثر فيما بينها، فهي تشترك في الأهداف العامة لعملية التقييم كمعرفة نقاط القوة والضعف في أداء الفرد، الإدارة والمؤسسة ككل مما يسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية أو التعزيزية، كما تشترك أيضا في البعد الزمني للتقييم.[1] وبذلك يمكن القول أن مستويات الأداء تتكامل فيما بينها، حيث أن تقييم أداء المؤسسة يتطلب تقييم أداء وحدتها وإداراتها، وتقييم أداء الإدارات يتطلب تقييم أداء الأفراد العاملين بها، غير أن مستويات الأداء تختلف فيما بينها في نوعية المؤشرات المستخدمة والإجراءات والخطوات المتبعة.

[1] محمد الطعاعنة، **معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها**، مجمع أعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،2008، ص404.

المبحث الثاني: تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها كل مؤسسة، فهي مهمة على جميع المستويات ولكي تحقق هذه الأخيرة أهدافها، يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف، حيث تستند عملية تقييم الأداء على مجموعة من الأسس وتمر بمجموعة من المراحل كما تتطلب أيضا جملة من الشروط للوصول بدرجة التقييم إلى المستوى المقبول.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهميته

إن عملية تقييم هي أحد الأعمال المهمة والرئيسية لإدارة الأفراد، والاعتماد عليها من أهم الخطوات لمعرفة مدى كفاءة الأفراد أيضا معرفة الانحرافات ومعالجتها حيث يستهدف تقييم الأداء مجموعة الأهداف قد تكون خاصة بالمؤسسة أو العاملين أو المديرين.

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء

هناك عدة تعاريف لتقييم الأداء تتمثل فيما يلي:

- ❖ تقييم الأداء هو العملية التي تقوم فيها المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف وتحديد نواحي القوة والضعف في الأداء، مع تحديد أسباب ذلك للتأكد من مدى مساهمة الأداء في ضمان بقاء الاستمرار المؤسسة.[1]
- ❖ يقصد به قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المطلوب تحقيقها، أو الممكن الوصول إليها حتى تكون صورة حية لما يحدث ويحدث فعلا ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.[2]

---

[1] عبد السلام أبو قحف، **أساسيات التنظيم والإدارة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص483.

[2] سلامة السعيدي، **التقييم ودمجه في تخطيط المشاريع**، ورقة عمل مقدمة في التنظيمات الأهلية العربية في مؤتمر القاهرة،31 أكتوبر إلى 3 نوفمبر 1989، ص487.

- ❖ يعرف أيضا هو عملية تقدير أداء العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه، وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان جيدا أمالا، في شتى المجالات.[1]
- ❖ عرف فيشر ورفاقه عملية تقييم الأداء على أنها:" العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمنظمته خلال فترة زمنية محددة ".[2]
- ❖ تقييم الأداء هو عملية إشراف ومراجعة من قبل سلطة أعلى بقصد معرفة كيفية سير الأعمال والتأكد من استخدام الموارد المتاحة وفقا للخطة الموضوعة.[3]

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج تعريف شامل لتقييم الأداء:

تقييم الأداء هو العملية التي تقوم بها المؤسسة بالمقارنة الأداء الفعلي والنتائج المطلوب تحقيقها، خلال فترة زمنية معينة والتي يمكن من خلالها تقييم أداء العاملين في معرفة مستوى ونوعية أدائهم وما يقدمون من إسهامات في المؤسسة.

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء

تنبع أهمية تقييم الأداء من خلال طبيعته كوظيفة تستهدف دراسة درجة التناسق بين مختلف العوامل للتعرف على مدى استخدامها وتطور تلك الكفاءة في فترات زمنية متتابعة وذلك من خلال مقارنة ما تحقق منها بالهدف وتتجلى أهمية تقييم الأداء كمايلي:

_ تساعد مديري الأقسام على اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف من خلال توجيه نشاطهم نحو مجالات التي ستخضع للقياس والحكم.

_ تمد مؤشرات تقييم الأداء بالأساس الذي بمقتضاه إجراء مقارنات المختلفة داخل المؤسسة وكذلك بين مؤسسات الأعمال بعضها البعض.

---

[1] سعاد نائف البرنوطي، **مرجع سبق ذكره**، ص378.

[2] نور الدين شنوفي، **تفعيل نظام تقييم العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية حالة: المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر،2004_2005، ص14.

[3] فارس رشيد البياتي، **محاسبة الأداء في المؤسسة الخدمية**، الطيران الميداني نموذجا، دار آيلة، عمان، ط1، 2008، ص17.

_ تساعد مؤشرات تقييم الأداء المستويات الإدارية على التعرف على أسباب الانحرافات التي تم اكتشافها حتى يمكن اتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك.[1]

_ الكشف عن التطور الذي حققته المنظمة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، وذلك عن طريق نتائج الأداء الفعلي زمنيا في المنظمة من مدة لأخرى وإمكانية بالمنظمات المماثلة الأخر

_ توضيح مدى كفاءة تخصيص واستخدام الموارد المتاحة للمنظمة.

_ توجيه العاملين في أداء أعمالهم.

_ توجيه إشراف الإدارة العليا.

_ توضيح سير العمليات الإنتاجية.[2]

المطلب الثاني: أهداف وأسس تقييم الأداء

لتقييم الأداء مجموعة من الأهداف التي تسعى من خلالها المؤسسة الوصول إليها وذلك من أجل تحقيق هدفها الرئيسي، ولتحقيق ذلك يجب عليها إتباع مجموعة من الأسس والتي تظهر من خلال الفرعين التالين:

الفرع الأول: أهداف تقييم الأداء

وتظهر عملية تقييم الأداء من خلال القدرة على الوصول لتحقيق الهدف المنشود، والكيفية التي تؤدي بها للوصول لأهداف موضوعية لتدفق الأداء بسهولة السير أثناء العمل، وهذا من خلال أساليب القيادة الرشيدة، الملمة والمساندة التي تتضمنها عملية مهمة في الإدارة تؤثر على توجيه الأداء نحو تحقيق الأهداف المنشودة، ومن بين هذه الأهداف نذكره:

1_ اختيار الأفراد الصالحين للترقية.

---

[1] كاظم جاسم العيساوي، **الاقتصاد الإداري**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص250.

[2] نصر حمود مزنان فهد، **أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية**، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، الأردن،2009، ص29.

2_ تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل جهد أكبر حتى يستفيد، من فرص التقدم المفتوحة أمامهم.

3_ تزويد الإدارة بالمعلومات المفصلة، تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها.

4_ المحافظة على مستوى عال ومستمر للكفاية الإنتاجية.

5_ تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجها، ورفع الروح المعنوية لديهم وتشجيع التعاون بينهم.[1]

6_ يعتبر كوسيلة لتشجيع العمل الجماعي بالنسبة للفرد.

7_ يوضح تقييم الأداء للمؤسسة أساس عادل لتوزيع الحوافز والمكافآت.

8_ معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفايتهم.[2]

الفرع الثاني: أسس تقييم الأداء

هناك مجموعة من الأسس التي لابد من اعتمادها في تقييم الأداء في المنظمة منها:[3]

أ_ تحديد أهداف المشروع: لكل منظمة عدد من الأهداف تسعى إلى تحقيقها، لذلك ينبغي أولا تحديد هذه الأهداف ودراستها، قصد التعرف على مدى دقتها وواقعيتها، فالتحديد الدقيق لأهداف المنظمة أمر مهم، لأنه من الضروري تقسيم أهداف الجزئية التي تخص الوحدات والأقسام الرئيسية فيها.

ب_ تحديد الخطط التفصيلية: يتمثل هذا الأساس في ضرورة وضع خطط تفصيلية لكل مجال من مجالات النشاط، بحيث تعكس السياسات الخاصة بتحديد الموارد الإنتاجية اللازمة وكيفية الحصول عليها من ناحية، ثم تحديد أوجه استخدام تلك الموارد بشكل يحقق أقصى استفادة ممكنة من ناحية أخرى.

---

[1] الصواف ماهر محمد، **تقييم الأداء**، الطبعة الثانية، دار النشر والتوزيع، ص102.

[2] سهيلة محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية**، "مدخل إستراتيجي"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003، ص140.

[3] عمر تيمجغدين، **دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعريريج)**، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013، ص62.

وعلى هذا الأساس، فإنه لابد أن تحدد الخطط التفصيلية على ضوء مايلي:

_ ضرورة تغطية الأهداف المحددة لجميع أوجه النشاط.

_ ضرورة التناسق بين أهداف الأقسام والفروع.

_ ضرورة مساهمة جميع الأفراد في صياغة تلك الأهداف، والذين سوف يساهمون في تنفيذها ضمن حدود مسؤولياتهم.

_ أن تكون هاته الأهداف قابلة للتكيف مع تغير الظروف.

ج_ تحديد مراكز المسؤولية: من الأركان الأساسية الهامة لتقييم أداء أي منظمة اقتصادية، هو أن تتواجد فيها معالم واضحة ومحددة لتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات، فيمكن تعريف المسؤولية بأنها: "الالتزام والتعهد الذي يلتزم به المرؤوس تجاه رئيسه في تنفيذ ما عهد إليه من واجب. وأن يقوم ذلك المراكز في اتخاذ الوسائل الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط في حدود الموارد والإمكانيات المتاحة تحت تصرفه."

فعملية تقييم الأداء تتطلب كذلك إيضاح اختصاصات كل مركز المسؤولية ونوع العلاقات التنظيمية التي تربط هذه المراكز ببعضها البعض، ومدى تأثير نشاط كل مركز على أنشطة المراكز الأخرى، ويستمد التحديد الواضح لمركز المسؤولية في أي نشاط أهميته من عاملين هما:

_ إجراء تقييم الأداء على وجه الأكمل يقتضي أداء كل مركز من المراكز العامة بالمنظمة موضوع البحث للحكم على الأداء الداخلي.

_ إذا اقتصرت عملية التقييم على دراسة الأداء الإجمالي للمنظمة، فإن تقييم الأداء يشتمل على مدى الأهداف المحددة، وكذلك تفسير الانحرافات عنها، وتحليلها بغرض التعرف على أسبابها والمراكز الإدارية المسؤولة عنها.

د_ تحديد معايير الأداء: تعتبر خطوة تحديد المعايير الذي يتم أساسها تقييم أداء المنظمة بأكملها، أو تقييم الأداء على مستوى مراكز المسؤولية فيها، من أهم جوانب في عملية التقييم، كما أنها أكثر صعوبة في الوقت نفسه. فهناك عدة معايير تؤخذ بعين الاعتبار عند المفاضلة بينهما، مثل وجوب تحديد ماهية المعايير المختارة، ومن ثم اختيار المعايير

المناسبة لدراسة مستوى الأداء. وتختلف هذه المعايير من وحدة إنتاجية لأخرى حسب طبيعة العملية الإنتاجية التي تؤديه.

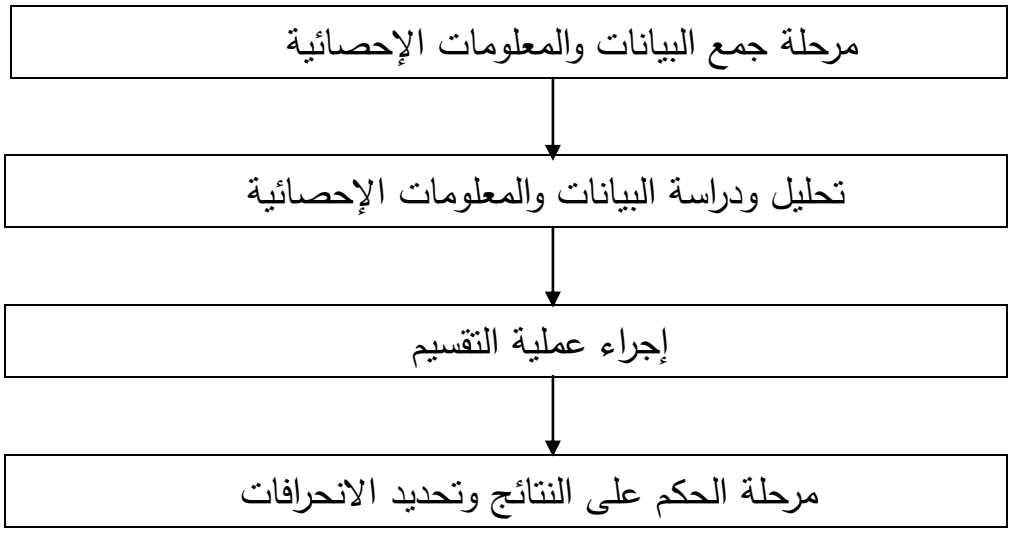
المطلب الثالث: مراحل وخطوات تقييم الأداء

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى مراحل وخطوات تقييم العاملين

الفرع الأول: مراحل تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء تمر بعدة مراحل أساسية يمكن توضحيها في الشكل التالي:

الشكل (2_3): مراحل تقييم الأداء.



المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الشكل السابق، يمكن توضيح مراحل تقييم الأداء كالتالي:[1]

1_ مرحلة جمع البيانات والمعلومات الإحصائية: تتطلب عملية تقييم الأداء توفر البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة مثل: القيمة المضافة كمية أو قيمة الإنتاج، عدد العمال، الأجور وغير ذلك أن جميع هذه المعلومات لا تقتصر على فترة زمنية معينة، ولكن يجب الأخذ بعين الاعتبار المعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة للوقوف على طبيعة التطور في الصناعة لكافة مجالات النشاط للمؤسسة.

[1] مجيد الكرخي، **مرجع سبق ذكره**، ص39.

2_تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية: إنه لابد من توفير مستوى من الثقة في هذه البيانات وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية لاختبار مدى صحتها يتم بعد ذلك تحليلها والوصول إلى نتائج معينة.

3_إجراء عملية التقييم: وذلك باستخدام المعايير المناسبة للنشاط الذي تمارسه المؤسسة على أن تشمل عملية التقييم للنشاط العام للمؤسسة أي جميع

أنشطة مراكز المسؤولية فيها بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليها.

4_مرحلة الحكم على النتائج وتحديد الانحرافات: في هذه المرحلة يتم تحديد الانحرافات التي تتعلق بمدى اختلاف الوحدات المنتجة عن المواصفات النوعية المحددة، وقد يكون الانحراف ناجما عن انخفاض الكمية المنتجة أو بسبب وجود اختلال في العلاقات الإنتاجية بين الأقسام المختلفة في المشروع ينعكس بظهور الاختناقات، ويمكن أن تمر هاته العملية بالخطوات التالية:[1]

_ التعرف على أساليب خطة التنفيذ.

_ التعرف على معايير ومقاييس تقييم الأداء.

_ قياس الأداء الفعلي ومقارنة بالأداء المخطط.

_ تحديد الانحرافات وأسبابها والمراكز المسؤولة عنها.

_ معالجة تلك الانحرافات.

[1] كاظم جاسم العيساوي، **مرجع سبق ذكره**، ص252.

الفرع الثاني: خطوات تقييم الأداء

إن تقييم أداء المنظمة يمر بأربعة مراحل أساسية وصولا لفعالية التقييم كفاءته، وهي كالتالي: [1]

1_ تأسيس معايير الإنجاز: المعايير هي مقاييس دقيقة ومحددة مقابلة لنتائج الإنجاز المطلوب في ضوء الأهداف التنظيمية ومفردات التوصيف

الوظيفي، وتصميم المعايير هو الخطوة الجوهرية الأولى لتنفيذ تقييم الأداء في مختلف المستويات الإدارية وبالأخص في المستوى الوظيفي والمستوى التنفيذي للعاملين في خطوات الإنتاج. هذه المعايير قد تكون كمية أو إحصائية أو غير كمية وقد تتضمن عناصر متنوعة مثل الوقت، والتكلفة، وحجم الإنتاج ومستوى التآلف.

2_ قياس الإنجاز الفعلي: وهي عملية تحديد النتائج المحققة في إنجاز الأنشطة الوظيفية والواجبات والمهمات التي تم تنفيذها من قبل الأفراد العاملين باستخدام أدوات كمية ونوعية، لا تخلو أيضا من تقديرات المدراء التنفيذين والمشرفين على إنجاز الخطط والبرامج الإدارية المختلفة.

3_ مقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير: الهدف من هذه الخطوة هو التوصيف الدقيق للانحراف والأخطاء التي حدثت في عملية الإنجاز، إذا كانت هناك انحرافات غير مقبولة عن المعايير الموضوعية فإن سلسلة الرقابة عند الإدارة تنتهي عند استرجاع المعلومات.

4_تصحيح الأخطاء وتعديل الانحرافات: تتم هذه المرحلة معرفة أسباب ومكان الخلل ومعالجته في أي مرحلة من مراحل دورة حياة النظام الإنتاجي، طبعا لا يكفي أن يتم تعديل الأخطاء ودفع المعلومات الخاصة بذلك إلى الإدارة، إذا لابد من ضمان عدم تكرار نفس المشاكل أو الأخطاء مرة ثانية.

---

[1] شيكر سعيد وليد، **التغير التنظيمي وتأثيره على أداء المؤسسة**، دراسة حالة مديرية الضرائب بالمدية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2018_2019، ص ص56_57.

المطلب الرابع: مجالات وطرق تقييم الأداء.

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى مجالات وطرق تقييم الأداء

الفرع الأول: مجالات تقييم الأداء

تتمثل مجالات تقييم الأداء فيما يلي:[1]

1_ الانضباط: إن الفرد الذي تشير تقارير تقييم أدائه بشكل مستمر على مدى أنه عديم الكفاءة وأن سلوكه غير حسن وحسن ولا يرجى فائدة من إصلاحه وتحسين أدائه وسلوكه، ويصبح ضروريا إبعاده عن العمل لأنه سوف يصبح عبئا على العمل، ولهذا يعتبر تقييم الأداء عاملا من عوامل الانضباط الموضوعية.

2_ التعيين والنقل: كما تعتبر نتائج الأداء معيارا هاما للحكم على مدى سلامة اختيار الفرد وتعينيه في العمل الذي يتلائم مع كفاءته وقدراته، وهو وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى انتقال لوظيفة أخرى.

3_ الترفيع: إذ قد أصبح من المألوف في الوقت الحاضر أن تعتمد الإدارة على الترفيع من الداخل لشغل الوظائف الشاغرة داخل التنظيم، وتقييم أداء العاملين يكشف لها مدى أحقية كل فرد للترفيع لشغل الوظائف الأعلى لأن تقييم أداء الفرد ومدى كفاءته في العمل لعدة سنوات يعتبر مقياسا موضوعيا للكشف عن مؤهلاته وقدراته وإمكانية لشغل منصب أعلى من عمله الحالي.

4_ تطوير الأفراد: تستخدم نتائج التقييم في تطوير الأفراد في المؤسسة من خلال ماتوفره من معلومات حول نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الأفراد العاملين وتساعد الإدارة في اعتماد الأسس السليمة في تدعيم نقاط القوة وتصميم البرامج التدريبية والتطويرية.

---

[1] سمية ترشة، **دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية**، دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية بالوادي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، 2014_2015، ص ص44_45.

5_ الكشف عن الاحتياجات التدريبية: لقد غدا تقييم الأداء ولما يظهره من نتائج، أداة أساسية ومساعدة للتدريب، لأنه يعطي فكرة واضحة عن نقاط الضعف في الأداء كل فرد والتي تحتاج إلى علاج، وبالتالي تكوين الجهة المسؤولة عن تحديد الاحتياجات التدريبية في موقف ملائم لوضع البرنامج المناسبة لمعالجة نقاط الضعف التي يكشفها تقييم الأداء.

6_ تحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات: تستخدم نتائج تقييم الأداء في معرفة الأجدر بالمكافآت التشجيعية والحوافز من بين العاملين من خلال معرفة مستويات الكفاءة وحسن الأداء.

الفرع الثاني: طرق تقييم الأداء

هناك عدة أساليب لقياس أداء الأفراد في المؤسسات، وهذا تبعا للأنشطة المؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدماتية وكذا اختلاف المهام التي يقوم بأدائها العاملين ونذكر مايلي:

أولا_ أساليب الموضوعية:

وبموجبها تقاس إنجازات الأفراد عن طريق:

1_ كمية نتائج الأداء: حيث بموجبه يتم تحديد الناتج وتحديد وحدة قياس له، مثل: عدد الوحدات المنتجة، عدد الصفحات المطبوعة، عدد مستندات المراجعة.

2_ جودة ناتج الأداء: استنباط مقياس له في الحالات التي يهم فيها معرفة جودة النتائج بغض النظر عن سرعة الأداء.

3_ الكمية والجودة معا: ففي حالة وجود قياس الكمية والجودة فيعد ذلك أفضل من السابقتين.

ثانيا_ أساليب القياس التقديرية:

ويمكن الاعتماد على هذه الطريقة عندما لا يكون لدينا قياس لإسهام الفرد مباشرة قياس موضوعيا، ويتم ذلك من خلال تقديرات وإحكام الآخرين، وتنقسم بدورها إلى:

1_ أساليب تقليدية: وتتمثل في مايلي:

1_1 مقياس التدريج البياني: تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعا حيث تعتمد على تقدير أداء الأفراد أوصفاته وفق معايير محددة أي تحديد الصفات التي تقييم العاملين مثل مستوى أداء، علاقة الموظف برؤسائه، علاقته مع زملائه، التعاون، الحضور في المواعيد ...إلخ، وبعدما يتم الصفات، يتم إعطاء كل عنصر من العناصر الموضوعية من الإدارة العليا درجة معيارية لتميزها مثلا: جيد جدا، جيد، مقبول، ضعيف وفي المقابل تحديد نقاط لكل مستوى من المستويات الموضوعية.[1]

1_2 طريقة الترتيب: إن هذه الطريقة هي من أقدم الطرق في تقييم الأداء وأفضلهم وهي تقوم على مقارنة أداء الفرد مع غيره من الزملاء وهناك ثلاث طرق شائعة في استخدام أسلوب الرتب.

- **طريقة الترتيب البسيط:** تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ في الأحسن أداء إلى الأسوأ أداء إذ أن كل الأفراد العاملين في القسم يعرفوا بأن بعض الأفراد العاملين أفضل من البعض الأخر.[2]
- **طريقة التوزيع الإجباري:** تقوم هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي أي أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ غالبا شكل المنحى الطبيعي بحيث تكون النسبة الكبرى من العاملين قرب الوسط الحسابي وموزعين بنسب متساوية لأبعاد ثابتة من الانحراف المعياري عن الوسط الحسابي.[3] وتعتمد هذه الطريقة على توزيع علامات في منحى

---

[1] معين أمين سيد، **إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية الحالية مع دراسة تطبيقية لبعض البلدان العربية**، ط1، بدون بلد نشر، 2010، ص ص322_323.

[2] نادر حامد عبد الرازق أبو شرخ، **تقييم آثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر بغزة، 2010، ص ص23_24.

[3] محمد حافظ حجازي، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، الإسكندرية، دار الوفاء الطباعة والنشر، 2006، ص ص285_287.

ويطلب من المقيم أن تقييم أداء الأفراد وفق توزيع محدد مسبقا "إجباري" وبالتالي يقسم على مجموعات بالنحو التالي:

_10% من العاملين في الفئة الأولى(ضعيف).

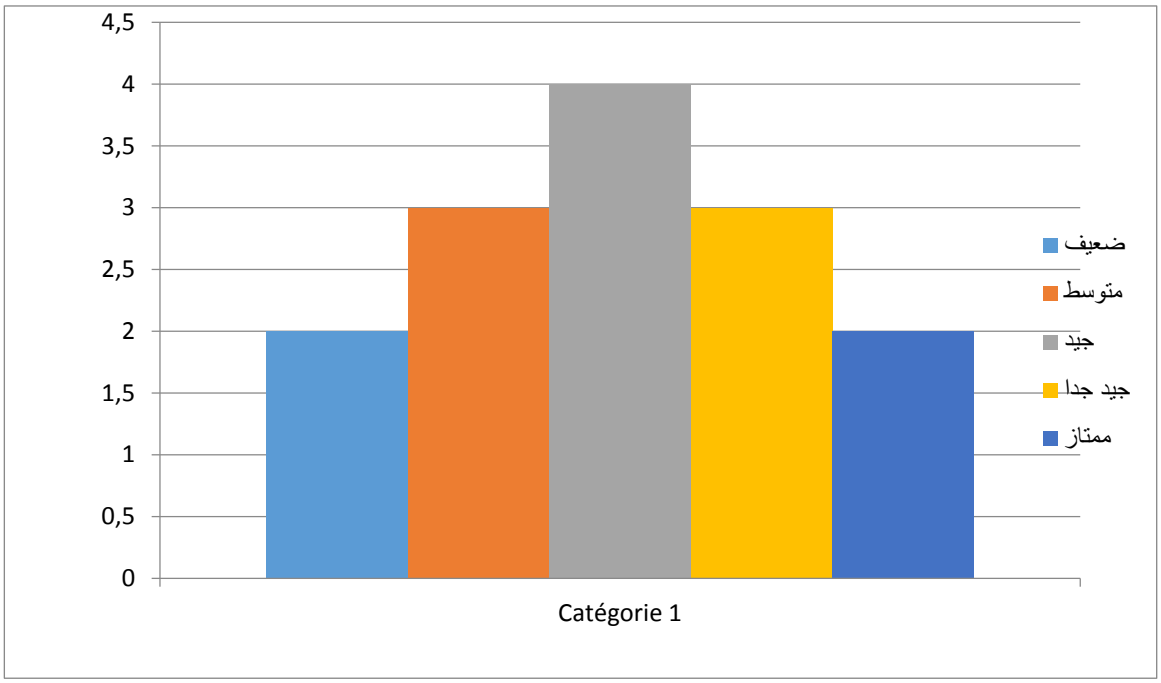
_20% من العاملين في الفئة الثانية (أقل من المتوسط).

_ 40% من العاملين في الفئة الثالثة(متوسط).

_20% من العاملين في الفئة الرابعة (أعلى من المتوسط).

_10% من العاملين في الفئة الخامسة(جيد).

الشكل رقم (2_4): التدرج البياني للعاملين من الجيد إلى الضعيف



المصدر: احمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، بدون طبعة، دارا الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص301.

❖ **طريقة قوائم المراجعة:** يدرس هذا الأسلوب كل نوع من أنواع الوظائف السائدة في المؤسسة، حيث يستخدم الصفات والمواصفات المطلوبة في العمل ويقوم المقيم باختيار الصفة التي توضح أداء الأفراد العاملين والجدول التالي يوضح مثال بسيط عن قوائم المراجعة لأداء أحد الموظفين في وظيفة كتابية.

الجدول رقم:(2 _1): قوائم مراجعة لأداء الموظفين.

الاسئلـــــــــــــــــــــة	لا	نعم
هل يعمل بولاء المؤسسة		
هل يتطوع لمساعدة زملائه		
هل يعرف عمله وما يراد منه		
هل يرتكب أخطاء في عمله		

المصدر: معين أمين سيد، **إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية الحالية مع دراسة تطبيقية لبعض البلدان العربية**، ط1، بدون بلد نشر، 2010، ص325.

2_ أساليب الحديثة: وتتمثل في مايلي:

2_1 أسلوب طريقة الأهداف والنتائج: تركز هذه الطريقة على النتائج التي يحققها المرؤوسين، وفق الأهداف التي وضعت لهم بالإنفاق بينهم وبين رؤسائهم، ويتم القياس في النهاية دون النظر إلى الأساليب والإجراءات المتبعة تم اكتشاف الانحرافات سواء السلبية أو الإيجابية، واتخاذ الإجراءات اللازمة عملية تقويمية.[1] فمن مزاياه تعمل على تشجيع الأفراد وتحفيزهم فهم يساهمون في تحديد الأهداف وتحقيقها مما يساعد على تطوير أدائهم.[2] وتؤكد هذا الأسلوب على ضرورة مشاركة الأفراد في جميع المستويات بصورة فعالة في تحديد الأهداف المراد تحقيقها.[1]

[1] محمد حافظ حجازي، **مرجع سبق ذكره**، ص287.

[2] حمداوي وسيلة، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، مديرية النشر الجامعية، قالمة، 2004، ص129.

2_2طريقة البحث الميداني: تعتمد هذه الطريقة بشكل أساسي على المشاركة الفعالة من قبل إدارة الأفراد في عملية قياس أداء العاملين في المؤسسة، ويتم الحصول على البيانات عادة شفهيا ودون استعمال أي نموذج أو التأشير على قوائم محددة وبذلك فإن الرئيس المباشر لا يقوم بتعبئة نماذج أو الإجابة كتابة على قوائم موضوعية بشكل مسبق، وتطبيق هذه الطريقة يتمثل في قيام ممثل أو ممثلين عن إدارة الأفراد بمقالة كل رئيس في مكتبة و توجيه الأسئلة والحصول على إجابات عنها بخصوص كل فرد يعمل تحت إشراف هذا الرئيس.[2]

2_3 طريقة التقدير الجماعي: يتم من خلال هذه الطريقة قياس أداء العامل من قبل لجنة مكونة من عدد من الأعضاء، وعند اختيار اللجنة يجب مراعاة عامل معرفة الأعضاء للفرد المقيم وطبيعة عمله،[3] كما يتم في العادة واختيار أحد أعضاء اللجنة ليعمل منسقا لأعمالها والذي يكون دوره الرئيسي العمل على تحقيق الهدف التقييمي وذلك بتنسيق المناقشة بين أعضاء لجنة ومن ثم يعد نتائجها.[4]

---

[1]حسين حريم، **مبادئ الإدارة الحديثة**، ط1، دار حامد للنشر، الأردن، 2006، ص74.

[2]محمد الصيرفي، **قياس تقويم أداء العاملين**، بدون طبعة، مؤسسة حورس الدولية، بدون بلد نشر،2010، ص139.

[3]معين أمين سيد، **مرجع سبق ذكره**، ص99.

[4]محمد الصيرفي، **مرجع سبق ذكره**، ص141.

المبحث الثالث: مساهمة تمكين العاملين في تحسين أداء المؤسسة

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى العلاقة بين متغيري الدراسة تمكين العاملين وأداء المؤسسة في ثلاثة مطالب نعرضها كمايلي:

المطلب الأول: أثر التمكين على الأداء والكفاءة الذاتية لأفراد

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى أثر التمكين على الأداء والكفاءة الذاتية لأفراد وتنقسم إلى فرعين.

الفرع الأول: تأثير تمكين العاملين على الأداء

أكد الباحثون على ضرورة اعتبار تمكين العاملين جزء من إستراتيجية بعيدة الأمد للمؤسسة وضرورة اعتبارها مبادرات موجهة نحو تحسين فاعلية المؤسسة وتحسين جودة العمل للعاملين فيها وهذا ما ينعكس بالإيجاب على أداء المؤسسة.[1]

كما أن تطبيق مبدأ تفويض السلطة والمشاركة بالمعلومات المتعلقة بالجانب المالي أو التشغيلي أو الأداء مما يساعد العاملين على فهم معنى عملهم وتنمية إحساسهم بكفاءتهم، وقدرتهم على أداء مهامهم، مما يشعرهم أن لديهم تأثيرا على مؤسستهم.[2] وقد وجد في دراسة سنة 1997 أن للكفاءة درجة ارتباط عالية جدا مع الفعالية للمؤسسة بينما بشكل الإحساس بمعنى العمل أفضل الطرق لوصول العاملين للرضا الوظيفي، كما وجد آخرون أن حرية الاختيار لها علاقة مع فعالية العمل، والذي يعد هدفا استراتيجيا ينطلق من أهمية العاملين أنفسهم وتأثير عطائهم في إنجاز الأهداف الأخرى الواردة في المجالات والأبعاد الأخرى للمؤسسة، ويتحقق رضا العاملين من خلال إيمان العامل بأن المؤسسة تشكل قيمة معنوية ومادية له، مما يتطلب محركات أداة مناسبة والتي ندرجها في:

---

[1] فرحي ابتسام، **التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي**، مذكرة ماستر علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أم البواقي،2016_2017، ص53.

[2] فرحي ابتسام، **مرجع سبق ذكره**، ص53.

- مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
- إمكانية توصيل المعلومات إلى العاملين لمساعدتهم للقيام بعملهم بشكل جيد.
- الاعتراف والمكافأة عند انجاز العاملين لعمل جيد.
- درجة الرضا عند المؤسسة التي يعملون بها.

وكل ذا من شانه أن يحقق النتائج التالية:

- يجعل القرارات أكثر واقعية وأكثر قبول لتنفيذ لمن شارك في صنعها وعن رغبة واقتناع.
- يعبر عن إحدى الوسائل التي تعين الإدارة على سد الحاجات النفسية للعاملين.
- تعطي لعمال الشعور بأهميتهم مما يؤدي إلى إخلاص والتفاني في العمل.

الفرع الثاني: أثر التمكين على تعزيز الكفاءة الذاتية لأفراد وتوسيع نطاق السلطة

أولا: أثر التمكين على تعزيز الكفاءة الذاتية للأفراد

إن التمكين يحدث تأثيرا قويا على نفسية الأفراد وعلى أدائهم خاصة إذا تم استخدامه بشكل جيد، ويتم تحقيق ذلك من خلال تشجيع الأفراد على النشاط في أعمالهم من تحقيق أهداف المؤسسة، حيث ينبغي على المسير أن يجعل مقر العمل يشعر فيه الموظف بالراحة النفسية والرضا الوظيفي، لأن الالتحاق بمقر العمل لايعني تعطيل الجانب الإنساني من حياتهم، لذا فإن رفع مستوى الأداء يتطلب إدراك للطبيعة البشرية وتفهمها، والمساعدة على تلبية احتياجاتها الخاصة، والمسير عليه معرفة وإدراك العلاقة بين التمكين والأداء اعتمادا على ثقافة المؤسسة والحماس والروح التي تغرسها في موظفيها لتكون هناك علاقة ايجابية.

ويمكن تبيين أهمية العلاقة بين تمكين الأفراد والحوافز من خلال تبني مقترحاتهم وإشراكهم في التسيير، فالفرد دائما يحتاج إلى أن يشعر بكيانه وبأنه صاحب رأي في مؤسسته وهذا ما يعتبر مدخلا هاما في التحفيز، كما تستطيع الإدارة أن تتبادل وجهات

النظر مع الكفاءات التي بحوزتها في المسائل ذات المصلحة المشتركة باعتبار أن التمكين يعزز من الكفاءة الذاتية لدى الأفراد كطاقة ومحفز.[1]

ثانيا: أثر التمكين في توسيع نطاق السلطة

لكي يحقق التمكين النجاح المأمول منه ينبغي أن يقترن بدعم الأفراد بسلطات إضافية، ومنها الحق في إصدار الأوامر، وهو ما يعد أحد أوجها التحديات التي يتعامل معها الأفراد، إضافة إلى أن تنفيذها يعتبر مشكلة أمام الإدارة حيث تبدو في ظاهرها عملية صعبة خاصة في الاتصال بين القائد والمرؤوس لذا فإن الأمر يتطلب تغييرا في مفهوم السلطة ليصبح أمرا يتعلق بالمساعدة في تنفيذ المهام، وبهذا المفهوم الجديد تصبح السلطة أمرا مألوفا يمارسه جميع العاملين في المنظمة، وقد يترتب على ذلك إعادة النظر في توزيع الأدوار والمهام بين أعضاء التنظيم فيتجه القادة في مستويات العليا إلى شؤون الإستراتيجية والمهام والقرارات بعيدة المدى، في حين يتجه العاملون في المستويات الدنيا نحو ممارسة المهام التكتيكية والتي تتطلب حشد الطاقات لإطار الإمكانيات الداخلية للتنظيم، وعلى طرفي التنظيم القيادة والمرؤوسين بذل ما بوسعهم لتقديم إبداعاتهم في حدود المهام والأدوار الجديدة وبحرية تامة، من هنا تزداد قوة المنظمة بدعم بعضها البعض، وتتلاشى الكثير من الممارسات الرقابية والروتينية والبيروقراطية لتصبح ممارسات الأفراد أحد أوجه الإبداع الكلي للمنظمة. [2]

[1] سليمان جميل الدروبي، **كيف تحفز الآخرين**، دار الأسرة، الطبعة1، الأردن، 2007، ص69.

[2] يونس طارق شريف، **الفكر الاستراتيجي للقادة**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2002، ص236.

المطلب الثاني: مساهمة تمكين العاملين في تحسين الأداء

يؤدي تمكين العاملين إلى تحسين مستوى أداء المنظمات، من خلال مايلي:[1]

_ خلق وزيادة الثقة الذاتية للعاملين التي تظهر من خلال إتاحة فرصة لهم للتعبير عن وجهات نظرهم بحرية، حيث يعطيهم التمكين المزيد من الاستقلالية والمشاركة في صنع القرار، مما يؤدي إلى رفع أدائهم من خلال بذل المزيد من الجهود.

_ التشجيع على تحمل المسؤولية الشخصية، حيث يصبح العاملون مسؤولين عن نتائج ما يقررونه أو ما يؤدونه وهذا ما يعتبر من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير على أدائهم.

- استخدام الخبرة الموجودة لدى العاملين، حيث يعتبر التمكين أفضل طريقة لامتلاك أيديهم وعقولهم لتحسين أداءهم الوظيفي.
- زيادة طاقات العاملين، فالتمكين يدفعهم إلى العمل بأقصى ما يمكن من طاقاتهم وقدراتهم حيث يقوموا بأعمالهم على أكمل وجه.
- الشعور بالملكية الداخلية، حيث يشعر التمكين العاملين بأنهم يمتلكون المؤسسة بحصولهم على جزء من القوة التي كانت متمركزة في يد المدير لأداء العمل بشكل أكثر فعالية، إذ يؤدي التمكين إلى الإعتناء الداخلي للعاملين بشأن الوظيفة فترتفع درجة أهمية العمل لديهم ويزداد إهتمامهم بما يؤدونه من مهام.
- ظهور الرقابة والإدارة الذاتية للعاملين، حيث يقلل التمكين اعتماد العاملين على الإدارة في نشاطاتهم مما يساهم في تقليل عبئ العمل على الإدارة فيشعر العاملون بالقدرة على التصرف ذاتيا من خلال إعطائهم مسؤولية أكبر بخصوص الرقابة على الإنتاج والجودة، والمشاركة في تقييم أداء زملائهم.

[1] عمر سرار، **تأثير التمكين على أداء العاملين في المؤسسة**، مجلة البحوث والدراسات العلمية جامعة يحي فارس المدية، العدد7، الجزائر،2013، ص ص 170_175.

- زيادة ولاء العاملين للمنظمة، وهو الشعور الإيجابي المتولد لدى العاملين تجاه منظمتهم للإخلاص لأهدافها والارتباط معها، ومن ثم الحرص المستمر على البقاء فيها من خلال بذل الجهد وخلق التوافق بين قيمهم وقيمها، ومن يؤدي إلى استمرارية واستقرار العمل، فضلا عن تنمية الدوافع الايجابية لدى العاملين التي تتفاعل مع قدراتهم وخبراتهم لتؤثر بشكل إيجابي على أدائهم وزيادة التزامهم وتعهدهم بمسؤوليات جديدة.
- يحفز التمكين السلوك الابتكاري من خلال اكتشاف وتشجيع الأفكار الجديدة للعاملين، حيث يمنحهم القوة الممثلة في الموارد، المعلومات والدعم، مما يجعلهم يتحفزون للأخذ بالمبادرات في تطبيق الأفكار الجديدة التيتم اكتسابها لاسيما وأن المؤسسة تعمل في بيئة عمل تتطلب المزيد من الإبداع والابتكار الذي يتصل بقدرتها على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير ووسائل التعامل معها.
- إشباع مستوى أعلى من حاجات العاملين مثل: الشعور بالإنجاز والأهمية، تحقيق الذات والاعتراف، وتمثل محاولة إشباع هذه الحاجات دافعا قويا لهم في المؤسسة فيبدون أكثر نشاطا وحماسا.
- جودة وسرعة القرارات المتخذة من طرف العاملين فالتمكين يكسب العاملين القوة اللائقة لاتخاذ القرارات بشكل أسرع بفضل مشاركتهم في صنعه.
- رفع درجة رضا العاملين مما يجعلهم أكثر إنتاجية ويجعل اتجاههم نحو العمل أكثر إيجابية من حيث الاستعداد للعمل وتوفر الرغبات ومستوى القدرة على أداء العمل.
- زيادة النفوذ فعال للفرق العمل بفضل تطوير تمكين للروح الفريق الذي يقوم على بناء القوة، مما يساهم في تطوير قدرات العاملين وخلق الشعور بالسيادة في العمل وهذا يعطي الدور الأكبر لتحسين مستويات الأداء لتمتع فرق العمل بموارد أكثر ومهارات متنوعة كما تتحقق القيمة المضافة في تعاون الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة بكل عضو من أعضاء الفريق بمساهمة كل منهم في القرار الجماعي.

إذن تظهر علاقة تمكين العاملين بالأداء من خلال تأثيره على كفاءة العاملين داخل المنظمة، فالعاملون الممكنون أكثر نشاطا وإنتاجية من غيرهم، إذ يمتلكون معرفة كاملة عن عملهم، ومن ثم يخططون لعملهم ويصبحون قادرين على تحسينه وتطويره، فشعور العاملين بموضوعية نظام الحوافز، وارتباطها بمعدلات الأداء، يعمق انتمائهم للعمل ويشجع الجهود المبدعة لديهم، كما يشجعهم على تحمل المسؤولية، فالتمكين يؤثر على فاعلية الجهود التي يبذلوها العاملون ومن ثم يمنحهم الفرصة لإبراز دورهم الوظيفي.

المطلب الثالث: نتائج تمكين العاملين بالنسبة للمنظمة والعاملين

إن تبني إستراتيجية التمكين بشكل فعال يحمل في طياته نتائج عدة تنعكس إيجابا على المؤسسة والمتعاملين معها، ويمكن تناولها انطلاقا من بعدين هما: البعد الداخلي (الإدارة والعاملين)، والبعد الداخلي(العملاء)، وفي مايلي تحليل النتائج الخاصة بكل بعد على حدا.

الفرع الأول: نتائج التمكين بالنسبة للمنظمة

تلخص أهم نتائج بالنسبة للمنظمة من خلال النقاط التالية:[1]

ـ يساهم التمكين في تقليل الأخطاء الناتجة عن العمل بنسبة تصل حتى 15%

ـ يساهم التمكين في تخفيض التكاليف بنسب تتراوح من (10_15%)

ـ يساهم التمكين في الرفع من مستويات الجودة، وفي تحسين نوعية الخدمات المقدمة إلى العملاء.

ـ يساهم التمكين في منح فرص أكبر للإدارة العليا من أجل التركيز على القضايا ذات البعد الاستراتيجي بدل الانشغال بالأمور اليومية.

- أما دراسة Blanchard & Al سنة 1996 فتضيف النقاط التالية:[1]

[1] رامي جمال أندراوس، **درجة ممارسة الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية**، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة الأردنية، الأردن، 2006، ص ص 74_75.

_ ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي.

_ الانتقال بمفهوم وجوب عقاب العامل المخطأ، إلى ضرورة السماح له ودعمه ليجعل من خطأه فرصة للتعلم وتطوير الذات.

_ التغيير في ممارسات الإدارة داخل التنظيم، وذلك بالانتقال من فلسفة إلزامية القيام بالعمل إلى تكريس فلسفة خلق الرغبة الذاتية فيه لتنفيذ العمل.

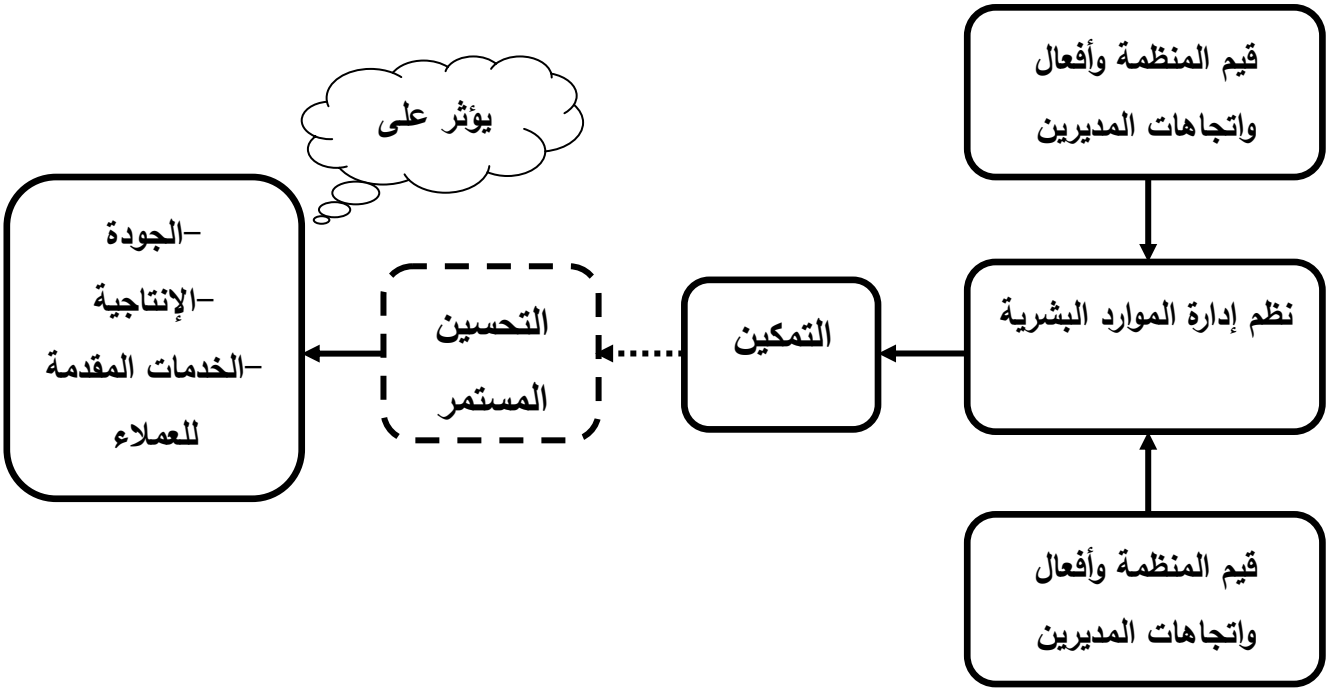
_ تحسين عملية الاتصال وتدفق المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية.

_ تحسين عملية اتخاذ القرار والقدرة على حل المشكلات.

_ تعظيم الأرباح من خلال تحسين كفاءة العاملين والرفع من جودة العمليات.

ويمكن تلخيص أهم نتائج التمكين على الإدارة من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (2_5): نتائج التمكين بالنسبة للمنظمة



المصدر: فوزية برسولي، **أثر التمكين في الأداء البشري: دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة،** رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017_2018، ص 53.

[1] Blanchard, Carlos & Randolph**, Empowerment:Takes more than a Minute,**Berrett,Koehler Publishers Ins USA,1999,p33 .

الفرع الثاني: نتائج التمكين بالنسبة للعاملين

يحقق التمكين نتائج في غالبها ايجابية للموظف ومناسبة لمفهوم التمكين وهناك عدد من المزايا والتبعات التي تنجم عن تمكين الموظفين يذكر منها:[1]

_ تحقيق الانتماء: يساهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي للفرد لمهامه ولفريق عمله وللمنظمة.

_ المشاركة الفاعلة: في رفع مستوى مشاركتهم التي تتميز بمستوى عال من الفاعلية والمبادرة.

_ تطوير مستوى أداء العاملين واكتساب المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل.

_ مبادرة كبيرة في تنفيذ المسؤوليات.

_ مثابرة قوية في مواجهة العوائق والتراجعات.

_ إبداع وتعلم أكثر.

_ تفاؤل كبير حول إمكانية النجاح في العمل.

_ رضا وظيفي عالي.

_ التزام وظيفي عالي ونسبة دوران أقل.

ويمكن تلخيص أهم نتائج التمكين على الإدارة والعاملين من خلال دراسة مقارنة على حالة بعض المتغيرات الوظيفية قبل وبعد التمكين، كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (2_2): نتائج التمكين

قبل التمكين	بعد التمكين
الخوف	التحدي والاختلاف
التعلم مسؤولية	التعلم مغامرة
العاملين يقومون بمبادرات ضعيفة	العاملين يحلون مشاكلهم بأنفسهم

[1] رامي جمال أندراوس، مرجع سبق ذكره، ص 77.

التدريب والتطوير الضئيل	التدريب والتطوير المستمر
تجنب التغيير	الترحيب بالتغيير
التقييم(التغذية الراجعة) ترى على أنها نفذ	التقييم(التغذية الراجعة) ترى على أنه ضرورة
نقص الرؤية	الرؤية المشتركة والقوية والمركزة
تجنب المشاكل	حل المشاكل
الاتصال المغلق	الاتصال المفتوح، تبادل المعلومات والأفكار
الشك	الثقة

Source; Govindarajan, Natarajan, **principles of Management**, Prentice_ Hall Private Limited, INDIA, 2007

نستنتج من خلال الجدول السابق بأن عملية تطبيق التمكين ينتج عنها نتائج هامة وقيمة، وما يبرر صحة هذا الكلام فإننا نجد بأن العامل قبل التمكين لا يرحب بالتغيير وإنما يكون مقاوم للتغيير، كما أنه لا يخضع للتدريب بصفة دورية ومستمرة، وإنما التدريب يكون بصفة ضئيلة وقليلة، كما أن العامل لا يملك الحق للقيام بمبادرات تهدف إلى إيجاد حلول للمشاكل العملية، وهذا على عكس العامل بعد التمكين، فنجد بأن العامل يتحول من مقاوم للتغيير إلى مرحب بالتغيير، ويملك الحق في القيام بمبادرات هدفها حلول لمشاكل يتعرض لها في عمله أو حلول لمشاكل تعترض عمل المؤسسة، كما أن التدريب يكون بصفة دائمة ومستمرة، وعليه يمكن القول بأن تطبيق تمكين العاملين يعود بنتائج هامة على كل من العامل والمؤسسة الزبائن.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تناوله سابقا في هذا الفصل نجد أن الأداء من المفاهيم الهامة التي يسعى الباحثون إلى التطرق إليها فهو المرآة العاكسة للمؤسسة التي تسعى إلى تحقيقها. ولعملية تقييم الأداء أهمية كبيرة باعتبارها جزء من عملية الرقابة، فهي تقوم بمقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط له وتحديد الانحرافات والقيام بالإجراءات التصحيحية المناسبة.

حيث تقوم المؤسسة باستخدام أنظمة حديثة وذلك من أجل معرفة دقيقة وعميقة وصحيحة بما يحدث في المؤسسة مما يسمح لها بالتكييف والتأقلم بشكل فعال مع بيئة الأعمال.

الفصل الثالث

الإطار التطبيقي للدراسة

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة.

مقدمة الفصل:

بعد تناولنا لموضوع تمكين العاملين والأداء من الناحية النظرية في الفصلين السابقين سنحاول في هذا الفصل دراسة تأثير تمكين العاملين على أداء المؤسسة في وكالة اتصالات الجزائر بالمدية وسوف نقوم بالتطرق إلى المباحث الآتية:

المبحث الأول: تقديم وكالة اتصالات الجزائر بالمدية.

المبحث الثاني: منهجية للدراسة.

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج.

المبحث الأول: تقديم عام لوكالة اتصالات الجزائر

سنحاول في هذا المبحث تقديم وكالة اتصالات الجزائر، والتعرض بأهدافها ونشاطاتها ومختلف هياكلها وفروعها بالإضافة إلى خدمات التي تقدمها المؤسسة لجمهورها.

المطلب الأول: لمحة تاريخية لوكالة اتصالات الجزائر.

الفرع الأول: اتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999م بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قوانين جديدة للقطاع في شهر أوت 2000م حيث جاء القانون لأنها احتكار الدول لنشاطات البريد والمواصلات، وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات.

وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين إحداهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية ممثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" ثانيهما بالاتصالات ممثلة في "اتصالات الجزائر"

وفي إطار فتح سوق الاتصالات المنافسة، تم في شهر جوان من سنة 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة الهاتف النقال واستمرار تنفيذ برامج فتح سوق المنافسة ليشمل فروع أخرى حيث بيع رخص تتعلق بشركة VSATوشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

كما تشمل فتح سوق كذلك الدراسات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004 وبالتالي أصبحت سوق اتصالات مفتوحة تماما في سنة 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة. وفي نفس الوقت تم الشروع في برنامج

واسع النطاق يرمي إلى تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدراك التأخر المتراكم.[1]

الفرع الثاني: نشأة اتصالات الجزائر

نص القرار المؤرخ في 5 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة الجزائر والتي تكلفت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حصلت على عاتقها مسؤولية تعزيز شبكة اتصالات في الجزائر وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهام المراقبة لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات.

بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال تبعا لقرار 03_2000 أصبحت الجزائر حقيقة مجسدة سنة 2003.

01 جانفي 2003، كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر، حيث كان اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى هذا التاريخ لكي تبدأ الشركة في إتمام مستواها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكي برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه من قبل التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم ليرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.[2]

[1] .www. Algerietelecom.dz _ تاريخ الإطلاع 2022/05/20 _15:24.

[2] www.Algerietelecom.dz مرجع سبق ذكره

الفرع الثالث: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

مؤسسة اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية هي ملك الدولة تنشط بقطاع الاتصالات بدأت العمل فعليا في 1 جانفي 2003 يقع مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم05، الديار الخمس، المحمدية، 16200، الجزائر العاصمة ولديها:[1]

_ رأس المال الاجتماعي: 115.000.000.000 دينار جزائري.

_ رقم السجل التجاري: 02B001883.

_ رقم الجبائي: 000216001808337.

_ بند الضريبي: 16293838021.

_ رقم التعريف الإحصائي: 000216290656936.

وتهدف مؤسسة اتصالات الجزائر إلى ثلاث أهداف رئيسية سطرتها إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية تقوم عليها وهي: [2]

_ الجودة.

_ الفعالية.

_ نوعية الخدمات.

وسمحت هذه الأهداف التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقاءها في الريادة وجعلها المتعامل الأول في السوق الاتصالات بالجزائر، في حين تمثلت بعض نشاطاتها فيما يلي:

_ تقديم خدمات الاتصال التي تسمح بنقل وتبادل الصوت، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية السمعية والبصرية.

[1] وثائق مقدمة من طرف الوكالة

[2] www.Algerietelecom.dz مرجع سبق ذكره

المطلب الثاني: فروع وهياكل وكالة اتصالات الجزائر

سوف نتناول في هذا المطلب فروع وهياكل وكالة اتصالات الجزائر:

أولا_ فروع وكالة اتصالات الجزائر

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات، فقد تم إنشاء ثلاثة فروع وهي:

1_ فرع اتصالات الجزائر"موبيليس": مختص في الهاتف، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملين الهاتف النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98%، وكذلك عدد زبائنها الذي تعدى 10 مليون مشترك.

2_ فرع اتصالات الجزائر للانترنت "جواب": مختص في تكنولوجيا الإنترنت ذو السرعة الفائقة وللإشارة فإن قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث العلمي، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية...) مربوطة حاليا بشبكات الانترنت بمقرات الربط للانترنت عن طريق شبكة " جواب".

3_ اتصالات الجزائر الفضائية: مختصة في تكنولوجيا الساتل والأقمار الفضائية.

ثانيا_ هياكل مؤسسة اتصالات الجزائر

بالإضافة على كونها متعامل مع متعاملين آخرين والرائدة في مجال الاتصالات الجزائر من أكبر مؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن، فهي تشمل كل شبر من ربوع الجزائر وذلك من خلال هيكلها الذي يتوزع عبر كل ربوع الوطن.

فالاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلها على منطق الشمولية أي إيصال خدماتها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد، والذي يتضمن مديرية عامة مقرها الجزائر العاصمة تسهر على تسييرها و12 مديرية إقليمية، موزعة عبر كل من الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، تلمسان، باتنة، تيزي وزو، البليدة، بشار وأخيرا الشلف، واعتمد في هذا التقسيم حسب

الأقاليم، وتحتوي هذه المديرية الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديرية ولائية، بالإضافة إلى مديريتين إضافيتين بمجموع 50 عبر التراب الوطني، من جهتها تحتوي هذه المديريات على وكالات تجارية ومراكز هاتفية.[1]

المطلب الثالث: المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية

سنتناول في هذا المطلب المديرية العملياتية للاتصالات في المدية من خلال تقديم لمحة تاريخية وهيكلها الوظيفي، ومهام وأهداف المديرية.

أولا_ نشأة المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية

بتاريخ 11 نوفمبر2002 تم وفق القرار رقم 15_02 الخاص بتنظيم المديرية العامة لاتصالات الجزائر تأسيس المديرية العملياتية للاتصالات عبر كافة القطر الوطني، الحديث عن ولاية المدية وولايات الجزائر ومنها المديرية العملياتية بالمدية، وكانت الانطلاقة الرسمية لهذه المديرية في الفاتح من جانفي2003 أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى مؤسستين، بريد الجزائر، واتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم وقد كانت تسمى في بداية 2003 بالوحدة العملية للاتصالات إلى غاية جوان 2011، أين تم تغيير الاسم من وحدة عملية إلى المديرية العملياتية.

ثانيا_ الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية D.O.T

1_ **دائرة الممتلكات والوسائل العامة:** التي بدورها تنقسم إلى:[2]

أ) **مصلحة الإمداد:** وتهتم هذه المصلحة بتوفير وإمداد المصالح والدوائر الموجودة على مستوى المديرية بالوسائل اللازمة، كالتدعيم بالسيارات والتجهيزات، لتمكنيهم من القيام بعملهم على أحسن وجه.

[1] وثائق مقدمة من طرف الوكالة

[2] وثائق مقدمة من طرف الوكالة

ب) مصلحة الشراء: تهتم بشراء كل ما يلزم للمؤسسة.

ج) مصلحة الممتلكات: تهتم بعملية الجرد المادي وحماية ممتلكات المؤسسة، كما تقوم بالسهر على جلب عقود لممتلكات المؤسسة من المصالح المختصة مثل أملاك الدولة.

د) مصلحة الوقاية والأمن: تهتم بالسهر على أمن المؤسسة وممتلكاتها وأفرادها من كل تخريب، ونظافة المحيط ووقايته.

هـ) مصلحة النشاطات الاجتماعية: تهتم بالأنشطة الاجتماعية ومساعدة العمال.

2_ دائرة الموارد البشرية: والتي بدورها تنقسم إلى:

أ) مصلحة تسيير الوظائف: وتهتم بتسيير المسار المهني للعمال من بداية حتى التقاعد.

ب) مصلحة التكوين: تهتم هذه المصلحة بتكوين ورسكلة العمال حسب المتطلبات الموجودة في السوق، وهذا لضمان جودة عالية مقدمة من طرف العمال حفاظا على مركزها التنافسي في السوق.

ج) مصلحة العلاقة المهنية الاجتماعية: تهتم المصلحة بضمان جو مناسب للعامل اجتماعيا وتوفير كل ما يحتاجه من الناحية الإدارية.

3_ دائرة المالية والمحاسبة: وتتضمن المصالح التالية:

أ) مصلحة الميزانية: تهتم بإعداد الميزانية.

ب) مصلحة الخزينة: تهتم بالدفع النقدي.

ج) مصلحة المحاسبة: تهتم بتدقيق ومراجعة المحاسبة العامة للمؤسسة.

4_ الدائرة التجارية: وتتضمن المصالح الآتية:

أ) مصلحة البيع: وتهتم هذه المصلحة ببيع الخدمات الموجودة للهاتف والانترنت وإيصالها للزبائن على أحسن وجه ممكن.

ب) مصلحة التحصيل: تتكفل بعملية تحصيل ديون الزبائن العالقة.

ج) مصلحة العلاقات مع الزبائن: تهتم بخدمة الزبائن عن البيع.

5_ دائرة خاصة بالمؤسسات: تقوم بالتعامل مع المؤسسات ومعالجة الشكاوى والفاتورات، ولها مصلحة واحدة تهتم بتصليح أعطال الهاتف للمؤسسات.

6_ دائرة التقنية: وتتضمن المصالح الآتية:

أ) مصلحة الهندسة والتخطيط: تهتم بهندسة ووضع مخططات من أجل وضع شبكات جديدة للهاتف والانترنت.

ب) مصلحة التطوير: تطوير الشبكات الموجودة.

ج) **مصلحة تهيئة واستغلال الشبكات:** تقوم هذه المصلحة بتحديد الشبكات القديمة والسهر على استغلالها أحسن استغلال.

د) مصلحة تهيئة واستغلال الآلات: تقوم هذه المصلحة بتحديد الآلات، كالخزائن الهاتفية والعمل على استغلالها أحسن استغلال.

هـ) المركز التقني للمؤسسات: يقوم بتركيب وإصلاح شبكات الإرسال الخاصة كالبنوك.

و) رئيس المشروع أمسان " **AMASAN** " تهتم بتسيير مشروع "أمسان" وهو مشروع جديد الهدف منه تطوير خدمة الانترنت ذو التدفق العالي بواسطة تقنية جديدة تسمى AMASAN

ي) وحدة الهياكل القاعدية: وتتمثل مهام الوحدة في تهيئة وإنجاز الهياكل القاعدية من أجل وضع الآليات البصرية والكوابل الهاتفية.

كما يدعم المدير خلايا تساعده في القيام بالتنسيق بين كل الدوائر وهي:

خلية الاتصال والتفتيش، وخلية الشؤون القانونية والتي تتضح مهامها من خلال أسمائهم بالإضافة على خلية التقارير ومراقبة التسيير والتي تهتم بإعداد التقارير اليومية للمدير من أجل إظهار الحالة الموجودة عليها المديرية وإعطاء توجيهات وتقديم حلول للمدير، بالإضافة إلى خلية المساعد التقنية والتي تهتم بمعالجة نظام، إعطاء توجيهات وتقديم حلول للمدير

المديرية والمعلومات للمؤسسة في الجانب التقني، وخلية المساعد التجاري الذي يقوم بمعالجة نظام المعلومات في الجانب التجاري.

ثالثا_ أهداف ومهام وخدمات المديرية العملياتية:

تتمثل أهداف ومهام المديرية العملياتية فيما يلي:[1]

أ_ أهداف المديرية العملياتية بالمدية: تسعى المديرية العملياتية بصفة عامة والمديرية العملياتية بالمدية بصفة خاصة إلى مجموعة من الأهداف نذكر منها:

_ الحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق.

_ استقطاب أكبر عدد من الزبائن.

_ إرضاء الزبائن.

_ تسهيل الحصول على الخدمات السلكية واللاسلكية.

_ تحسين جودة الخدمات والرفع من تنافسيتها.

_ تطوير خدمات جديدة للعملاء.

_ تقديم خدمات للمساعدة التقنية.

_ تنفيذ تقارب الصوت والصورة.

_ زيادة الخدمات المباعة.

ب_ مهام المديرية العملياتية بالمدية: ترتكز مهام المديريات العملياتية بصفة عامة ومديرية العملياتية بالمدية بصفة خاصة على القيام بالنشاطات الآتية:

_ تقديم أحسن الخدمات للزبائن من أجل إرضائهم والإجابة على جميع شكاوى الزبائن.

_ تقديم خدمات الهاتف الثابت والانترنت للخواص والمهنيين وشبكات الانترنت للمهنيين لمختلف المديريات العمومية والخاصة كالمستشفيات والبنوك...إلخ.

_ إيصال الانترنت إلى كل بيت.

_ تحديد الشبكة الهاتفية (تغيير الكوابل النحاسية بكوابل الألياف البصرية).

_ إنشاء شبكات هاتفية في المناطق المعزولة (غير المتوفرة على الهاتف والانترنت).

[1] وثائق مقدمة من طرف الوكالة

_ تقديم خدمات الاتصال التي تسمح لنقل وتبادل الصوت والرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية المعلومات السمعية البصرية...إلخ.

ج_ خدماتها: من أهم الخدمات التي تعرضها المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية نجد:

_ خدمات الهاتف الثابت.

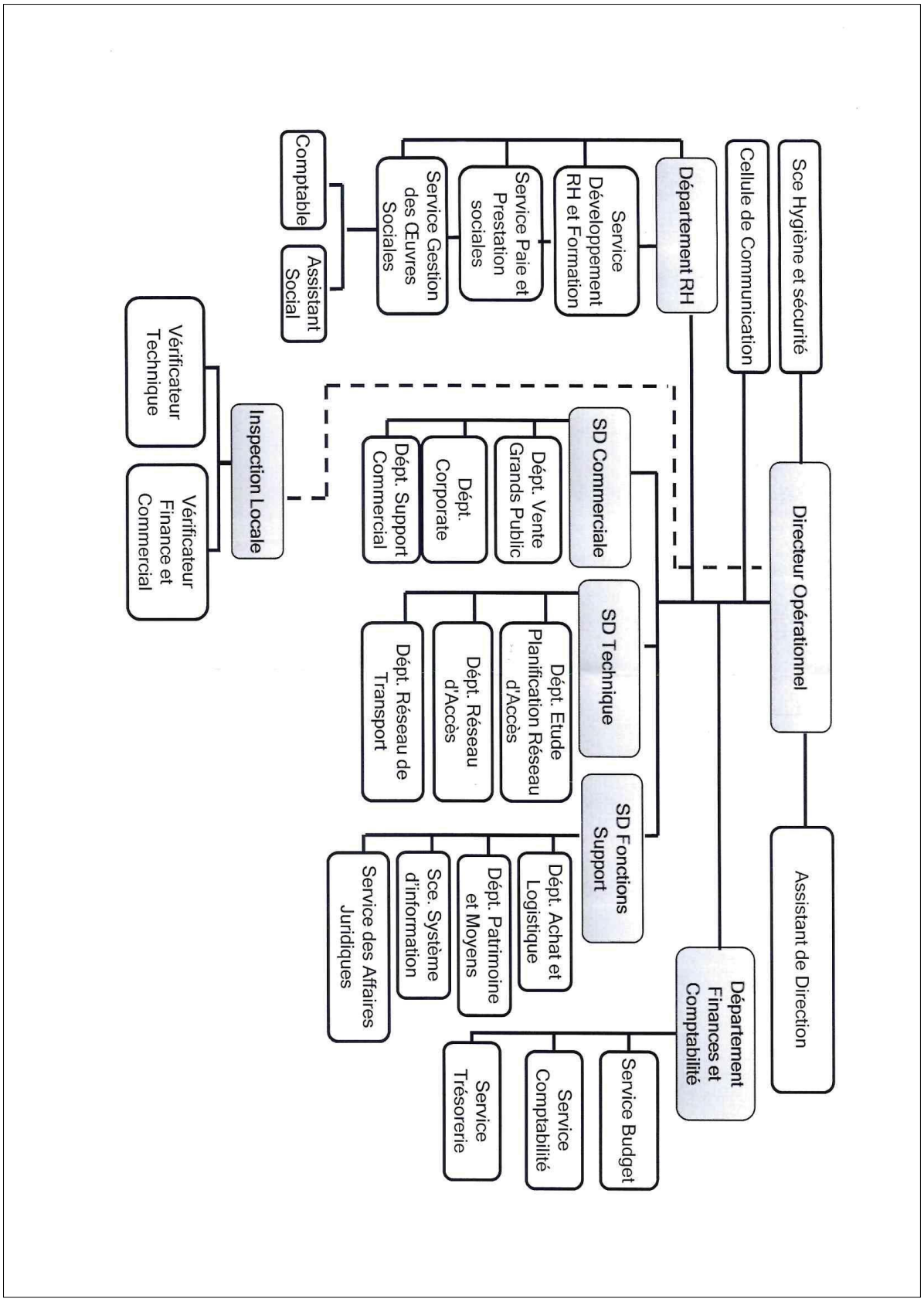
_ خدمات الانترنت المرتبطة بالهاتف الثابت عالي التدفق ADSL.

_ خدمات الهاتف الثابت اللاسلكي.

_ خدمات الويفي " Wifi " تمكن هذه الخدمة من الدخول إلى شبكة الانترنت اللاسلكي وهي عبارة عن حل مبتكر يسمح بتغطية مناطق حضرية والسعة والتدقيق العالي من دون أسلاك.

_ بطاقات التعبئة لخدمات " Wifi".

الهيكل التنظيمي للوكالة



المبحث الثاني: منهجية الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة حول أثر تمكين العاملين على تعزيز الأداء في وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية، بداية سنحاول تحديد المنهج المعتمد في الدراسة بعدها نتعرف على مجتمع وعينة الدراسة ثم سنتطرق إلى محتوى الاستبيان والاختبارات المتعلقة به وفي الأخير الاختبارات الإحصائية المستخدمة لتحليله.

المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة.

أولا: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لموضوع بحثنا والذي سنحاول من خلاله معرفة أثر تمكين العاملين على تعزيز الأداء في وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

ثانيا: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من عمال وموظفين في وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية ومن مختلف المستويات الإدارية والبالغ عددهم 311 عامل.

ثالثا: عينة الدراسة.

وفي تحديد عينة الدراسة استخدامنا العينة العشوائية التي يتم اختيار مفرداتها من المجتمع بصورة احتمالية وموضوعية في نفس الوقت بحيث تعطي جميع أفراده فرصة متساوية للاختيار مما يقلل من احتمال التحيز لقيمة دون أخرى. بحيث تم توزيع 50 إستبانة على عمال وكالة اتصالات الجزائر وتم استرجاع 40 إستبانة صالحة للتحليل.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة.

لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة استخدمنا الاستبيان الذي يعد من أكثر أدوات البحث شيوعا في مجال الدراسات والبحوث المسحية، كما قمنا بتصميمه في ضوء الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.

أولا: مضمون الاستبيان

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، وبناءً على أدبيات الدراسة، قمنا بتصميم استبيان طبقا للمحاور الأساسية، وقد قسمنا الاستبيان إلى جزئيين نعرضها كالاتي:

الجزء الأول يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة.

كما قامتا الطالبتين بتخصيص الجزء الثاني لمحورين:

المحور الأول، تمكين العاملين (المتغير المستقل)، حيث اشتمل على (16) عبارات تتضمن خمسة أبعاد.

المحور الثاني، تعزيز الأداء في وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية (المتغير التابع)، اشتمل على (08) عبارات.

واشتمل الاستبيان ككل على (25) عبارة، تم صياغتها بالأسلوب الثابت الايجابي، حتى يمكن معالجتها وفقا الأساليب الإحصائية والسلم المستخدم.

ثانيا: المقياس المستخدم.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابة العينة على عبارات الاستبيان، ويعتبر هذا المقياس أكثر المقاييس استخداما، وهو يتكون من خمسة خيارات **أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق** كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (3_1): الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي.

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعطيات السابقة.

وحتى يمكن قياس اتجاهات أفراد العينة تم إعطاء نقاط لهذه الاختيارات، وتم تقسيم السلم إلى خمسة مجالات لتحديد درجة الموافقة كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (3_2): قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة.

الاتجاه	الوسط المرجح	درجة الموافقة
الاتجاه الأول	1 أقل 1.8	ضعيفة جدا
الاتجاه الثاني	1.8 أقل 2.6	ضعيفة
الاتجاه الثالث	2.6 أقل 3.4	متوسطة
الاتجاه الرابع	3.4 أقل 4.2	عالية
الاتجاه الخامس	4.2 إلى 5	عالية جدا

المصدر: إعداد الطالبتين

واعتبرت الطالبتين المتوسطات في الجدول رقم (3_2) هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة الدراسة وذلك لمتوسط الاستجابة للبعد أو المحور

ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

اعتمدت الدراسة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: S.P.S.S(الإصدار20) للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات والتوصل إلى الأهداف الموضوعة في إطار هذه الدراسة، كما تم اعتماد مستوى دلالة (0.05) الذي يقابله مستوى ثقة (0.95) لتفسير نتائج كل الاختبارات التي تم إجراؤها، واعتمدت الدراسة على الاختبارات المعلمية لأنها اختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية، حيث أن مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة يعتبر مقياسا ترتيبيا، كما اعتمدت على الأدوات الإحصائية التالية:

1- قياس الاتساق الداخلي.

2- قياس معامل الثبات.

3- اختبار التوزيع الطبيعي.

4- التحليل الوصفي للبيانات الشخصية.

5- التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة والتابعة.

6- تحليل معامل الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة.

استعانت الطالبتين لصدق أداة الاستبيان، في عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 40 مفردة، بحساب معاملات الارتباط ومعامل الثبات.

أولا: تحكيم أداة الاستبيان.

اعتمدت الطالبتين في تحكيم الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين الذين لهم دراية بتفاصيل الموضوع للأخذ بأرائهم، حيث تم تثبيت العبارات المتفق عليها اغلب المحكمين وتم تعديل ما تم الاختلاف فيه ثم أعيد عرض الاستبيان مرة أخرى للتحكيم النهائي على الأساتذة، المبين أسمائهم في الجدول الآتي:

جدول رقم (3_3): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان.

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
العيداني حبيبة	أستاذ محاضرة صنف (أ)	جامعة المدية
طلحة محمد	أستاذ محاضر صنف (ب)	جامعة المدية
باصور رضوان	أستاذة محاضر صنف (ب)	جامعة المدية

المصدر من إعداد الطالبتين.

ثانيا: الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد محور تمكين العاملين في وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وأبعاد محور تمكين العاملين في وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية، اعتمدت الدراسة على معامل سبيرمان (Spearman) لقياس قيمة الارتباط بين كل عبارة من عبارات المكونة للعبارات أبعاد المحور.

1- الاتساق الداخلي لبعد الحرية والاستقلالية:

اعتمدت الدراسة على معامل الارتباط Spearman تم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد الحرية والاستقلالية، كما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (3_4): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الحرية والاستقلالية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد الحرية والاستقلالية	**1**	-
1	_ أتمتع بكامل(سلطتي) عند اتخاذ القرار	**0,825****	**0,000**
2	تدعم إدارة الوكالة ممارسة كل فرد لكافة الصلاحيات المخولة له	**0,830****	**0,000**
3	لا يرغب بأن تمارس عليا رقابة شديدة ومباشرة من	**0,541****	**0,000**

	الأعلى		
4	أتمتع بحريتي في اختيار أسلوب العمل الذي أراه مناسب	**0,830****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (3_4) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (**0,541**) (**0,830**) ذات دلالة إحصائية (**0,000**) ما يدل على وجود ارتباط قوي بين العبارات المتضمنة بعد الحرية والاستقلالية.

2- الاتساق الداخلي لبعد فرق العمل:

بالاعتماد على معامل الارتباط Spearman تم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد فرق العمل، كما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (3_5): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد فرق العمل.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد فرق العمل	**1**	-
5	نعمل في شكل فرق وجماعات عمل	**0,720****	**0,000**
6	تعطي الإدارة العليا فرصة لاتخاذ القرار بشكل جماعي	**0,835****	**0,000**
7	انجاز المهام اليومية يتم توزيعها على فرق عمل مختلفة	**0,400***	**0,011**
8	يلتزم العاملون بشكل عالي في مهامهم عندما يعملون في مجموعة	**0,680****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (3_5) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (**0,400***) (**0,835**) ذات دلالة إحصائية أقل من (**0.05**) ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات المتضمنة بعد فرق العمل.

3- الاتساق الداخلي لبعد الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات:

بالاعتماد على معامل الارتباط Spearman تم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات، كما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (3_6): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات	**1**	**-**
9	تسعى الوكالة لإتاحة المعلومات للعاملين في الوقت المناسب	**0,595****	**0,000**
10	يأخذ المسؤول مقترحات العاملين بعين الاعتبار في كل سنة	**0,903****	**0,000**
11	يستشير المسؤول العاملين قبل أن يصدر أي قرار خاص بالعمل	**0,885****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (3_6) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (**0,595****) (**0,903****) ذات دلالة إحصائية (**0,000**) ما يدل على وجود ارتباط قوي بين العبارات المتضمنة بعد الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات.

4- الاتساق الداخلي لبعد التدريب:

بالاعتماد على معامل الارتباط Spearman تم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد التدريب، كما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (3_7): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد التدريب.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد التدريب	**1**	**-**

12	تعمل الوكالة على تدريب العاملين بصفة مستمرة ومنتظمة من أجل التعلم مهارات جيدة	**0,876****	**0,000**
13	تجدد الوكالة برامج تدريب مكثفة هدفها تنمية وتطوير قدرات العاملين حسب المتطلبات	**0,873****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (3_7) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد أكبر من **80%** ذات دلالة إحصائية **(0,000)** ما يدل على وجود ارتباط قوي بين العبارات المتضمنة بعد التدريب.

5- الاتساق الداخلي لبعد تفويض السلطة:

بالاعتماد على معامل الارتباط Spearman تم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد تفويض السلطة، كما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (3_8):اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد تفويض السلطة.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد تفويض السلطة	**1**	**-**
14	لدي حرية التصرف في التعامل وتصحيح الأخطاء أو الانحرافات عند وقوعها	**0,845****	**0,000**
15	تثق الإدارة العليا في قدرتي على أداء المهام الموكلة إلي	**0,851****	**0,000**
16	تقوم الإدارة العليا بتفويض العاملين صلاحيات كافية لإنجاز مهامهم	**0,625****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (3_8) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين **(0,625**)** **(0,851**)** ذات دلالة إحصائية أقل من **(0,000)** ما يدل على وجود ارتباط قوي بين العبارات المتضمنة بعد تفويض السلطة.

ثالثا: الاتساق الداخلي لعبارات محور تعزيز الأداء في وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات ومحور تعزيز الأداء في وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية، اعتمدت الدراسة على معامل سبيرمان (Spearman) لقياس قيمة الارتباط بين كل عبارة من عبارات المكونة للعبارات المحور، حيث تم حذف العبارة رقم 20 لعدم ارتباطها مع المحور، أنظر ملحق رقم (7).

الجدول رقم (3_9): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات ومحور تعزيز الأداء.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	محور تعزيز الأداء	**1**	–
17	تتوافق وظيفتي مع مهاراتي وقدراتي	**0,506****	**0,001**
18	يتم تقييم الأداء بناء على أسس علمية ومعايير واضحة	**0,618****	**0,000**
19	تقوم الإدارة بنقل العاملين استنادا لنتائج التقييم	**0,541****	**0,000**
21	تتبنى الوكالة أساليب حديثة لرفع إنتاجية العاملين وزيادة كفاءتهم الإنتاجية	**0,454****	**0,003**
22	يقيم الأداء بالأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها	**0,474****	**0,002**
23	تعتمد الوكالة على مستشارين في مواجهة المشاكل	**0,737****	**0,000**
24	يتأثر أداء الوكالة بأداء عمالها	**0,342***	**0,031**
25	يعتبر الأداء النتيجة النهائية للنشاط	**0,345***	**0,029**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (3_9) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات المحور محصورة بين (**0,342***) (**0,737****) ذات دلالة إحصائية اقل من (**0.05**) ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات المتضمنة محور تعزيز الأداء.

رابعا: ثبات أداة الدراسة.

من أشهر مقاييس الثبات الداخلي مقياس ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient) الذي يستخدم في حالة وجود أكثر من بديلين للإجابة، وهذا لمعاجلة عبارات

أداة الدراسة للتأكد من ثباتها وبعدها نحصل على معامل الثبات الكلي، كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (3_10) اختبار الثبات للأداة الدراسة.

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
محور تمكين العاملين	**16**	**0,896**
محور تعزيز الأداء	**08**	**0,755**
أداة الدراسة	**24**	**0,902**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج البرنامج (Spss).

يتضح من خلال النتائج المعروضة في الجدول رقم (3_10) أن معامل ثبات محور تمكين العاملين بلغ قيمة **(0,896)** كما بلغ معامل ثبات محور تعزيز الأداء **(0,755)** وبلغ معامل ثبات أداة الدراسة ككل **(0,902)** ومنه فان جميع القيم المتحصل عليها في مستوى أكبر من **70%** ما يشير للثبات وصدق عبارات أداة الدراسة لقياس المقصود من قياسه، وإمكانية تطبيق الأداة في الظروف المماثلة.

خامسا: اختبار التوزيع الطبيعي.

اعتمد الدراسة على اختبار شابيرو في التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة كما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (3_11): اختبار التوزيع الطبيعي.

متغيرات الدراسة	القيمة الاحتمالية Sig.
بعد الحرية والاستقلالية	**0,106**
بعد فرق العمل	**0,371**
بعد الإتصال الفعال ومشاركة المعلومات	**0,064**
بعد التدريب	**0,308**
بعد تفويض السلطة	**0,065**

محور تمكين العاملين	**0,075**
محور تعزيز الأداء	**0,367**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (3_11) أن اختبار التوزيع الطبيعي شابيرو **(Shapiro-Wilk)** لجميع متغيرات الدراسة بلغ قيمة احتمالية أكبر من **0.05** وعلية فعينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي مما يسمح بإجراء باقي الاختبارات.

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مطلبين تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة

المطلب الأول: التحليل الوصفي لنتائج الدراسة.

أولا: التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية.

سنتناول من خلال هذا المطلب التحليل الوصفي للبيانات الشخصية الذي يشكل الجزء الأول من الاستبيان.

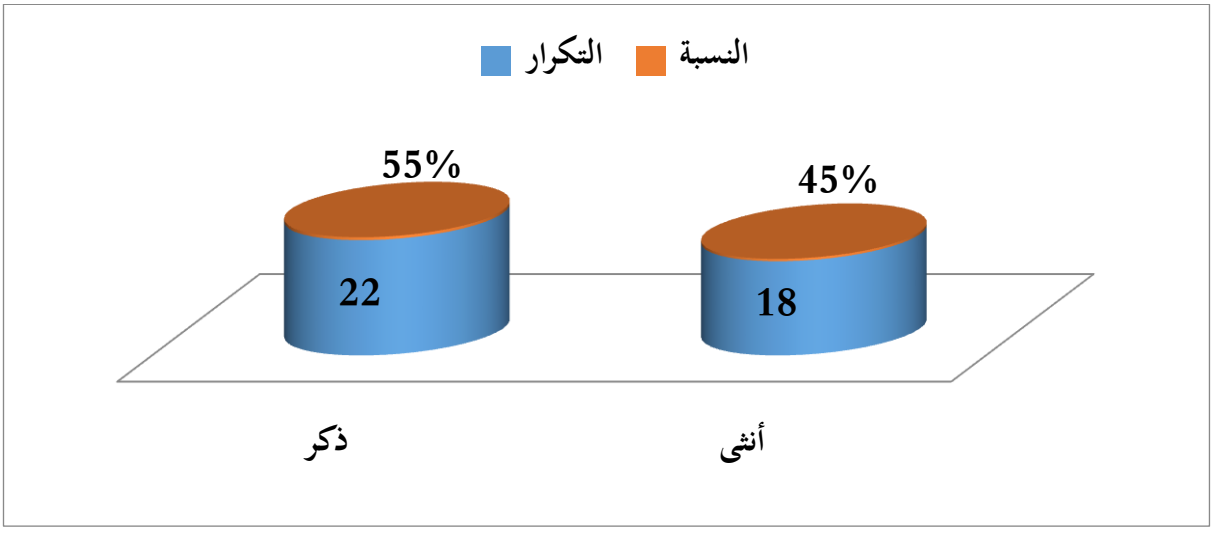
1- متغير الصنف:

الجدول رقم (3_12): توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف.

الصنف	التكرار	النسبة
ذكر	22	55%
أنثى	18	45%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج برنامج (spss).

الشكل رقم (3_1): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الصنف.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

من الجدول والشكل رقم (3_12) (3_1) نلاحظ أن 22 من العاملين ذكور يمثلون ما نسبته **55%** من إجمالي أفراد عينة الدراسة وهم الفئة الأغلب، و18 منهم يمثلون ما نسبته **45%** من العاملين إناث، من هذا يتضح لنا أن العينة المأخوذة كانت أغلبها من فئة الذكور.

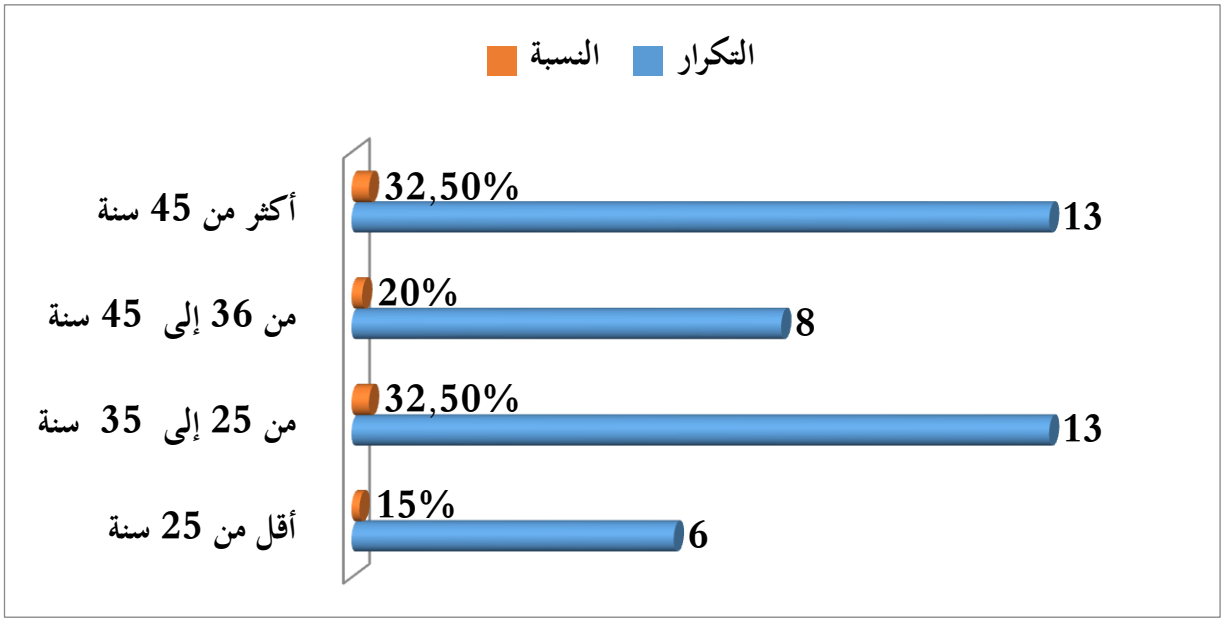
2- متغير العمر:

الجدول رقم (3_13): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 25 سنة	6	15%
من 25 إلى 35 سنة	13	32,5%
من 36 إلى 45 سنة	8	20%
أكثر من 45 سنة	13	32,5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم (3_2): تمثيل أفراد العينة حسب متغير العمر.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

من الجدول والشكل رقم (3_13) (3_2) نلاحظ أن 13 من العاملين يمثلون ما نسبته **33,3%** أعمارهم **أكثر من 45 سنة** والنسبة نفسها تمثل العاملين الذين أعمارهم من **25**

إلى 35 سنة وهم الفئتين الأغلب من إجمالي أفراد عينة الدراسة، في مقابل 8 من العاملين أعمارهم **من 36 إلى 45 سنة** يمثلون ما نسبته **20%** ويوجد 6 من العاملين أعمارهم **أقل من 25 سنة** يمثلون ما نسبته **15%**، ما يدل أن العمال الموجودون في الوكالة أكثرهم فئة الكهول.

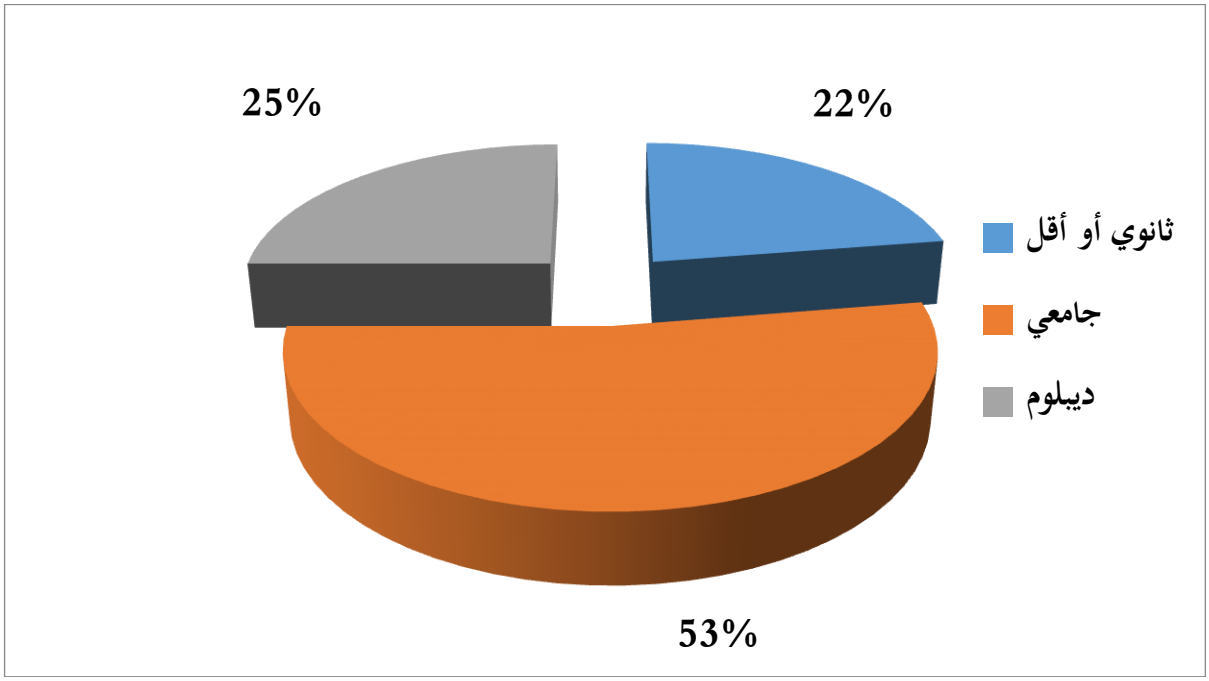
3- متغير المستوى العلمي.

الجدول رقم (3_14): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي.

المستوى العلمي	التكرار	النسبة
ثانوي أو أقل	**9**	**22,5%**
جامعي	**21**	**52,5%**
ديبلوم	**10**	**25%**
المجموع	**40**	**100%**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم (3_3): تمثيل أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

من الجدول والشكل رقم (3_14) (3_3) نلاحظ أن **21** من العاملين لديهم مستواهم التعليمي **جامعي** يمثلون ما نسبته **52,5%** من إجمالي أفراد عينة الدراسة وهم الفئة الأغلب

في المقابل يوجد **10** من العاملين يمثلون ما نسبته **25%** لديهم **ديبلوم**، ويوجد **9** من العاملين يمثلون ما نسبته **22,5%** مستواهم التعليمي **ثانوي أو أقل**، من خلال هذه النسب نلاحظ أن العمال الذين لديهم درجة جامعي هم أكبر نسبة مقارنة بالمستويات الأخرى.

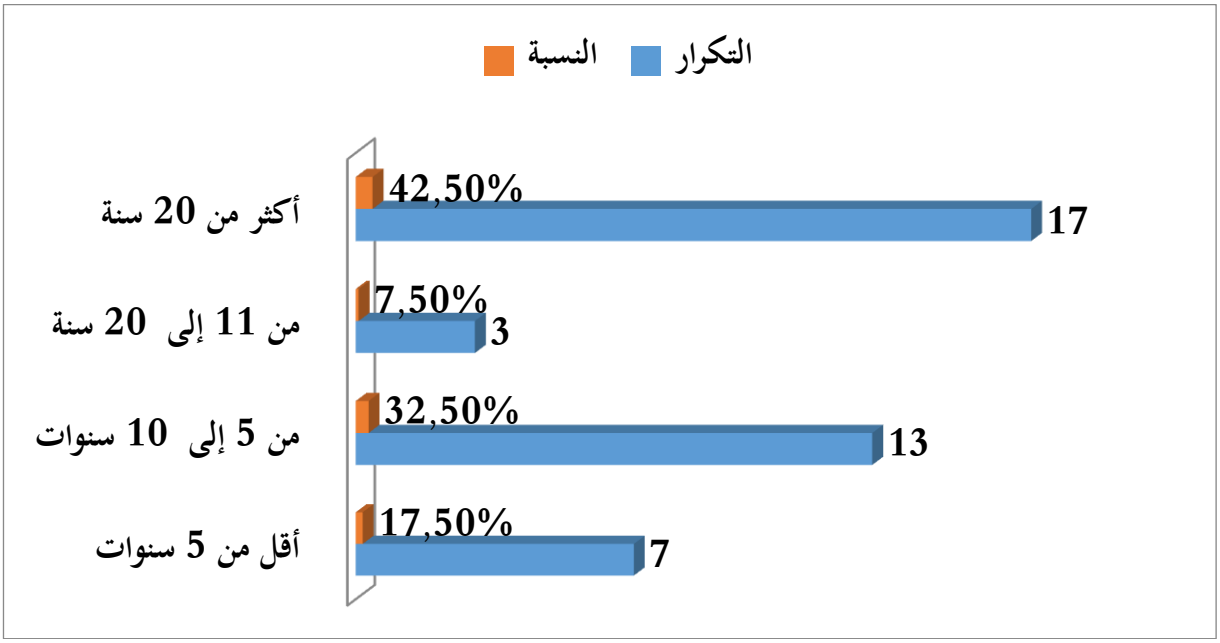
4- متغير سنوات الخبرة.

الجدول رقم (3_15): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	7	17,5%
من 5 إلى 10 سنوات	13	32,5%
من 11 إلى 20 سنة	3	7,5%
أكثر من 20 سنة	17	42,5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم (3_4): تمثيل أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

من الجدول والشكل رقم (3_16) (3_4) نلاحظ أن 17 من العاملين يمثلون ما نسبته **42,5%** لديهم **أكثر من 20 سنة** خبرة يمثلون أعلى نسبة من إجمالي أفراد عينة الدراسة

ويوجد 13 من العاملين يمثلون ما نسبته **32,5%** لديهم **من 5 إلى 10 سنوات خبرة،** ويوجد **7** من العاملين يمثلون ما نسبته **17,5% لديهم أقل من 5 سنوات** خبرة، ويوجد **3** من العاملين يمثلون ما نسبته **7,5%** لديهم **من 11 إلى 20 سنة** خبرة.

ثانيا: التحليل الوصفي لأبعاد محور تمكين العاملين في وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

اعتمدت الدراسة في وصف أبعاد محور تمكين العاملين في وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية، الذي اشتمل على خمسة أبعاد، على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الموافقة، كما يبينه الجدول الآتي:

جدول رقم (3_17): المؤشرات الإحصائية لوصف أبعاد محور تمكين العاملين في وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
1	بعد الحرية والاستقلالية	3,45	,8220	5	عالية
2	بعد فرق العمل	3,95	,5490	1	عالية
3	بعد الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات	3,66	,8930	3	عالية
4	بعد التدريب	3,88	,8430	2	عالية
5	بعد تفويض السلطة	3,84	,6530	4	عالية
	محور تمكين العاملين	3,76	,5890	–	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

يشير الجدول رقم (3_17) أن تقديرات العاملين لمحور تمكين العاملين، بلغت درجات موافقة عالية، حيث تم ترتيبها وفقا المتوسط الحسابي ودرجات الموافقة المعتمدة كالآتي:

1- بلغ المتوسط الحسابي لبعد فرق العمل 3**95,** بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى وجود مستوى عالي في فرق العمل لدى وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **0,549** ما يشير إلى عدم تشتت أراء العاملين.

2- بلغ المتوسط الحسابي لبعد التدريب **3,88** بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى وجود مستوى عالي في التدريب لدى وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **0,843** ما يشير إلى عدم تشتت أراء العاملين.

3- بلغ المتوسط الحسابي لبعد الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات **3,66بدرجة** موافقة عالية، ما يشير إلى وجود مستوى عالي في الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات لدى وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **0,893** ما يشير إلى عدم تشتت أراء العاملين.

4- بلغ المتوسط الحسابي لبعد تفويض السلطة **3,84** بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى وجود مستوى عالي في تفويض السلطة لدى وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **0,653** ما يشير إلى عدم تشتت أراء العاملين.

5- بلغ المتوسط الحسابي لبعد الحرية والاستقلالية 3**45,** بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى وجود مستوى عالي في الحرية والاستقلالية لدى وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **0,822** ما يشير إلى عدم تشتت أراء العاملين.

كما بلغ المتوسط الحسابي لمحور تمكين العاملين **3,76** بدرجة موافقة عالية، ما يدل على وجود مستوى عالي في تمكين العاملين لدى وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية، حيث جاءا الانحراف المعياري **0,589** ما يشير لعدم تشتت تقديرات العاملين.

ثالثا: التحليل الوصفي لمحور تعزيز الأداء في وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

اعتمدت الدراسة في وصف محور تعزيز الأداء في وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية، على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الموافقة، كما يبينه الجدول الآتي:

جدول رقم (3_18): المؤشرات الإحصائية لوصف محور تعزيز الأداء في وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
	محور تعزيز الأداء	**3,95**	**,413 0**	**–**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

يشير الجدول رقم (3_18) أن تقديرات العاملين لمحور تعزيز الأداء، بلغت درجات موافقة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور **3,95** بدرجة موافقة عالية، ما يدل على وجود مستوى عالي في تعزيز الأداء لدى وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية، كما بلغ الانحراف المعياري **0,413** ما يشير لعدم تشتت تقديرات العاملين.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.

أولا: اختبار الفرضيات الفرعية الأولى.

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للحرية والاستقلالية على تعزيز الأداء في وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للحرية والاستقلالية على تعزيز الأداء في وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

جدول رقم (3_19): اختبار الانحدار البسيط للحرية والاستقلالية على تعزيز الأداء لدى مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

البيان	المتغير المستقل الفرعي: الحرية والاستقلالية				
المتغير التابع: تعزيز الأداء في وكالة اتصالات	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T

الجزائر لولاية المدية.	**0,424a**	**0,180**	**0,213**	**2,887**	**0,006**
	F المحسوبة		**دلالة F**		
	8,337		**0,006b**		

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يوضح الجدول أعلاه رقم (3_19) أثر الحرية والاستقلالية على تعزيز الأداء لدى وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

– قيمة معامل الارتباط R= ,**0424a** بين الحرية والاستقلالية وتعزيز الأداء لدى وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط ضعيف.

– وبلغ معامل التحديد R^2= **0,180** أي أن ما قيمة 18 % من التغيرات في تعزيز الأداء لدى وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية ناتجة عن الحرية والاستقلالية.

– كما بلغت قيمة معامل الانحدار B = **0,213** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في الحرية والاستقلالية يزيد من تعزيز الأداء لدى وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية، بقيمة **0,213** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة **2,887** عند مستوى معنوية **0,006**

– كما بلغت قيمة F المحسوبة **8,337** عند مستوى معنوية **0,006b** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للحرية والاستقلالية على تعزيز الأداء في وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية.**

ثانيا: الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لفرق العمل على تعزيز الأداء في وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لفرق العمل على تعزيز الأداء في وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

جدول رقم (3_20): اختبار الانحدار البسيط لفرق العمل على تعزيز الأداء لدى وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

البيان	المتغير المستقل الفرعي: فرق العمل				
المتغير التابع: تعزيز الأداء في وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية.	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T
	0,335a	0,112	0,252	2,193	0,035
	F المحسوبة		دلالة F		
	4,809		0,035b		

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يوضح الجدول أعلاه رقم (3_20) أثر فرق العمل على تعزيز الأداء لدى وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- قيمة معامل الارتباط R= **0335a,** بين فرق العمل وتعزيز الأداء لدى وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط ضعيف.

- وبلغ معامل التحديد R^2= **0,112** أي أن ما قيمة 11.2 % من التغيرات في تعزيز الأداء لدى وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية ناتجة عن فرق العمل.

- كما بلغت قيمة معامل الانحدار B = **0,252** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في فرق العمل يزيد من تعزيز الأداء لدى وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية، بقيمة **0,252** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة **2,193** عند مستوى معنوية **0,035**

– كما بلغت قيمة F المحسوبة **4,809** عند مستوى معنوية **0,035b** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لفرق العمل على تعزيز الأداء في وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية.**

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للاتصال الفعال ومشاركة المعلومات على تعزيز الأداء في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للاتصال الفعال ومشاركة المعلومات على تعزيز الأداء في وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

جدول رقم (3_21): اختبار الانحدار البسيط للإتصال الفعال ومشاركة المعلومات على تعزيز الأداء لدى وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

البيان	المتغير المستقل الفرعي: الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات				
المتغير التابع: تعزيز الأداء في وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية.	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T
	0,585a	0,342	0,271	4,445	0,000
	F المحسوبة		دلالة F		
	19,756		0,000b		

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يوضح الجدول أعلاه رقم (3_21) أثر الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات على تعزيز الأداء لدى وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

– قيمة معامل الارتباط R=**a 0,585** بين الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات وتعزيز الأداء لدى وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط متوسط.

– وبلغ معامل التحديد R^2= **0,342** أي أن ما قيمة 34.2 % من التغيرات في تعزيز الأداء لدى وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية ناتجة عن الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات.

– كما بلغت قيمة معامل الانحدار B = **0,271** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات يزيد من تعزيز الأداء لدى وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية، بقيمة **0,271** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة **4,445** عند مستوى معنوية **0,000**

– كما بلغت قيمة F المحسوبة **19,756** عند مستوى معنوية **0,000b** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للإتصال الفعال ومشاركة المعلومات على تعزيز الأداء في وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية.**

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتدريب على تعزيز الأداء في وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتدريب على تعزيز الأداء في وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

جدول رقم (3_22): اختبار الانحدار البسيط للتدريب على تعزيز الأداء لدى وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

البيان	المتغير المستقل الفرعي: التدريب				
المتغير التابع: تعزيز الأداء في وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية.	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T
	0,335a	0,112	0,164	2,193	0,035
	F المحسوبة		دلالة F		
	4,808		0,035b		

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يوضح الجدول أعلاه رقم (3_22) أثر التدريب على تعزيز الأداء لدى وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- قيمة معامل الارتباط R= **0335a,** بين التدريب وتعزيز الأداء لدى وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط ضعيف.

- وبلغ معامل التحديد R^2= **0,112** أي أن ما قيمة 11.2 % من التغيرات في تعزيز الأداء لدى وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية ناتجة عن التدريب.

- كما بلغت قيمة معامل الانحدار B = **0,164** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في التدريب يزيد من تعزيز الأداء لدى وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية، بقيمة **0,164** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة **2,193** عند مستوى معنوية **0,035**

- كما بلغت قيمة F المحسوبة **4,808** عند مستوى معنوية **0,035b** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على

انه **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتدريب على تعزيز الأداء في وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية.**

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة.

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتفويض السلطة على تعزيز الأداء في وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتفويض السلطة على تعزيز الأداء في وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

جدول رقم (3_23): اختبار الانحدار البسيط لتفويض السلطة على تعزيز الأداء لدى وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

البيان	المتغير المستقل الفرعي: تفويض السلطة				
المتغير التابع: تعزيز الأداء في وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية.	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T
	0,291a	0,084	0,184	1,872	0,069
	F المحسوبة		دلالة F		
	3,503		0,069b		

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يوضح الجدول أعلاه رقم (3_24) أثر تفويض السلطة على تعزيز الأداء لدى وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

– قيمة معامل الارتباط R= ,**0291a** بين تفويض السلطة وتعزيز الأداء لدى وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط ضعيف جدا، وبلغت قيمة معامل الانحدار B = **0,184** وهي غير دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة **1,872** عند مستوى معنوية **0,069** ومنه نرفض الفرضية

البديلة ونقبل الفرضية العدمية التي تنص على انه **لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتفويض السلطة على تعزيز الأداء في وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية.**

سادسا: اختبار الفرضية الرئيسية.

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتمكين العاملين على تعزيز الأداء في وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتمكين العاملين على تعزيز الأداء في وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

جدول رقم (3_25): اختبار الانحدار البسيط لتمكين العاملين على تعزيز الأداء لدى وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

البيان	المتغير المستقل: تمكين العاملين				
المتغير التابع: تعزيز الأداء في وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية.	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T
	0,518a	0,268	0,363	3,734	0,001
	F المحسوبة		دلالة F		
	13,940		0,001b		

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يوضح الجدول أعلاه رقم (3_25) أثر تمكين العاملين على تعزيز الأداء لدى وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- قيمة معامل الارتباط **R=a 0,518** بين تمكين العاملين وتعزيز الأداء لدى وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط متوسط.

– وبلغ معامل التحديد R^2= **0,268** أي أن ما قيمة 26.8 % من التغيرات في تعزيز الأداء لدى وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية ناتجة عن تمكين العاملين.

– كما بلغت قيمة معامل الانحدار B = **0,363** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في تمكين العاملين يزيد من تعزيز الأداء لدى وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية، بقيمة **0,363** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة **3,734** عند مستوى معنوية **0,001**

– كما بلغت قيمة F المحسوبة **13,940** عند مستوى معنوية **0,001b** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتمكين العاملين على تعزيز الأداء في وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية.**

ومن نتائج تحقق الفرضية الرئيسية يمكن استخلاص معادلة الانحدار البسيط الآتية:

$$Y = 2{,}584 + 0{,}363\ X$$

X: تمكين العاملين في وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية

Y: تعزيز الأداء في وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية

خاتمة عامة

خاتمة عامة:

إن تمكين العاملين يعد أحد أهم الفلسفات الإدارية الحديثة التي أعطت اهتمامها وصوبت هدفها نحو أهم مورد داخل المؤسسة ألا وهو المورد البشري، المورد الذي يمكن للمؤسسات أن تعمل من خلال أفكاره ومعارفه ومهاراته، فالمورد البشري هو مصدر المادة المعرفية داخل المؤسسة حيث أنه يعتبر الركيزة الأساسية لتقدم المؤسسة والمحافظة على مكانتها التنافسية حيث يؤدي تمكينه إلى أحسن النتائج في الأداء الفردي أو الجماعي مما ينعكس إيجابا على المؤسسة ككل.

وفي سياق اهتمامنا بموضوع تمكين العاملين، حاولنا من خلال هذا البحث أن نلم بنقطة مهمة ألا وهي مدى الدور والتأثير الذي يلعبه تمكين العاملين في تعزيز أداء المؤسسة مما يعطيها الريادة والتفوق والتميز على باقي المؤسسات التي تنشط في نفس مجال المؤسسة محل الدراسة.

وفي هذا المنطلق، تم طرح إشكالية بحثنا حول " هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتمكين العاملين على تعزيز الأداء في وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية؟

وحاولنا من خلال هذا البحث الإجابة عن التساؤلات المنبثقة من السؤال الرئيسي من خلال طرح مجموعة الفرضيات التي وضعت للإختبار فكانت الإجابة عنها كالآتي:

النتائج

أولا: نتائج وصف متغيرات الدراسة:

_ وجود مستوى عالي في فرق العمل لدى وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

– وجود مستوى عالي في التدريب لدى وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

– وجود مستوى عالي في الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات لدى وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

– وجود مستوى عالي في تفويض السلطة لدى وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

– وجود مستوى عالي في الحرية والاستقلالية لدى وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

– وجود مستوى عالي في تمكين العاملين لدى وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية.
– وجود مستوى عالي في تعزيز الأداء لدى وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

ثانيا: نتائج التحقق من فرضيات الدراسة:

1– تحقق الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للحرية والاستقلالية على تعزيز الأداء في وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

2– تحقق الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لفرق العمل على تعزيز الأداء في وكالة اتصالات الجزائر لولاية
– 3_تحقق الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للإتصال الفعال ومشاركة المعلومات على تعزيز الأداء في وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

4– تحقق الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتدريب على تعزيز الأداء في وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

5– عدم تحقق الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتفويض السلطة على تعزيز الأداء في وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

6- تحقق الفرضية الرئيسية التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتمكين العاملين على تعزيز الأداء في وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

توصيات:

_ ضرورة ترسيخ عامل الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسات محل الدراسة، وأن ينظر الرئيس إلى المرؤوسين بنظرة إيجابية ويمنحهم الثقة تمهيدا لنجاح عملية التمكين.

_ على الوكالة محل الدراسة أن تقوم بتقييم أدائها بصفة مستمرة من أجل التعرف على نقاط قوتها ومحاولة الاستفادة منها والتعرف على نقاط ضعفها والمسارعة إلى معالجتها.

_ يجب التأكيد على أهمية ومكانة الأفراد في المؤسسات والنظر إليها كموارد لا النظر إليها ككتلة، والاستثمار فيها وتأهيلها، تماشيا مع المستجدات الجديدة لمحيط الأعمال.

_ الاهتمام بالتدريب أكثر وتفعيله عمليا، من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، ومن ثم ضمان التدريب المناسب وتقييم البرامج التدريبية.

_ تشجع العمل الجماعي والعمل على بناء فرق عمل متناسقة.

_ ضرورة تفعيل الاتصالات في الوكالة وانسياب المعلومات وإشراك الأفراد في تحديد الأهداف وفي اتخاذ القرار.

أفاق الدراسة:

لقد حاولنا من خلال دراستنا لهذا الموضوع الإلمام بالجوانب التي رأيناها مهمة وسيبقى المجال مفتوح لدراسات أخرى حول هذا الموضوع مثل:

_ دور تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية.

_ أثر تمكين العاملين على تحقيق الإبداع التنظيمي.

_ تمكين العاملين وعلاقته بفاعلية فرق العمل.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

-القرآن الكريم

-الكتب

1-إبراهيم عمر وآخرون، **دراسة تدريب وتطوير تنظيمي**، الطبعة الثالثة، المطبعة العصرية، دبي الإمارات العربية المتحدة،1997.

2-ابن عاشور محمد الطاهر، **تفسير التحرير والتنوير**، الدار التونسية، الجزء 30، تونس 2007.

3-ابن كثير عماد الدين، **تفسير القرآن العظيم**، دار صابر المجلد الثالث، الطبعة 5، دار صادر، بيروت 2009.

4-ابن منظور أبو الفضل جمال الدين، **لسان العرب**، الطبعة الثالثة، بيروت دار إحياء التراث العربي، 1995.

5-إحسان دهش جلاب، الأستاذ كمال كاظم طاهر الحسيني، **إدارة التمكين والإندماج**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع-عمان-، 2013م، 1434هـ.

6-ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005.

7-ثابت عبد الرحمن إدريس، **المدخل الحديث في الإدارة العامة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة 1، 2003.

8-جرادات ناصر وآخرون، **إدارة التغيير والتطوير**، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن 2013.

9-حسين حريم، **مبادئ الإدارة الحديثة**، ط1، دار حامد للنشر، الأردن، 2006،

10-حمداوي وسيلة، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، مديرية النشر الجامعية، قالمة، 2004.

11-ديف فرانسيس، **القيم التنظيمية**، ترجمة عبد الرحمن أحمد الهيجان، بدون طبعة، معهد الإدارة العامة للبحوث، الرياض، السعودية، 1995.

12-رامي جمال أندراوس وآخرون، **الإدارة بالثقة والتمكين**، بدون طبعة، عالم الكتب الحديث، إربد، العراق، 2008.

13-رامي جمال اندراوس، عادل سالم معايعة، **الإدارة بالثقة والتمكين**، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد الأردن، 2008.

14-رامي جمال أندروس، وعادل سالم معايعة، **الإدارة بالثقة والتمكين**، عالم الكتب الحديث، الأردن، الطبعة 1، 2005.

15-الرزاري محمد بن بكر، مختار الصحاح، بيروت دار الفكر للنشر والتوزيع ،1996.

16-رضا صاحب أبو أحمد آل علي، كاظم الموسوي، مفاهيم إدارة المعاصرة، دار وراقة، عمان، 2002.

17-زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة، القاهرة،2001.

18-الساعدي مؤيد نعمة، **مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2011.

19-سعاد نايف برنوطي، **الإدارة أساسيات إدارة أعمال**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2000.

20-سعيد محمد المصري، **إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية**، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2002.

21-سلامة السعيدي، **التقييم ودمجه في تخطيط المشاريع**، ورقة عمل مقدمة في التنظيمات الأهلية العربية في مؤتمر القاهرة،31 أكتوبر إلى 3 نوفمبر 1989، ص487.

22-سليمان جميل الدروبي، **كيف تحفز الآخرين**، دار الأسرة، الطبعة1، الأردن، 2007.

23-سهيلة محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية**، "مدخل إستراتيجي"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003.

24-سيد سالم عرفة: **إتجاهات حديثة في إدارة التغيير**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011.

25-الشيخ الدوالي، **تحليل الأسس النظرية لمفهم الأداء**، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد7.2010.

26-الصميد علي محمود جاسم، **إستراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000.

27-الصواف ماهر محمد، **تقييم الأداء**، الطبعة الثانية، دار النشر والتوزيع.

28-الصياب أحمد عبد الله وآخرون، **أساسيات الإدارة**، دار بلاد للطباعة والنشر، الطبعة 7، جدة السعودية 2020.

29-طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)**، دار وائل عمان الأردن، 2007.

30-عادل محمد عبد الله، **إستراتيجية التمكين المتسلسل –مدخل للبناء المسلسل للمورد البشري المشارك في صناعة القرارات**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة العربية، 2018.

31-عادل محمد عبد الله، **إستراتيجية التمكين المتسلسل: مدخل البناء المتسلسل لقدرات المورد البشري المشارك في صنع القرارات**، دون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.

32-عادل هادي البغدادي وآخرون، "**الاستشراف الإستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي**"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013م -1434هـ.

33-عادل هادي البغدادي، **الإستشراف الإستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013م-1434هـ،

34-عبد السلام أبو قحف، **أساسيات التنظيم والإدارة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

35-عبد المالك مزهود، المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهوما وقياسا، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 8-9مارس 2005، جامعة ورقلة، الجزائر.

36-فارس رشيد البياتي، **محاسبة الأداء في المؤسسة الخدمية، الطيران الميداني نموذجا**، دار آيلة، عمان، ط1، 2008.

37-فارس رشيد البيتاني، **محاسبة الأداء في تنمية المؤسسات الموارد البشرية**، دار أيله للنشر والتوزيع، عمان،2010.

38-فايز الزعبي ومحمد إبراهيم عبيدات، **أساسيات الإدارة الحديثة**، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 1997.

39-كاظم جاسم العيساوي، **الاقتصاد الإداري**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

40-ماهر طاهر بطرس، **دور الدولة في ظل اقتصاد السوق**، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1995.

41-مجيد الكرخي، **تقويم الأداء باستخدام النسب المالية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

42-محمد السعيد وأنور سلطان، **إدارة الموارد البشرية**، بدون طبعة، دار جامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر.

43-محمد الصيرفي، قياس **تقويم أداء العاملين**، بدون طبعة، مؤسسة حورس الدولية، بدون بلد نشر،2010.

44-محمد الطعاعنة، **معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها**، مجمع أعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،2008.

45-محمد حافظ حجازي، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، الإسكندرية، دار الوفاء الطباعة والنشر، 2006 .

46-محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، ط1، الإسكندرية، دار وفاء للطباعة والنشر، 2006

47-محمد قاسم، **نظرية المنظمة والتنظيم**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 4، 2010.

48-مشهور ثروت،**استراتيجيات التطوير الإداري**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010،

49-مصطفى أحمد سيد، المدير ومهاراته السلوكية، القاهرة، الجمعية العربية للإدارة.

50-مصطفى يوسف كافي وآخرون، ،**المفاهيم الإدارية الحديثة** (مبادئ الإدارة)، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الطبعة 1، 2013

51-مصطفى يوسف، **إدارة الأداء**، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006، 1437هـ

52-المعجم الوسيط، **من إصدار مجمع اللغة العربية**، بالقاهرة، الطبعة الثالثة عام 1998.

53-معين أمين سيد، **إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية الحالية مع دراسة تطبيقية لبعض البلدان العربية**، ط1، بدون بلد نشر، 2010.

54-المغربي محمد الفاتح محمود بشير، **السلوك التنظيمي**، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.

55-ملحم يحي سليم،**التمكين كمتطلب إداري معاصر**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر ،2006، القاهرة، مصر.

56-نايل عبد الحفاظ العوالمة، **إدارة المؤسسات العامة** (الأسس النظرية وتطبيقاتها في الأردن)، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1993 .

57-نصر حمود مزنان فهد، **اثر السيامات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية**، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، الأردن،2009، ص29

58-النمر سعود بن محمد وآخرون، **الإدارة العامة الأسس ووظائف**، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض السعودية، 2006.

59-يحي سليم ملحم، **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، الشركة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، مصر الجديدة، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2006.

60-يونس طارق شريف، **الفكر الاستراتيجي للقادة**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2002.

المذكرات

1-أبو بكر بو سالم، **دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة**، مذكرة ماجيستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف1، سنة 2013/2012.

2-أحمد صادق محمد رقب، **علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**، جامعة الأزهر كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية قسم إدارة أعمال، غزة فلسطين، سنة 2010

3-إلياس سالم، **تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية**، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيومALGAL وحدةEARA بالمسيلة، رسالة ماجيستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة2006.

4-برني لطيفة، **أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية**: دراسة مقارنة بين المستشفيات والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتورة في العلوم الاقتصادية سنة 2014-2015،

5-الجزار عمر لطفي، **فقه التمكين وأثره في تطبيق الأحكام الشرعية**، درجة الماجيستير الجامعية الإسلامية بغزة، كلية الشريعة والقانون 2011 .

6-خالدي فراح، " **أثر تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للبنوك التجارية**"، دراسة عينة من البنوك لولاية أم البواقي BADR -BEA -CNEP مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، سنة 2015-2016.

7-خديجة سي موسى، **مكانة التكوين ضمن إستراتيجية الموارد البشرية**، مذكرة ليسانس، جامعة المدية.

8–رامي جمال اندراوس، درجة ممارسة الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في جامعات الأردنية الرسمية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن،2006.

9–الرشودي خالد بن سليمان، **مقومات التمكين في المنضمات الآمنة التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه:** دراسة مسحية على ضباط كلية الملك فهد الأمنية وكلية خالد العسكرية، رسالة ماجيستير في العلوم، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، المملكة العربية السعودية 2009.

10– سعاد قسوم، دور التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة خيضر محمد، بسكرة، سنة2019.

11– سليمة بوتاعة، **إشكالية تطبيق تمكين العاملين بالمؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة جيجل، 2013.

12– شيكر سعيد وليد، **التغير التنظيمي وتأثيره على أداء المؤسسة**، دراسة حالة مديرية الضرائب بالمدية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2018_2019.

13 –صباح شاوي، **اثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف**، رسالة ماجيستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

14–عبد الكريم محمود ضوء دعفوس، **أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي:** دراسة تطبيقية على فروع مصرف الصحاري بالمنطقة الغربية، قدمت هذه الدراسة للحصول على شهادة الماجيستير، جامعة الزاوية، كلية الاقتصاد، قسم الإدارة سنة 2019–2020،

15- عبد الكريم محمود ضوء دعفوس، **أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي**، دراسة تطبيقية على فروع مصرف الصحاري بالمنطقة الغربية، دراسة ضمن متطلبات الحصول على درجة الإجازة العالية(الماجيستير)، في الإدارة،2019،2020، جامعة الزاوية، كلية الاقتصاد، قسم الإدارة، .

16- عبد الله بن عوض الشهرامي، **دور التمكين في تحقيق الأنشطة الرياضية**، رسالة ماجيستير في العلوم الإدارية، الرياض السعودية، 2009.

17- عمر تيمجغدين، **دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعريريج)**، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013.

18-غزازي زينب، **دور التمكين في بناء المنظمات المتعلمة**، دراسة حالة جامعة يحي فارس بالمدية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال وتسويق، السنة الجامعة 2019.

19-فرحي ابتسام، **التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية**، جامعة أم البواقي،2016_2017

20- فوزية برسولي، أثر التمكين في الأداء البشري، دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة،2017-2018.

21- كرمية توفيق، **تمكين العاملين دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان SC SEG**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستير، في غلوم التسيير، فرع إدارة أعمال، سنة2008/2007.

22 -ماري ثابت ماركو، **أثر تمكين العاملين على الإنتماء التنظيمي بالتطبيق على الهيئة العامة للمساحة**، رسالة ماجيستير في إدارة أعمال، غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر، 2011.

23-نادر حامد عبد الرازق أبو شرخ، **تقييم آثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر بغزة، 2010.

24-نور الدين شنوفي، **تفعيل نظام تقييم العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية** حالة: المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر،2004_2005.

المجلات:

1- بروكي عبد الرحمن، **دور التمكين الإداري في تنمية رأس المال الفكري بالمؤسسة:** دراسة تحليلية لعينة من المسؤولين بالمؤسسات الصحية في ولاية بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد:04، العدد:01، جامعة بشار 2018،

2- بلكبير خليدة محمد، **واقع تمكين العاملين لدى مسيري المؤسسات الجزائرية،** مجلة الاقتصاد الجديدة، المجلد 04، العدد 01، جامعة خميس مليانة، 2013 .

3- بنان منير محسن، **أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي،** دراسة ميدانية على المصارف السورية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 37، العدد 04، جامعة تشرين، سوريا، 2015.

4- بوخلوة باديس، بن قرينة محمد حمزة، **أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي،** دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن الواحات بتقرت ولاية ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 04، العدد07، جامعة ورقلة 2015.

5- حسن عبد السلام علي عمران، **التمكين الإداري وأثره في تحسين مستوى الأداء المنظمي،** مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد08، ديسمبر 2017،

6- حسونة عبد الباسط وآخرون، **تمكين العاملين وأثره على جودة الخدمات المصرفية،** دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في الأردن، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 36، العدد 115، جامعة الموصل العراق، 2013.

7- رامي جواد محسن، **التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين،** دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والإقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 12، العدد 01، جامعة القادسية، العراق،2010.

8- شتاتحة عائشة، **تفعيل الإبداع في منظمات الأعمال من خلال مدخل التمكين،** مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 04، العدد 02، جامعة الأغواط، 2013.

10- عبد المليك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة والفعالية**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2001.

11- عبد الناصر عبد الله محمد عيسى، **التمكين الإداري للعاملين في مؤسسات التعليم العالي الناشئة**، تطبيقا على جامعة الجوف، مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد 07، العدد 22، 2016.

12- عمر سرار، **تأثير التمكين على أداء العاملين في المؤسسة**، مجلة البحوث والدراسات العلمية جامعة يحي فارس المدية، العدد7، الجزائر،2013.

13- عيساوي فلة، بومنقار مراد، **استراتيجية تمكين العاملين الإداريين**: رؤية جديدة في الفكر الإداري الحديث، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد:21، العدد:04، جامعة عنابة 2015

14- موسى توفيق المدهون (1999)، **نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة**، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، مجلد 13، العدد4،ص 77ر، جامعة سطيف 2009_2010.

15- يحياوي عبد القادر وآخرون، **دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة**، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، مجلد03، عدد02، سنة 2019، جامعة أدرار.

مؤتمرات وملتقيات

1- الرياض رزوق العتيبي، **جوهر تمكين العاملين (إطار مفاهيمي)**، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الخبر19.18 أفريل 2005، الرياض المملكة العربية السعودية.

2- عبد الرزاق محمد الطاهر، عبد العزيز علي مرزوق، **تمكين العاملين (مدخل لتحسين إدارة الأزمات لحج)**، الملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج (دراسة منطقة العمران)، جامعة الملك سعود.

3- عمر عبو، هودة عبو، **دور الإستراتيجيات العامة للتنافس في تحقيق الأداء في المؤسسة**، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف.

4- جاد الرب سيد محمد، **جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية**، جامعة قناة السويس، السويس،2008.

5- جعفر أبو القاسم أحمد،"**السلوك التنظيمي والأداء**"، معهد الإدارة العامة، الرياض 1991.

6- عبد الله حسين جوهر، **إستراتيجية الإدارة الحديثة_ التخطيط_التطوير_ الرقابة**، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2011.

7- صرار عبد الوحيد، **الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة،08/09مارس، الجزائر،2005.

1-المراجع بالأجنبية:

2- NezakatiHossien and. Fostering organizational citizenship Beharir (OCB). Through Human Resources Empowerment (HRE) World Journal of Management. Vol.2 N. 3 2010. P 57

3- VENKATESH GANAPATHY، **STRATEGIC MANAGEMENT OF HUMAN CAPITAL**، FIRST edition،withoutmentiong the publishing house، Mumbai ،2018 p199:

4- Blanchard, Carlos & Randolph**,Empowerment:Takes more than a Minute,**Berrett,Koehler Publishers Ins USA,1999,p33 .

5- Source; Govindarajan,Natarajan, **principles of Management**, Prentice_ Hall Private Limited, INDIA ,2007

الموقع الإكتروني:

www.Algerietelecom.dz

قائمة الملاحق

قائمة الأساتذة محكمين الاستبيان

استمارة أسماء الأساتذة محكمين الاستبيان

د. باصور رضوان
أستاذ محاضر - ب -

الأستاذ	الدرجة العلمية	التوقيع
باصور رضوان	أستاذ محاضر "أ"	
طلحة محمد	أستاذ محاضر "ب"	
العيداني حبيبة	أستاذ محاضر "أ"	

الملحق رقم (1): الاستبيان الموجه لعينة الدراسة.

السادة المحترمين:

تحية طيبة وبعد,

في إطار التحضير لمذكرة الماستر،في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال تم إنجاز هذا الاستبيان بهدف التعرف على:"**دور تمكين العاملين في تعزيز أداء المؤسسة**"، لذا نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان المرفق كاملة لتحقيق أهداف الدراسة وذلك بوضع إشارة (×) في المربع المناسب لإجاباتكم، علما أن كافة البيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف تعامل بسرية تامة وسيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

السنة الجامعية: 2021_2022

أولا: البيانات الشخصية:

ضع إشارة (×) في المربع المناسب لإجاباتكم

1_ الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2_ العمر: أقل من 25 سنة ☐ من 25 إلى 35 ☐

من 36 إلى 45 ☐ 46 سنة فأكثر ☐

3_ المستوى التعليمي: ثانوي فأقل ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

4_ الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐

من 11 سنة إلى 20 سنة ☐ 21 سنة فأكثر ☐

ثانيا: تمكين العاملين:

ضع إشارة (×) في المربع المناسب لإجاباتكم

عبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1_ أتمتع بكامل(سلطتي) عند اتخاذ القرار					
2_ تدعم إدارة الوكالة ممارسة كل فرد لكافة الصلاحيات المخولة له					
3_ لا يرغب بأن تمارس عليا رقابة شديدة ومباشرة من الأعلى					
4_ أتمتع بحريتي في اختيار أسلوب العمل الذي أراه مناسب					
5_ نعمل في شكل فرق وجماعات عمل					
6_ تعطي الإدارة العليا فرصة لاتخاذ القرار بشكل جماعي					
7_ انجاز المهام اليومية يتم توزيعها على فرق عمل مختلفة					
8_ يلتزم العاملون بشكل عالي في مهامهم عندما يعملون في مجموعة					
9_ تسعى الوكالة لإتاحة المعلومات للعاملين في الوقت المناسب					
10_ يأخذ المسؤول مقترحات العاملين بعين الاعتبار في كل سنة					
11_ يستشير المسؤول العاملين قبل أن يصدر أي قرار خاص بالعمل					
12_تعمل الوكالة على تدريب العاملين بصفة مستمرة ومنتظمة من أجل التعلم مهارات جيدة					

13_ تجدد الوكالة برامج تدريب مكثفة هدفها تنمية وتطوير قدرات العاملين حسب المتطلبات					
14_ لدي حرية التصرف في التعامل وتصحيح الأخطاء أو الانحرافات عند وقوعها					
15_ تثق الإدارة العليا في قدرتي على أداء المهام الموكلة إلي					
16- تقوم الإدارة العليا بتفويض العاملين صلاحيات كافية لانجاز مهامهم					

ثالثا: أداء المؤسسة

ضع إشارة(×) في المربع المناسب لإجاباتكم

عبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1_ تتوافق وظيفتي مع مهاراتي وقدراتي					
2_ يتم تقييم الأداء بناء على أسس علمية ومعايير واضحة					
3_ تقوم الإدارة بنقل العاملين استنادا لنتائج التقييم					
4_ تعتبر بيئة العمل من العوامل المؤثرة على الأداء					
5- تتبنى الوكالة أساليب حديثة لرفع إنتاجية العاملين وزيادة كفاءتهم الإنتاجية					

6_ يقيم الأداء بالأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها					
7_ تعتمد الوكالة على مستشارين في مواجهة المشاكل					
8_ يتأثر أداء الوكالة بأداء عمالها					
9_ يعتبر الأداء النتيجة النهائية للنشاط					

وفي الأخير شكرا جزيلا لتعاونكم.

ملحق رقم (2): نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد الحرية والاستقلالية.

Correlations

			العبارة1	العبارة2	العبارة3	العبارة4	البعد1
Spearman's rho	العبارة1	Correlation Coefficient	1,000	,711**	,235	,606**	,825**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,145	,000	,000
		N	40	40	40	40	40
	العبارة2	Correlation Coefficient	,711**	1,000	,208	,747**	,830**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,197	,000	,000
		N	40	40	40	40	40
	العبارة3	Correlation Coefficient	,235	,208	1,000	,302	,541**
		Sig. (2-tailed)	,145	,197	.	,058	,000
		N	40	40	40	40	40
	العبارة4	Correlation Coefficient	,606**	,747**	,302	1,000	,830**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,058	.	,000
		N	40	40	40	40	40
	البعد1	Correlation Coefficient	,825**	,830**	,541**	,830**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.
		N	40	40	40	40	40

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (3): نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد فرق العمل.

Correlations

			العبارة5	العبارة6	العبارة7	العبارة8	البعد2
Spearman's rho	العبارة5	Correlation Coefficient	1,000	,609**	,236	,389*	,720**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,143	,013	,000
		N	40	40	40	40	40
	العبارة6	Correlation Coefficient	,609**	1,000	,227	,418**	,835**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,160	,007	,000
		N	40	40	40	40	40
	العبارة7	Correlation Coefficient	,236	,227	1,000	,172	,400*
		Sig. (2-tailed)	,143	,160	.	,288	,011
		N	40	40	40	40	40
	العبارة8	Correlation Coefficient	,389*	,418**	,172	1,000	,680**
		Sig. (2-tailed)	,013	,007	,288	.	,000
		N	40	40	40	40	40
	البعد2	Correlation Coefficient	,720**	,835**	,400*	,680**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,011	,000	.
		N	40	40	40	40	40

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ملحق رقم (4): نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات.

Correlations

			العبارة9	العبارة10	العبارة11	البعد3
Spearman's rho	العبارة9	Correlation Coefficient	1,000	,346*	,253	,595**
		Sig. (2-tailed)	.	,029	,115	,000
		N	40	40	40	40
	العبارة10	Correlation Coefficient	,346*	1,000	,892**	,903**
		Sig. (2-tailed)	,029	.	,000	,000
		N	40	40	40	40
	العبارة11	Correlation Coefficient	,253	,892**	1,000	,885**
		Sig. (2-tailed)	,115	,000	.	,000

		N	40	40	40	40
		Correlation Coefficient	,595**	,903**	,885**	1,000
	البعد3	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.
		N	40	40	40	40

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (5): نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد التدريب.

Correlations

			العبارة12	العبارة13	البعد4
		Correlation Coefficient	1,000	,614**	,876**
	العبارة12	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000
		N	40	40	40
		Correlation Coefficient	,614**	1,000	,873**
Spearman's rho	العبارة13	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000
		N	40	40	40
		Correlation Coefficient	,876**	,873**	1,000
	البعد4	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.
		N	40	40	40

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (6):نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد تفويض السلطة.

Correlations

			العبارة14	العبارة15	العبارة16	البعد5
		Correlation Coefficient	1,000	,543**	,450**	,845**
	العبارة14	Sig. (2-tailed)	.	,000	,004	,000
Spearman's rho		N	40	40	40	40
	العبارة15	Correlation Coefficient	,543**	1,000	,570**	,851**

		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000
		N	40	40	40	40
		Correlation Coefficient	,450**	,570**	1,000	,625**
	العبارة16	Sig. (2-tailed)	,004	,000	.	,000
		N	40	40	40	40
		Correlation Coefficient	,845**	,851**	,625**	1,000
	البعد5	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.
		N	40	40	40	40

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (7):نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارة المحذوفة ومحور تعزيز الأداء في وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

Correlations

			العبارة17	العبارة18	العبارة19	العبارة20	العبارة21	العبارة22	العبارة23	العبارة24	العبارة25	المحور2
Spearman's rho	العبارة 17	Correlation Coefficient	1,000	,528**	,190	-,115	,371*	,114	,110	,078	,090	,453**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,241	,479	,018	,482	,499	,634	,582	,003
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	العبارة 18	Correlation Coefficient	,528**	1,000	,471**	-,089	,421**	,266	,319*	,046	,146	,591**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,002	,584	,007	,097	,045	,776	,368	,000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	العبارة 19	Correlation Coefficient	,190	,471**	1,000	-,123	,315*	,293	,390*	-,282	-,185	,529**
		Sig. (2-tailed)	,241	,002	.	,449	,048	,066	,013	,078	,252	,000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	العبارة 20	Correlation Coefficient	-,115	-,089	-,123	1,000	,184	,294	,141	,389*	,200	,266
		Sig. (2-tailed)	,479	,584	,449	.	,254	,065	,385	,013	,216	,097
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	العبارة 21	Correlation Coefficient	,371*	,421**	,315*	,184	1,000	,366*	,420**	,274	,127	,471**
		Sig. (2-tailed)	,018	,007	,048	,254	.	,020	,007	,087	,434	,002

		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	العبارة 22	Correlation Coefficient	,114	,266	,293	,294	,366*	1,000	,375*	,142	-,088	,532**
		Sig. (2-tailed)	,482	,097	,066	,065	,020	.	,017	,381	,589	,000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	العبارة 23	Correlation Coefficient	,110	,319*	,390*	,141	,420**	,375*	1,000	,350*	,476**	,737**
		Sig. (2-tailed)	,499	,045	,013	,385	,007	,017	.	,027	,002	,000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	العبارة 24	Correlation Coefficient	,078	,046	-,282	,389*	,274	,142	,350*	1,000	,667**	,358*
		Sig. (2-tailed)	,634	,776	,078	,013	,087	,381	,027	.	,000	,023
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	العبارة 25	Correlation Coefficient	,090	,146	-,185	,200	,127	-,088	,476**	,667**	1,000	,330*
		Sig. (2-tailed)	,582	,368	,252	,216	,434	,589	,002	,000	.	,037
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	المحور 2	Correlation Coefficient	,453**	,591**	,529**	,266	,471**	,532**	,737**	,358*	,330*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,003	,000	,000	,097	,002	,000	,000	,023	,037	.
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ملحق رقم (8):نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات ومحور تعزيز الأداء في وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

Correlations

			العبارة17	العبارة18	العبارة19	العبارة21	العبارة22	العبارة23	العبارة24	العبارة25	المحور 2
Spearman's rho	العبارة 17	Correlation Coefficient	1,000	,528**	,190	,371*	,114	,110	,078	,090	,506**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,241	,018	,482	,499	,634	,582	,001
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	العبارة 18	Correlation Coefficient	,528**	1,000	,471**	,421**	,266	,319*	,046	,146	,618**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,002	,007	,097	,045	,776	,368	,000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40

العبارة 19	Correlation Coefficient	,190	,471**	1,000	,315*	,293	,390*	−,282	−,185	,541**
	Sig. (2-tailed)	,241	,002	.	,048	,066	,013	,078	,252	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
العبارة 21	Correlation Coefficient	,371*	,421**	,315*	1,000	,366*	,420**	,274	,127	,454**
	Sig. (2-tailed)	,018	,007	,048	.	,020	,007	,087	,434	,003
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
العبارة 22	Correlation Coefficient	,114	,266	,293	,366*	1,000	,375*	,142	−,088	,474**
	Sig. (2-tailed)	,482	,097	,066	,020	.	,017	,381	,589	,002
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
العبارة 23	Correlation Coefficient	,110	,319*	,390*	,420**	,375*	1,000	,350*	,476**	,737**
	Sig. (2-tailed)	,499	,045	,013	,007	,017	.	,027	,002	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
العبارة 24	Correlation Coefficient	,078	,046	−,282	,274	,142	,350*	1,000	,667**	,342*
	Sig. (2-tailed)	,634	,776	,078	,087	,381	,027	.	,000	,031
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
العبارة 25	Correlation Coefficient	,090	,146	−,185	,127	−,088	,476**	,667**	1,000	,345*
	Sig. (2-tailed)	,582	,368	,252	,434	,589	,002	,000	.	,029
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
المحور 2	Correlation Coefficient	,506**	,618**	,541**	,454**	,474**	,737**	,342*	,345*	1,000
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,003	,002	,000	,031	,029	.
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ملحق رقم (9): نتائج اختبار ثبات الاستبيان.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,896	16

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,755	8

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,902	24

ملحق رقم (10): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
البعد1	,119	40	,200*	,950	40	,106
البعد2	,116	40	,200*	,926	40	,371
البعد3	,114	40	,200*	,940	40	,064
البعد4	,130	40	,106	,965	40	,308
البعد5	,145	40	,049	,941	40	,065
المحور1	,113	40	,200*	,946	40	,075
المحور2	,111	40	,200*	,967	40	,367

a. Lilliefors Significance Correction

ملحق رقم (11): نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية.

الصنف

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	22	55,0	55,0	55,0
	انثى	18	45,0	45,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الفئات العمرية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 25 سنة	6	15,0	15,0	15,0
	من 25 إلى 35 سنة	13	32,5	32,5	47,5
	من 36 إلى 45 سنة	8	20,0	20,0	67,5
	أكثر من 45 سنة	13	32,5	32,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي أو أقل	9	22,5	22,5	22,5
	جامعي	21	52,5	52,5	75,0
	ديبلوم	10	25,0	25,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	7	17,5	17,5	17,5
	من 5 إلى 10 سنوات	13	32,5	32,5	50,0
	من 11 إلى 20 سنة	3	7,5	7,5	57,5
	أكثر من 20 سنة	17	42,5	42,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

ملحق رقم (12): نتائج التحليل الوصفي لأبعاد محور تمكين العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
البعد1	40	3,4563	,82214	,12999
البعد2	40	3,9500	,54948	,08688
البعد3	40	3,6667	,89315	,14122
البعد4	40	3,8875	,84343	,13336
البعد5	40	3,8417	,65367	,10335
المحور1	40	3,7604	,58983	,09326

ملحق رقم (13): نتائج التحليل الوصفي لأبعاد محور تعزيز الأداء في وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المحور2	40	3,9500	,41372	,06542

ملحق رقم (14): نتائج اختبار الانحدار البسيط للحرية والاستقلالية على تعزيز الأداء في وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,424[a]	,180	,158	,37956

a. Predictors: (Constant), البعد1

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,201	1	1,201	8,337	,006[b]
	Residual	5,474	38	,144		

	Total	6,676	39			

a. Dependent Variable: المحور2

b. Predictors: (Constant), البعد1

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,212	,262		12,239	,000
	البعد1	,213	,074	,424	2,887	,006

a. Dependent Variable: المحور2

ملحق رقم (15): نتائج اختبار الانحدار البسيط لفرق العمل على تعزيز الأداء في وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,335[a]	,112	,089	,39489

a. Predictors: (Constant), البعد2

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,750	1	,750	4,809	,035[b]
	Residual	5,926	38	,156		
	Total	6,676	39			

a. Dependent Variable: المحور2

b. Predictors: (Constant), البعد2

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,953	,459		6,436	,000
	البعد2	,252	,115	,335	2,193	,035

a. Dependent Variable: المحور2

ملحق رقم (16): نتائج اختبار الانحدار البسيط للإتصال الفعال ومشاركة المعلومات على تعزيز الأداء في وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,585[a]	,342	,325	,33997

a. Predictors: (Constant), البعد3

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,283	1	2,283	19,756	,000[b]
	Residual	4,392	38	,116		
	Total	6,676	39			

a. Dependent Variable: المحور2

b. Predictors: (Constant), البعد3

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,957	,230		12,863	,000
	البعد3	,271	,061	,585	4,445	,000

a. Dependent Variable: المحور2

ملحق رقم (17): نتائج اختبار الانحدار البسيط للتدريب على تعزيز الأداء في وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,335[a]	,112	,089	,39489

a. Predictors: (Constant), البعد4

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,750	1	,750	4,808	,035[b]
	Residual	5,926	38	,156		
	Total	6,676	39			

a. Dependent Variable: المحور2

b. Predictors: (Constant), البعد4

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,311	,298		11,108	,000
	البعد4	,164	,075	,335	2,193	,035

a. Dependent Variable: المحور2

ملحق رقم (18): نتائج اختبار الانحدار البسيط لتفويض السلطة على تعزيز الأداء في وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,291[a]	,084	,060	,40105

a. Predictors: (Constant), البعد5

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,563	1	,563	3,503	,069[b]
	Residual	6,112	38	,161		
	Total	6,676	39			

a. Dependent Variable: المحور2

b. Predictors: (Constant), البعد5

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,244	,383		8,475	,000
	البعد5	,184	,098	,291	1,872	,069

a. Dependent Variable: المحور2

ملحق رقم (19): نتائج اختبار الانحدار البسيط لتمكين العاملين على تعزيز الأداء في وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,518[a]	,268	,249	,35850

a. Predictors: (Constant), المحور1

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,792	1	1,792	13,940	,001[b]
	Residual	4,884	38	,129		
	Total	6,676	39			

a. Dependent Variable: المحور 2

b. Predictors: (Constant), المحور 1

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,584	,370		6,976	,000
	المحور 1	,363	,097	,518	3,734	,001

a. Dependent Variable: المحور 2