جامعة يحي فارس – المدية –

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

عنوان الموضوع:

أثار تمكين العاملين على زيادة الأداء الوظيفي في المنظمات

دراسة حالة مؤسسة الهندسة المعمارية والتقنية ـ المدية ـ

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة الأعمال

من إعداد الطلبة:

- بلخيري وليد
- حلوي عبد القادر

تحت إشراف :

- د/جعفري جمال

أعضاء لجنة المناقشة

د/ بوسهوة نذير	جامعة المدية	رئيسا
د/ جعفري جمال	جامعة المدية	مشرفا ومقررا
د/طلحة محمد	جامعة المدية	عضوا ممتحنا

السنة الجامعة: 2022/ 2023

بسم الله الرحمان

الرحيم

شكر وعرفان

اللهم لك الحمد قبل أن ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى نحمدالله عزوجل أنه وفقنا إلى إنجاز هذا العمل المتوضع نتمنى من الله أن ينفعنا والأمة به . ملك الملوك به استعنا وعليه توكلنا فهو خير المتوكلين

نتوجه باخلص عبارات العرفان والشكر إلى من اشرف علينا في هذا العمل إلى الدكتور **جعفري جمال** الذي قدم لنا كل العون والتوجيه والنصح ولم يبخل علينا في ذلك

كما نتوجه بخالص شكرنا وبلغ تقديرنا إلى أستاذة **جامعة المدية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسير والطاقم الإداري من عميد الكلية إلى أخر عضو على مستو الكلية**

كما نتوجه بخالص تشكرتنا إلى شركة الهندسة المعمارية والتقنية على رئسهم السيد المدير العام ضويفي عامر

وفي الختام نتوجه بكامل الحب والمودة الى **زملائنا في الدفعة 2023** نتمني لهم التوفيق في حياتهم.

الحمدلله الذي وفقنا ومنحنا القوة والصبر لاتمام هذا العمل

اهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى روحي جدي وجدتي الطاهرتين " رحمة الله عليهم"

*** إلى الذي وفر لي سبيل التعليم وشق لي طريق النجاح "أبي "**

*** إلى التي لم تبخل ابدا بسهرها على تربيتي "أمي "**

*** إلى زوجتي العزيزة التي كانت دائما عونا وسندا لي**

*** إلى أختي وأخي الذين كانوا سندا لي**

*** إلى أبناء أختي وأخي " لينا ومحمد ونايلة ومريم وليديا وانية"**

*** إلى زوج أختي "فارس جريدان "**

*** إلى كل أصدقائي وعائلتي الثانية الذين جمعتني معهم مراحل الحياة سواء في المؤسسة او في الدراسة**

*** إلى كل الأساتذة الذين كانوا سندا لنا في دراستنا ونصائحهم لنا**

وإلى جميع من ساعدني لإتمام هذا العمل

وختاما اسال الله العلي القدير ان يتقبل مني هذا العمل وان يكون خالصا لوجه سبحانه وتعالي

الطالب بلخيري وليد

اهداء

أهدي هذا العمل إلى أعز ما يملك الإنسان في هذه الدنيا إلى ثمرة نجاحي إلى من أوصى بهما

الله سبحانه وتعالى

"وبالوالدين إحسانا"

إلى الشمعة التي تحترق من أجل أن تضئ أيامي إلى من ذاقت مرارة الحياة وحلوها إلى قرة عيني وسبب نجاحي وتوفيقي في دراستي إلى

"أمي العزيزة أطل الله في عمرها"

إلى الذي أحسن تربيتي وتعليمي وكان مصدر عوني

"أبي أطل الله في عمره "

إلى أولد اختي الذين أتمنا نجاحهم ووصولهم إلى ما وصلت إليه

"فرح –أمير شهاب الدين –ضياء"

إلى كل أصدقاء الدراسة والعمل ومن كانوا برفقتي

"وليد-سيد علي –حمودة"

إلى كل من ساعدوني على أنجاز هذه المذكرة

إلى كل الأساتذة الأجلاء الذين أضاءوا طريقي بالعلم

إلى كل هؤلاء وغيرهم ممن تجاوزهم قلمي ولن يتجاوزهم قلبي أهدي ثمرة جهدي المتواضع.

الطالب حلوي عبد القادر

الملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على ماهية التمكين وزيادة الأداءالوظيفي بالإضافة إلى التطرق إلى أثر التمكين على الأداء الوظيفي ومن اجل ذلك تم بدراسة إحصائية تحليلية بمؤسسة الهندسة المعمارية والتقنية بولاية المدية، حيث تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي بختيار عينة الدراسة من عمال المؤسسة (50) عينة ،وقد توصلت الدراسة إلى أن لكل من صور التمكين (تفويض السلطة وإتخاذ القرار) دور فعال في زيادة الأداء الوظيفي ،كما ان إتخاذ القرارات يعتمد على إمتلاك الصلاحية والكفاءة المهنية لزيادة الأداء الوظيفي، وقد أوصت الدراسة بممارسة التمكين بأبعاده المتمثلة في تفويض السلطة وإتخاذ القرار من طرف مستخدمي المؤسسات لما له من دور فعال في زيادة الأداء الوظيفي.

Abstract :

The study aims to define the nature of empowerment and increase job performance,in addition to addressing the impact of empowerment on job performance. For this,a statistical and analytical study was carried out at the institution of architecture and technology in the wilaya of medea, where the descriptive analytical approach was used by selecting the study sample from the institution's workers (50) sample . the study conclued that each of the forms of empowerment (delegation of authority and decision –making) has an effective role in increasing job performance, and decision –making depends on having authority and professional competence to increase job performance . by enterprise users because of its effective role in increasing job performance .

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
البسملة	/
شكر	/
الاهداء	/
الملخص	/
فهرس المحتويات	/
قائمة الجداول	/
قائمة الأشكال	/
قائمة الملاحق	/
المقدمة العامة	(ا- و)
الفصل الأول: تمكين العاملين في المنظمة	
تمهيد	**02**
المبحث الأول: ماهية تمكين العاملين	**02**
المطلب 01 : مفاهيم حول تمكين العاملين	**02**
المطلب02: أهمية وأهداف تمكين العاملين	**06**
المطلب 03: عناصر ومستويات تمكين العاملين	**08**
المطلب 04: فوائد التمكين	**19**
المبحث الثاني: خطوات تمكين وشروطه ومعوقاته على المنظمة	**20**
المطلب 01: خطوات تنفيذ تمكين العاملين	**20**
المطلب 02 :شروط تنفيذ تمكين العاملين	**23**
المطلب 03: نماذج التمكين داخل المنظمة	**27**
المطلب 04: معوقات التمكين داخل المنظمة	**34**

فهرس المحتويات

خلاصة الفصل الأول	**35**
الفصل الثاني :الإطار المفاهيمي والنظري للأداء الوظيفي	
تمهيد	**37**
المبحث الأول: مدخل للأداء الوظيفي	**37**
المطلب01 : تعريف وأهمية الأداء الوظيفي	**37**
المطلب02: مفاهيم ذات صلة بالأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيها	**40**
المطلب03 :عناصر وأنواع الأداء الوظيف	**44**
المطلب 04: مشكلات الأداء الوظيفي	**46**
المبحث الثاني: الأداء الوظيفي ودور تمكين في تحسينه	**48**
المطلب 01: تقويم الأداء الوظيفي	**48**
المطلب 02:تطوير الأداء الوظيفي	**49**
المطلب 03 :إرتباط التمكين في زيادة الأداء الوظيفي	**52**
المطلب 04: إرتباط التمكين بعرقلة الأداء الوظيفي	**53**
خلاصة الفصل الثاني	**55**
الفصل الثالث: أثر تمكين العاملين علي زيادة الأداء الوظيفي في مؤسسة الهندسة المعمارية والتقنية المدية	
تمهيد	**57**

فهرس المحتويات

المبحث الأول: تقديم مؤسسة الهندسية المعمارية و التقنية	**57**
المطلب 01: تعريف مؤسسة الهندسية المعمارية والتقنية	**57**
المطلب 02: الهيكل التنظيمي للمؤسسة	**61**
المطلب 03:الهيكل الخاص بمديرية الأدارة والمالية	**65**
المبحث الثاني: إجراءات وأدوات الدراسة	**66**
المطلب 01: إجراءات الدراسة	**66**
المطلب 02: أساليب الإحصائية المستخدمة وأداة الدراسة نتائج الدراسة الميدانية	**68**
المطلب 03 :أختيار الأستبيان	**70**
المبحث الثالث :تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية	**74**
المطلب 01 :تحليل الجزء المتعلق بالبيانات الشخصية	**74**
المطلب 02: تحليل وتفسير نتائج متغيرات الدراسة	**82**
المطلب03 :أختبار فرضيات الدراسة الميدانية	**94**
خلاصة الفصل الثالث	**99**

فهرس المحتويات

الخاتمة العامة	101
قائمة المراجع	104
الملاحق	108

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	يمثل النتائج المتحصل عليها من عينة الدراسة	67
2	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	72
3	معامل الثبات لفقرات بعد التمكين	73
4	معامل الثبات لفقرات بعد الأداء الوظيفي	73
5	توزيع العينة حسب الجنس	74
6	توزيع العينة حسب طبيعة الوظيفة	76
7	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	77
8	توزيع العينة حسب الأقدمية في الوظيفة	79
09	توزيع العينة حسب السن	80
10	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية الإنحراف المعياري لعبارات بعد التمكين"	83
11	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والإنحراف المعياري لعبارات بعد «الأداء الوظيفي"	88
12	نتائج تحليل إنحدار البسيط اختبار الفرضية الأولى (أثر بعد التمكين على الأداء الوظيفي)	95
13	تحليل إنحدار البسيط التمكين وأثره على الأداء الوظيفي	96

قائمة الاشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
(1-1)	عناصر تمكين العاملين	12
(2-1)	تسلسل التمكين	14
(3-1)	مستويات التنمية المعنوية للافراد	16
(4-1)	مستوى التمكين في المنظمة	17
(5-1)	خطوات الأساسية لتمكين	19
(6-1)	صورة مبسطة لنموذج التحفيزي	29
(7-1)	نموذج الادراكي لتنفيذ عملية التمكين الإداري	31
(8-1)	نموذج تمكين العاملين وفقا لدراسة المدهون	32
(1-2)	مخطط يوضح العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي	43
(1-3)	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الهندسة المعمارية والتقنية	61
(2-3)	الهيكل الخاص بمديرية الإدارة والمالية	65
(3-3)	توزيع العينة حسب الجنس	75
(4-3)	توزيع العينة حسب طبيعة الوظيفة	76
(5-3)	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	78
(6-3)	توزيع العينة حسب الأقدمية في الوظيفة	79
(7-3)	توزيع العينة حسب السن	81

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	الاستبيان في شكله النهائي	108-110
02	الملحق الخاص ب sspss	111-121
03	الموافقةعلى اجراء الدراسة	122
04	قائمة الاستاذة المحكمين	123

المقدمة العامة

المقدمة العامة

إقتصرت الإدارة التقليدية على أن المدير هو المحور الذي تدور حوله جميع التوجهات بعبارة أخرى كان منفردا بإتخاذ القرارات وماعلى المرؤوسين سوى التنفيذ تلك للقرارات التي يقرها مما جعل المؤسسات والمنظمات في نمطية دائمة ولا وجود للجديد بها بل على العكس فاأغلب الموظفين كانو ينفرون من وظائفهم التي أمرو بتنفيذها ولكن بعد عدة تجارب ودراسات ظهرت في الأدارة الحديثة عدة مفاهيم جديدة قد غيرت واقع الأدارة التقليدية في العالم اليوم يشهد تغيرات متسارعة في بيئة الاعمال وحتدام المنافسة بين المنظمات حيث تسعى كل واحدة إلى البقاء والأستمرار والنجاح وهذا لا يتم إلا بادخال مفاهيم وطرق وإستراتجيات جديدة إلى الأدارة ،والعمل بها ومن بين أبرز هذه المفاهيم هو تمكين العاملين أي لا تبقى المسؤولية تقتصر على المدير وفقط بل وجوب إدخال العاملين في هتيه المسؤولية وهذا بتشجيعهم على المبادرة والمشاركة بتخاذ القرارات الناجحة بأداء أعمالهم بطريقتهم دون تدخل مباشر من الأدارة لأن المورد البشري من بين أساسيات نجاح المنظمات وأهمها حتى تظمن البقاء والأستمرارية فلا تكتفي المؤسسات بإنتقاء عاملين ماهرين وجيدين لنجاحيها وجب عليها معاصرة التطورات الحاصلة ومواكبتها في ظل إنفتاح العالم اليوم مايستوجب توفير للعامل السبل الحديثة لخدمة أهدافه وأهداف منظمته على حد سواء ويتم باقناع المديرين بأن أعطاء والتنازل على جزء من المسؤولية للعاملين يزيد من فرص إتخاذ القراراتهم بشكل أكثر فاعلية فمشاركة الكل في صنع التطوير يسهل في عملية التخطيط لوجود معلومات أكثر دقة ووضوح للقرار الفعال أو المتميز الذي يعمل علي زيادة أو تحقيق أهداف تلك المنظمة وإستمرارها.

إشكالية الدراسة :

إن التمكين مصطلح مهم ظهر في الأدارة الحديثة والتي تسعى المنظمات لتطبيقه والتحكم فيه عبر تكيف العمل بأساليبه وفهم أهميته وأهدافه ومن هذا زيادة رضا العاملين من عدمه فبهذا المنطلق جاءت اشكالية الدراسة كالتالي:

المقدمة العامة

-مامدى تأثير التمكين على الأداء الوظيفي في المؤسسة الهندسة المعمارية والتقنية المدية؟

وللأجابة على الأشكالية يتم تقسيمها إلى أسئلة فرعية:

_ هل توجد علاقة تأثير بين التمكين والأداء الوظيفي؟

_ هل توجد علاقة تأثير ذو دلالة احصائية بين التمكين وأثره على الاداء الوظيفي عند مستوى بين بعد التمكين وأثره على الأداء الوظيفي عند مستوى المعنوية 0.05؟

الفرضيات:

لا يأثر التمكين على زيادة الأداء الوظيفي في المؤسسة الهندسة المعمارية والتقنية بالمدية وتتفرع هذه الفرضية الرئيسية إلى فرضيات فرعية كالتالى:

-لا توجد علاقة تأثير بين التمكين والأداء الوظيفي

- لاتوجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين التمكين وأثره على الأداء الوظيفي عند مستوى المعنوية 0.05

- توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد التمكين وأثره على الأداء الوظيفي عند مستوى المعنوية 0.05

متغيرات الدراسة :

المتغير المستقل: التمكين

المتغير التابع: الأداء الوظيفي

أسباب اختيار الموضوع :

أن الأسباب والدافع التي أخذت بنا لختيار هذا الموضوع :

- الميل لمعالجة مواضيع ضمن التخصص

المقدمة العامة

- رغبتنا الشخصية في أختيار موضوع التمكين والأداء الوظيفي

- حاجة المؤسسات إلى هذا الموضوع

- الرغبة في أهمية الموضوع لتزاحم التقنية والتكنولوجيا مع الموارد البشرية في المنظمات

- التحدي القائم بين المنظمات والعمال بها والذي قد تنتج عنه جراء عدم الأهتمام بأراء العاملين وطرق عملهم

أهمية الموضوع :

- إسهامات الدراسة في مد المسؤولين بالمؤسسات بنتائج تطبيقية وعملية تساعد في تحول تلك المؤسسة إلى مؤسسة ممكنة في ظل زيادة أداء العاملين ويبلغ بالمؤسسة درجات عالية في تقدم في أهدافها.

- تساعد نتائج الدراسة أصحاب القرارات في المؤسسات على فهم التمكين ودوره البالغ في زيادة الأداء الوظيفي بالاضافة إلى فك الغموض حول مصطلح التمكين وزيادة الأداء لدى الموظفين في المؤسسات ومحاولين تجسيده تجسيد فعلي.

الأهداف من الدراسة :

- معرفة واقع التمكين وأداء العاملين في مؤسسة الهندسة المعمارية والتقنية بالمدية .

- تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرين .

- توضيح المفهومين بشكل عميق وخاصة التمكين بعتباره مفهوم جديد في وقتنا الحالي

- إفادة الباحثين حول أهمية التمكين كأحد المصطلحات الحديثة لتفعيل الموارد البشرية ودفعها نحو زيادة أداء وأثر ذلك على الأداء العام.

المقدمة العامة

حدود الدراسة:

حدود موضوعية : تأتي هاته الدراسة لتبحث في موضوع التمكين والأداء الوظيفي لدى المؤسسة.

حدود المكانية : جرت الدراسة في شركة الهندسة المعمارية والتقنية بالمدية.

حدود الزمانية : أنجزت هذه الدراسة خلال الفترة 02 ماي 2023 الى غاية 16 ماي 2023.

المنهج المتبع:

تم إستخدم المنهج التحليلي الوصفي بإستخدام البرمجية الإحصائية spss حيث تم التطرق إلى أهم المؤشرات الإحصائية المتعلقة بالمتغيرين التمكين والأداء الوظيفي، كما تم إجراء دراسة بيانية إنحدارية من أجل معرفة قوة العلاقة بين المتغيرين وقوة بعد المتغير المستقل على المتغير التابع.

الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى :

تلخوخ سعيدة، علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي، مقال نشر في مجلة أبعاد إقتصادية، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، العدد4، المجلد 2014، سنة 2014، تمثل الفصل بالتمكين الإداري والفصل الثاني بالأداء الوظيفي وتمثل الفصل الثالث بالجانب التطبيقي هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التمكين في مؤسسة مرواني للمشروبات الغازية والعصائر.

الدراسة الثانية:

بن سهيل مريم ،أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم السياسية ، تخصص إدارة محلية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ،قسم العلوم السياسية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2019- 2020 ، تمثل

المقدمة العامة

الفصل الأول بالتأصيل المفاهيمي والنظري لتمكين الإداري والفصل الثاني بالتمكين الإداري وطبيعة ارتباطه بالأداء الوظيفي قراءة لحدود التأثير ومستوياته هدفت هذه الدراسة إلى توضيح طبيعة العلاقة القائمة بين التمكين الإداري وتحسين الأداء الوظيفي وتطويره وتحليل أثر التمكين على الأداء الوظيفي لدى العاملين.

الدراسات الثالثة:

محمد يوسف شقورة، متطلبات التمكين لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم، رسالة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستر في أصول التربية ، كلية التربية ،جامعة الأزهر ، غزة 2015 ،تمثل الفصل الأول بالإطار العام لدراسة والفصل الثاني في الإطار النظري لمتطلبات التمكين الإداري وثقافة الإنجاز والفصل الثالث في دراسات سابقة متعلقة بالتمكين الإداري وبثقافة الإنجاز والفصل الرابع بإجراءات الدراسة والفصل الخامس تتضمن نتائج الدراسة وتفسيرها والتوصيات والمقترحات هدفت هذه الدراسة إلى توفير الأمان الوظيفي والنفسي والإجتماعي لدى مديري المدارس في المؤسسات التعلمية في المجتمع الفلسطيني.

هيكلة الدراسة :

لمعالجة إشكالية الموضوع تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول إثنين نظريين وواحد تطبيقي ومقدمة وخاتمة، حيث الفصل الأول يعالج الإطار المفاهيمي والنظري لتمكين من خلال مبحثين حيث كان الأول بعنوان ماهية التمكين العاملين، أما المبحث الثاني خطوات تمكين وشروطه ومعقاته على المنظمة أما الفصل الثاني فيعالج الأطار المفاهيمي والنظري للأداء الوظيفي الذي يحتوي أيضا على مبحثين بحيث المبحث الأول بعنوان مدخل للأداء الوظيفي أما المبحث الثاني فكان تحت عنوان الأداء الوظيفي ودور تمكين في تحسينه.

أما الفصل الثالث فيتظمن الدراسة التطبقية والميدانية للموضوع فكان بعنوان أثر تمكين العاملين على زيادة الأداء الوظيفي في مؤسسة الهندسة المعمارية والتقنية الذي يتضمن

المقدمة العامة

ثلاث مباحث حيث المبحث الأول بعنوان تقديم مؤسسة الهندسة المعمارية والتقنية والمبحث الثاني إجراءات وأدوات الدراسة والمبحث الثالث بعنوان نتائج تحليل الاستبيان.

صعوبات الدراسة : تتمثل صعوبات في:

- صعوبة الحصول على مراجع أجنبية
- عينة الدراسة لم يكن بالقدر الكافي
- صعوبة موضوع الدراسة كونه حديث التداول

الفصل الأول
تمكين العاملين في المنظمة

الفصل الأول: تمكين العاملين في المنظمة

تمهيد

في وجود التطورات الحاصلة والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية ، أجبرت المنظمات والشعوب المعاصرة على تولي الموارد البشرية إهتمام خاصا ، بتبنيها عدة مفاهيم إدارية حديثة من اهمها مصطلح التمكين، لما له من أثر إيجابي على زيادة الأداء الوضيفي لتحقيق الكفائة والفعالية للمنظمة، وتمكين يعمل بشكل رئيسى على إقامة وتكوين جسور الثقة بين الإدارة والعاملين ومشاركتهم في إتخاذ القرارات وتحفيزهم ونزع الحواجز الإدارية والتنظيمية بين القيادة والعاملين، فكل من الشركات ،المؤسسات، والمنظمات، والبنوك تدرك إن الإهتمام بالموارد البشرية هو الطريق لتحقيق النجاح وتميز في دائرة هذا السياق سنتناول في هذا الفصل الإطار المفاهيمي والنظري لتمكين العاملين والمنظمة من خلال التطرق الى مايلي:

***مبحث 01** :ماهية تمكين العاملين وماهية المنظمة

***مبحث 02** :أليات تمكين وشروطه وأثره على المنظمة

المبحث الأول: ماهية تمكين العاملين

المطلب 01 : مفاهيم حول تمكين العاملين

1 –من المنظور الإسلامي:

ذكر مصطلح التمكين في العديد من الأيات في كتاب الله (القران الكريم) ، وقد تناولت هذه الأيات إعطاء الأفراد السلطة والنفوذ وجعلهم خلافاء الله في الأرض ومسؤولين على رعيهم ونستدل ببعض الأيات التي ذكرت وهي كالتالي: "**انا مكنا له في الأرض واتيناه من كل شئ سببا** "(سورة الكهف الاية 84) [1]"**وكذلك مكنا ليوسف في الأرض** "(سورة يوسف الاية 56) حيث تنص الأية الأولي على تمكين بجزاء من الملك والسلطة والأية الثانية تدل على فضل

[1] اعمر للطفي الجزار، **فقه التمكين واثره في تطبيق احكام الشرعية**، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستر، غزة الجامعة الاسلامية، سنة 2011، ص 54

الفصل الأول: تمكين العاملين في المنظمة

التمكين على الأخرين وهذا ماوصفه علماء الإدارة بالموازنة والملائمة بين المسؤوليات وصلاحيات في تسير الاعمال .[2]

2- من المنظور الإداري:

لم يظهر فكر تمكين بشكل مفاجئ وإنما ظهر نتيجة تراكمية وتطورية عبر مازيد عن 100 عام من تطور في الفكر الإداري بمفاهيم مختلفة بشكل عام وبالمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات مع الانسان داخل المنظمات وخارجها بشكل خاص، حيث كانت تتطور وتدرج في المفاهيم ونظريات الفكر الإداري من خلال بعض المفكرين والفلاسفة ومن أهمهم التون مايو رائد نظريات العلاقات الإنسانية الذي قام بعدة تجارب وخرج بنتيجة ان تحفيز العاملين وزيادة الإنتاجية وتحقيق الرضا لايختصر على نوحي المادية بل يتعدها إلى النوحي المعنوية التي تعزز فيها الشعور بالإهتمام والإحترام من قبل الإدارة والعاملين معه حيث من هنا بداء يتبلور فكر تمكين الإداري وضل في تطور وارتقاء حتى مهد السبيل للمفاهيم والمصطلحات التي ترتبط بشكل مباشر او غير مباشر بمفهوم التمكين المعاصر إلى أن ظهر كمصطلح بعد 90 في القرن 20[3].

3-مفهوم التمكين العاملين[4] :

هناك أراء مختلفة حول تعريف تمكين العاملين، الا أنها تتمحور حول حصول العاملين على صلاحيات وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحدودة التي يقوم بها الموظف ومنحه حرية المشاركة، وإبداء الراي في أمور في سياق الوظيفة أي خارج إطار الوظيفة.

---

[2] لطفية برني، **اثر تمكين العاملين في تحسين الاداء الاجتماعي في المؤسسة الجزائرية**، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورة، جامعة محمد خيضر،سنة 2014 -2015، ص 8

[3] محمد حسين الوادي، **التمكين الاداري في العصر الحديث**، دار الحامد لنشر والتوزيع، عمان، سنة،2011، ص28

[4] عبد الكريم محمود ضوء دعفوس، **اثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الزاوية، دولة ليبيا، سنة 2019 -2020،ص36

الفصل الأول: تمكين العاملين في المنظمة

وهناك من نظر إلى التمكين على أنه وسيلة من وسائل الإدارة، في حين نظر اليه أخرون نظرة فلسفية وهناك أيضا من أعتبر التمكين ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم من خلال تفويض الصلاحية في إتخاذ القرارات إلى المستويات الأدنى.

وعرف على انه العملية التي تصب في اتجاه زرع الثقة بنفس العامل، وإشعاره بأنه عامل مهم في تحقيق أهداف المنظمة ونمائها، وأن العاملين على إختلاف مواقعهم إنما هم شركاء لهم قيمة وأهمية رفيعة في رسم رسالة المنظمة، وفي تحقيق هذه الرسالة.

ويعرف على أنه العملية التي يتم بموجبها إعطاء او منح العاملين السلطة، المهارات، الحرية، الثقة، وصلاحية إتخاذ القرارات التي تساعدهم لإكتساب المهارات وإستخدام القوة للقيام بوظائفهم لإحداث التغير في منظماتهم.

4-علاقة تمكين الإداري بالمفاهيم الاخرة:[5]

قد يخلط بعض الباحيثين والممارسين بين التمكين وبعض مصطلحات، والمبادئ الأدارية المشهورة والشائعة والتي تبدو مثله في بعض الأمور بسبب طبيعة العلاقة بينهما الى انها لا يمكن ان تشبهه للضرورة وبذلك من الخطاء ان تستعمل كمردفات لدلالة عن مفهوم التمكين ومن بين هذه المصطلحات :

-**تمكين والمشاركة:** يخلط بعض الباحيثين بين مصطلح التمكين ومصطلح المشاركة، فالمشاركة جزء من عملية التمكين وهي الركن الأساسي، والمفتاح الأول في عملية تشيد تمكين ان التصرف السريع للمواقف الجديدة التي يوجهوها الأشخاص بدون معلومات لايمكن أن يتحملو المسؤولية وأن يسعدو في فك الأزمات التي تعيق العمل كالمشاركة، فالمشاركة خطوة من خطوات التمكين ولا ترتقي

[5]مريم بن سهيل، **اثر التمكين الاداري على الاداء الوظيفي**، مذكرة مقدمة ضمن شهادة ماستر، جامعة محمد بوضياف، سنة2020، ص19-20

الفصل الأول: تمكين العاملين في المنظمة

لتكون مرادفا له بصغة الكاملة وبصفة مغايرة يمكن أن تقول أن المشاركة تمكين جزئي يسهم في الحصول وتحقيق التمكين الكامل .

-**التمكين والإثراء الوظيفي:** يعتبر الإثراء الوظيفي تقنية تهدف إلى توسع مهمات العامل لدفع حاجياته لرضا وتحسين محفزات وبالتالي زيادة إنجزها، وبموجب ذلك خلطة بعضهم بين التمكين والإثراء الوظيفي، إلى أنه في حقيقة الامر يوجد اختلاف بين المصطلحين فالأثراء الوظيفي يهدف إلى توسيع الأعمال التي يقوم بيها العاملين والمواظفين عن طريق توكيلهم بمهام جديدة اما التمكين فيعمل على توسيع نفس العمل بزيادة تفاعلاتيه وإعتماده على أعمال أخرى.

-**التمكين والتحفيز:** يعتبر التحفيز احدى الطرق التي تستخدمها الإدارة لإستمالة وأثارت دافعيات الأفراد نحو العمل وقد ياخذ أشكال مادية كالعلاوات، والأجر، والهداية كما قد تكون معنوية مثل اظهار الإدارة التقدير، والإحترام للعمال، والأهم سماح لهم بالمشاركة في إتخاذ القررات وبذلك يمكن القول ان التمكين يعتبر عنصر من أشكال التحفيز المعاصر ومفهوم التحفيز يركز بشكل أساسي على تحسين الأداء في المنظمة ويعني الإهتمام بالمواظف منحه الإستقلالية لبداء العمل اذ يقتصر التحفيز أحيانا على زيادة العوائد وبعض أشكال التقدير وبالتالي فإن التمكين أعمق من كونه يهتم بتحقيق الذات لدى المرؤسين فضلا عن تطوير أداء المنظمة، بينما يهتم التحفيز بشكل أساليب أداء المنظمة[6].

-**التمكين والتفويض:** يختلف التمكين عن التفويض فالتمكين أوسع واكثر ثراء من التفويض، فالتفويض هو قيام الرئيس بتفويض جزء من صلاحياته إلى الموظف اخر من المستوى الأدنى منه في الهرم الإداري ويصبو هذا الشخص مسؤولا أمام من فوض إليه الصلاحيات عن نتائج الأعمال التي يقوم بها ،اما التمكين يضمن التفويض الكامل للصلاحيات من المستويات الأدنى وتزويد العاملين بالمعلومات لكافة المستويات الإدارية ، وتوفير لهم الإمكانات والحرية الأزمة والتي تتيح لهم صلاحية فك المشكلات وتنفيذالأعمال بطريقة إبداعية وإبتكارية، وما يحقق اهداف المنظمة دون الرجوع الى المستويات الإدارية العالية كما يعتمد على المشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات

[6] مريم بن سهيل، مرجع سابق

الخاصة بأعمالهم هنا يتحمل الشخص الممكن مسؤولية عن نتائج أعماله التي يقوم بها وقراراته التي ياخذوها[7].

المطلب 02: أهمية وأهداف تمكين العاملين

أهمية تمكين العاملين:

لتمكين أهمية كبيرة في مجال التسير والإدارة، فالتمكين أكثر من كلمة او تعريف فهو يعد طريقة جديدة لتغير المنظمات بتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيد من أي وقت حيث يكتسب التمكين أهميته من خلال كونه يشعر العاملين بالمسؤولية وحس عالي برضا على الإنجاز، كما انه يمنح العاملين سلطة واسعة لتنفيذ مهامهم وزيادة الصلة بينهم وتكمن أهميته في مايلي:

-تخفيض عدد المستويات الإدارية والهياكل التنظيمية

-حاجات المنظمة لأن تكون اكثر استجابة

-الحاجة إلى عدم إنشغال الإدارة العليا بالامور المهنية وتركيزها على إستراتجية طويلة الاجل وتسريع اتخاذ القرارات

-الحاجة إلى الإستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للحفاظ على المنافسة والسرعة في إتخاذ القرارات

-إستخراج كامل طاقة العاملين في المنظمات لتقديم افضل مالديهم

-له تأثير على الأداء والولاء التنظيمي الذي يسهم في رفع روح المعنوية للعاملين في المنظمة

-يساعد في المحافظة على الكفاءات البشرية وتقليل معدل دوران العمل

[7] شائع بن سعد مبارك القحطاني، **التمكين وعلاقة بلابداع المنظمات الامنية المنظمة العالمية للتنمية الادارية**، القاهرة جامعة الدول العربية، سنة ،2015 ص 17

الفصل الأول: تمكين العاملين في المنظمة

–يعد سبب رئسيا لتحقيق المنظمة لاهدافها لانه يسهم في إستخدام الموارد البشرية في المنظمة بصورة أكثر كفائة وفعالية[8]

أهداف تمكين العاملين :

إن الجهود المبذولة لتمكين العاملين جراء إدراك وليس جراء الاختيار من طرف المديرين لوجود أهداف تمكين والعمليات المتصلة بها، فالهدف الأساسي لتمكين هو إجاد قوى عاملة ذات قدرات فعالة من خلال تحفيزات داخلية وخارجية للعاملين حيث يتم ذلك عن طريق توفير جودة حياة العمل مما يساعد ويدعم رضا العاملين، حيث يرى بعض الباحثين ان توفير عوامل البئية المرضية والأمينة في مكان العمل بما يدعم رضا العاملين بالاضافة إلى توفير نظم المكافات وفرص النمو المناسبة هذا يؤدي الى كسب ولائهم وإنتمائهم لها، ومن ثم إحساسهم بالملكية داخل منظمتهم وهذا ينتج عنه إستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة على راسهم الموارد البشرية، فالتمكين يؤدي إلى إبقاء المنظمة في المقدمة دائما ويجعلها رائدة في مجال عملها ويزيد من ربحية المنظمة ومبيعتها ومن ثم تحقيق النمو [9]، وهناك أهداف أخرى لتمكين منها:

–زيدة اقبال العاملين على التدريب والتعليم وبذلك تزيد قدراتهم ومعارفهم الإبتكارية، والإبداعية ومنه تزيد مسهماتهم الفكرية

–زيادة رضا العاملين عن عملهم ويصبحون اكثر انفتاح وتقبل لتغير لأنهم يشركون فيه بالإضافة إلى خفض مستوى الصراع بين الإدارة والعاملين بفضل العمل السريع بسبب تقليص الرقابة لتحقيق إنتاجية افضل [10]

---

[8] الدوري زكريا احمد علي صلاح، **ادارة التمكين واقتصادية الثقة** طبعة 1، دار الراية للنشر ، عمان، سنة 2010، ص 10

[9] تسعيدة تلوخ، **علاقات التمكين في الاداء الوظيفي**، مجلة ابعاد اقتصادية، العدد 4 ،مجلد 2014 ، ص 306 – 332

[10] تلخوخ، مرجع سابق ص 332

-إجاد قوي عاملة ذات قدرات فعالة لأنتاج السلع، او تقديم خدمات تلبي توقعات الزبائن، او تزيد عليها

-تحفيز الموظفين بحوافز خارجية يؤدي إلى وجود حوافز داخلية للأفراد المواظفين

-يهدف التمكين إلى التغلب على البيروقراطية من خلال خلق وإجاد الأندماج الوظيفي كما يساعد على المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتحمل مسؤولية المخاطرة لدى العاملين بشكل فعال

-تساعد العاملين على حل المشكلات التي يوجهونها دون انتضار حلها من قبل روؤسئهم، وبذلك تكون المنظمة أكثر قدرة على الاستجابة لبئية المتغيرات وأكثر تقدير بدعم الإبتكار.

المطلب 03 :عناصر ومستويات تمكين العاملين

عناصر تمكين العاملين:

يشير بعض الباحثين الى عناصر التمكين بمفاتيح التمكين، او محاور التمكين في المنظمة وتتربط هذه العناصر فيما بينها بشكل متفاعل لتحقيق اكبر تاثيرات الاجابية لتطوير العمل بالمنظمة وتتمثل هذه العناصر في: [11]

1/مشاركة المعلومات: يعتبر تمكين العاملين مرحلة متطورة لمشاركة العاملين حيث تتم الأعمال بروح جماعية من خلال فريق عمل بدلا من الأداء الفردي في تكون ارئهم ومقترحاتهم يتفق عليها الأغلبية، وبذلك يسهل اتخاذ القرارات الإستراتجية المهمة، وتعتبر مشاركة المعلومات ضمن أوليات التمكين ذلك ان المعلومات هي المادة الأولية لإتخاذ القرارات الإدارية والذي يؤدي الى تحمل المسؤولية من منطلق موضوعي ويكون لتفويض صلاحيات والمسؤوليات معنا ،اذ يمكن للموظف المفوض له بناءا على المعلومات المكشوفة له لتحديد الحدود التي لا يجب تخطيها لتحقيق موازنة بين العوائد والمخاطرة لكل تصرف يقوم به وتتمثل المعلومات التي يجب ان تكون في متناول العاملين والممكنين كمايلي :

[11] زكريا مطلق الدوري واحمدعلي صالح، **إدارة التمكين واقتصاديات الثقة**، دار اليازوري ، عمان، سنة 2009 ،ص30-31

الفصل الأول: تمكين العاملين في المنظمة

1/1 المعلومات العامة: وتهدف إلى توضح إبعاد الصورة العامة للبيئة المحيطة بالمنظمة وتشمل:

-الفهم والإدراك الجيد للبيئة المحيطة التي تعيش فيها منظماتهم وما تتضمنه من فرص وتهديدات

-الإلمام بتغيرات التي حدثت وتحدث في البيئة وان يتفهم الواقع الجديد ومؤشرات التي يدل عليها المستقبل

-إستعاب التغيرات العالمية في الجوانب الإقتصادية، التكنولوجيا، السياسية والتعليمية وتجاه هذه التغيرات في المستقبل

-التعرف على الإنعكاسات والتغيرات في البيئة المحلية والعالمية على المفاهيم الإدارية التي تمارسها المنظمة وتهيئة العاملين نفسيا وذهنيا لتقبل التغيرات التي تطور هذه الممارسات

2/1 معلومات الصورة العامة للمنظمة: تهدف المعلومات إلى توضيح أبعاد الصورة العامة للمنظمة والقدرات التي تملكها لتكيف مع البيئة الخارجية وتشمل :

-فلسفة والرسالة الأساسية للمنظمة ومجالات عمالها ونشاطاتها

-التعرف على الإمكانات الحقيقية التي تملكها المنظمة والمتمثلة في المهارات، الخبرات، التكنولوجيا، الموارد ورئس المال

-الإلمام بعمليات التوجيه، التنظيم والتنسيق التي تتخذوها الإدارة العليا لأهداف تفاعل بين هذه الإمكانات، إنتاج المنتجات والخدمات التي تلبي رغبات وتوقعات عملاء المنظمة

3/1 المعلومات المتعلقة بالأداء: تهدف إلى تدعيم العاملين بكفية حساب المعاملات والمؤشرات المالية لدلالة على كفائة الأداء العام للمنظمة وذلك من خلال تدريبهم على :

-تحليل نسب ومؤشرات الأداء وقراءات قوائم الحسابات والميزانيات وتفاهم دلالات ارقمهم

-التعرف على أنظمة الدفع والتعويضات كالاجور والحوافز .....الخ.

4/1 المعلومات الشخصية: وتهدف الى اكسابهم المهارات القيادية والمهارات تقدير ونسبة مشاركة كل فرد وفريق في النتائج من خلال امداد العاملين بالمعارف التالية :

الفصل الأول: تمكين العاملين في المنظمة

–تعريف كل فرد بدوره والمنطق من وجود هذا الدور وعلاقته بسائر الأدوار الاخرة بالمنظمة وكذلك تأثره على نتائج الكلية للمنظمة

–قواعد حساب المكافات التي يستحقها كل فرد وكيفية ربطها بنتائج المالية التي تحقيقها المنظمة

– كيفية تقدير اعمال التي يقوم بها كل فرد على المعلومات المتعلقة في العمل

2/ الإدارة الذاتية: ان تمكين يؤدي لتجنب الفوضى وخلط الأمور والخروج عن الأهداف العامة للمنظمة من اجل تحديد افضل المسؤوليات، فالتمكين يحدد الهياكل والقواعد العامة التي يتم من خلالها تنظيم عملية مشاركة العاملين وتوجيه جهودهم وترشيد قراراتهم مما يقلل من درجة الغموض وبهذا يعرف كل موظف حدوده الذاتية، بمعنا أخر الإدارة الذاتية ماهي الا قواعد ونظم العمل المعمول بيها لتحقيق تمكين العاملين .

3/ فريق العمل[12] : لقد أصبح مطلوب من العاملين بالقطاعات والإدارات والأقسام المختلفة ان يلتقو معا لانجاز المشروعات المعقدة بنجاح وفعالية وبالتالي فإن فكرة موقع العمل التقليدية قد تم الاستغناء عنها لتفسح المجال للجهد الجماعي الذي يرتكز على المهارات المتنوعة والخبرات المميزة لكل عضو من أعضاء الفريق، ويعرف على انه مجموعة صغيرة من العاملين يمتلكون مهارات متكاملة ويعملون مع بعضهم البعض لتحقيق اهداف يكونون مسؤولين عن تحقيقها بحيث يتميز هذا النوع من الفرق بانه :

– فريق مستمر يدير نفسه ذاتيا

–يحدد الأهداف ويخطط ويتخذ قرارات ويحل مشكلة

–يوزع الأدوار ويحدد المسؤوليات ويراقب

–الفريق لا يعتمد على الإدارة انه مستقل نسبيا ويتحرك تلقائيا

–مجهودات الفريق ونتائجه اكبر من مجرد جمع مجهودات الأعضاء انما حاصل الذر وتفاعل

[12] زكريا مطلق الدوري واحمدعلي صالح، مرجع سابق، ص 32

الفصل الأول: تمكين العاملين في المنظمة

–فعالية الفريق الواحد تؤثر على فعليات الفرق الاخرة، وبذلك تتحدد فعالية الكلية للمنظمة

وفي الأخير يمكن القول ان مشاركة المعلومات وتحديد اطار التحرك الذاتي وسيادة روح الفريق لاتعمل فقط على زيادة تمكين العاملين ولكنها أيضا تساعد في :

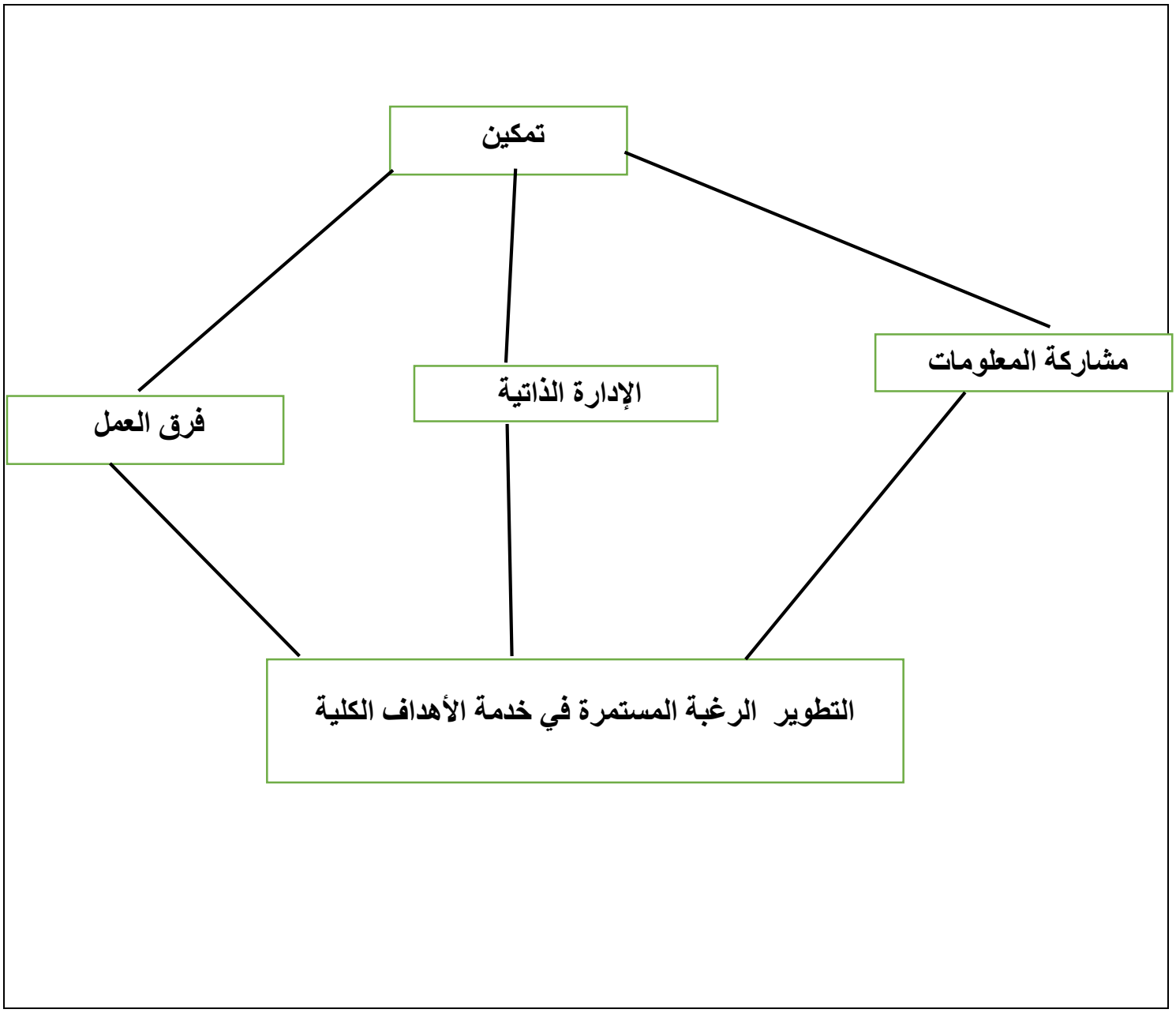
–تحسين نتائج العمل

–الرغبة المستمرة للعاملين لتطوير وخدمة الأهداف الكلية للمنظمة

ويمكن تعبير عن عناصر تمكين العاملين في الشكل الاتي:

الفصل الأول: تمكين العاملين في المنظمة

الشكل(1-1) عناصر تمكين العاملين



المصدر زكريا مطلق الدوري واحمدعلي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري، عمان، ص30-32

الفصل الأول: تمكين العاملين في المنظمة

مستويات تمكين العاملين [13] :

لا يدور التمكين حول جعل العاملين يفعلون ماتريد انت –كمدير – ان يفعلوه بل انه يعني الخروج إلى مستوى جديد وهو جعلهم يفعلون ماهو ضروري وتحتاجه المنظمة فعلا ويعرف معظم المديرين.

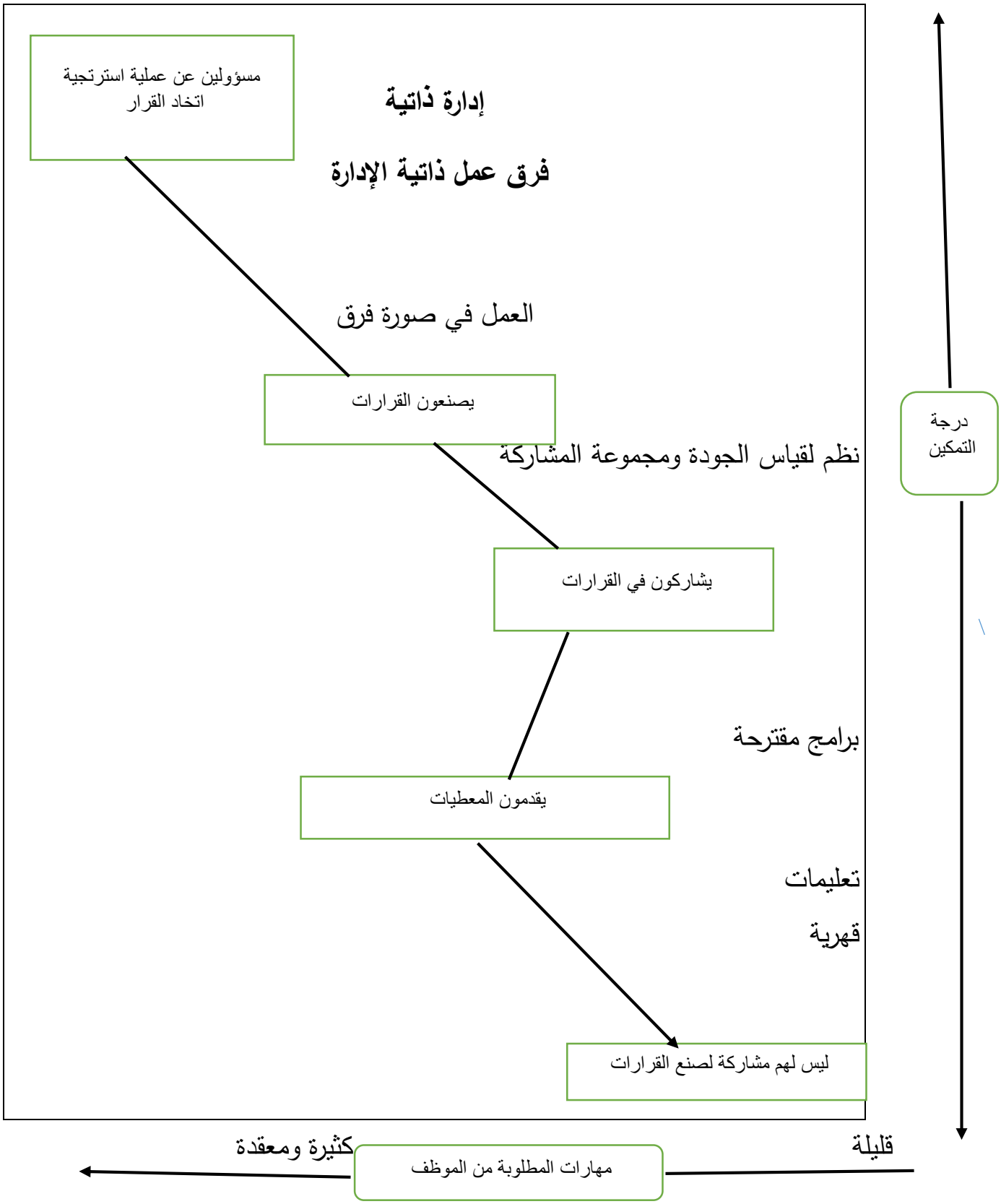
ان عملية إعادة الحيوية لمنظماتهم لابد ان تحدث من الأسفل إلى الأعلى لكن المشكلة هي في طريقة نقل هذه الرسالة الى الموظفين دون استحضار ذلك النوع من الضغوطات التي تجعلهم أقل إنتاجية وحل هذه المشكلة يكون في التمكين، فالتمكين هو اكثر سهولة مما نعتقد مع الإعتراف انه يتطلب مستوى عالي من الإنفتاح والنزاهة من قبل الإدارة العليا.

وتطبق كثيرا من المنظمات اليوم برامج التمكين لكن ذلك يتم بدرجات متفاوتة ففي بعض المنظمات يعني التمكين تجزء العاملين على طرح الأفكار بينما يحتفظ المديرين بسلطة الأخيرة لاتخاذ القرار، وفي منظمات أخرة يعني التمكين إعطاء العاملين حرية والسلطة الكاملة لإتخاذ القرار وتجربة التصورات وأساليب التمكين الحالية تسير في تسلسل كما هو موضح في شكل الاتي:

[13] عطية حسن افندي، **تمكين العاملين مدخل للتطوير والتحسين المستمر المنظمة العربية للتمنية الادارية**، القاهرة، سنة 2003، ص 38

الفصل الأول: تمكين العاملين في المنظمة

الشكل(1-2) تسلسل التمكين



الفصل الأول: تمكين العاملين في المنظمة

المصدر عطية حسن افندي، تمكين العاملين مدخل للتطوير والتحسين المستمر المنظمة العربية للتمنية الادارية، ص 38

هذا التدرج يبداء من انعدام سلطة العاملين ينتهي بالتمكين الكامل حيث يشارك العاملون في وضع استراتجية منظمة و وحدة الأسئلة عن ذلك التمكين المطلق ،هو عندما تمنح فرق العمل الذاتية إدارة سلطة التوظيف وتنظيم وفصل أعضاء الفريق ووضع معدلات للمكافئات وهنا نبادر فنقول ان القليل جدا من المنظمات قد بلغ ذلك المستوى من التمكين فالمنظمات التي تسعى الى التعلم المستمر تعتبر الافراد مصدر اولي لقوة المدير وليس تكلفة او انفاق يجب خفضه وفي هذه المنظمات يتم تقديم الحوافز تنافسية للعاملين ،توفير ظروف عمل جيدة وفرص لتنمية وتطوير الذتي والمهني بالاضافة إلى إعطاء العاملين الاحساس بالمشاركة في ملكية بمنحهم جزء من الأرباح.

الفصل الأول: تمكين العاملين في المنظمة

الشكل(1-3) مستويات التنمية المعنوية للأفراد



المصدر عطية حسين افندي، مرجع سابق، ص 39

وأنه بإستخدم التمكين يتم تحفيز عاملين بأنه يوجهون تحدي مباشر وتتوفر أمامهم فرص لإستخدام عقولهم وتصوراتهم ويعطهم سلطة اتخاذ القرارات من شئنها تاثير على أعمالها، وتوشير الابحاث

إلى أن معضم الناس يحتجون إلى تفعيل الذات، وهي القدرة على الوصول إلى نتائج أو مخرجات تفعيلهم بفاعليتهم.

وقد عرفه bower and lowier مستويات التمكين عن طريق تحديد درجة مشاركة العاملين في المكتب الامامي او الخط الأول في هذه المكونات الأربعة :

-المعلومات عن أداء المنظمة

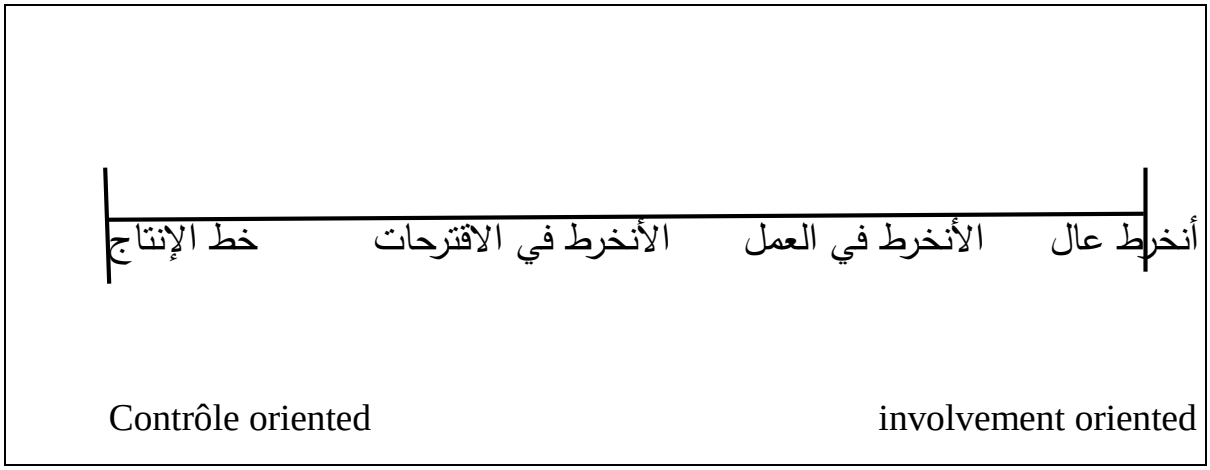
-المكافائات المؤسسية على هذا الأداء

-المعرفة التي تمكن بفهم أداء المنظمة والمساهمة فيها

-القوة أو السلطة لاتخاذ القرارات التي تؤثر على إتجاه المنظمة وأداءها

وحسب توفر هذه المكونات الأربعة يمكن تحديد مستوى التمكين في المنظمة وقد ميزة مؤلفين وبينا جدلهما في هذا التميز بينما اسميهم contrôle الظبط والانخراط involvement وذلك كمايلي:

الشكل(1-4) مستوى التمكين في المنظمة



المصدر عطية حسين افندي، مرجع سابق، ص40

الفصل الأول: تمكين العاملين في المنظمة

وإذا كان التمكين هو قمة اشتراك العاملين في صنع واتخاد القرارات فإن ذلك يتم على عدة مستويات إفراد، مجموعات العمل، التمثيل بالمجموعة وبطريقة الية ونظامية حيث تسري المعلومات بحرية كما هو مطلوب ويتخذ قرارات من كافة الأفراد لتخدهم بغض النظر عن إمكانيتهم او وظيفتهم .

وفي كل حالة هناك عددة مستويات تاخذ بيها هذه المشاركة مجرها على سبيل المثال يمكن أن تتمثل المشاركة في:

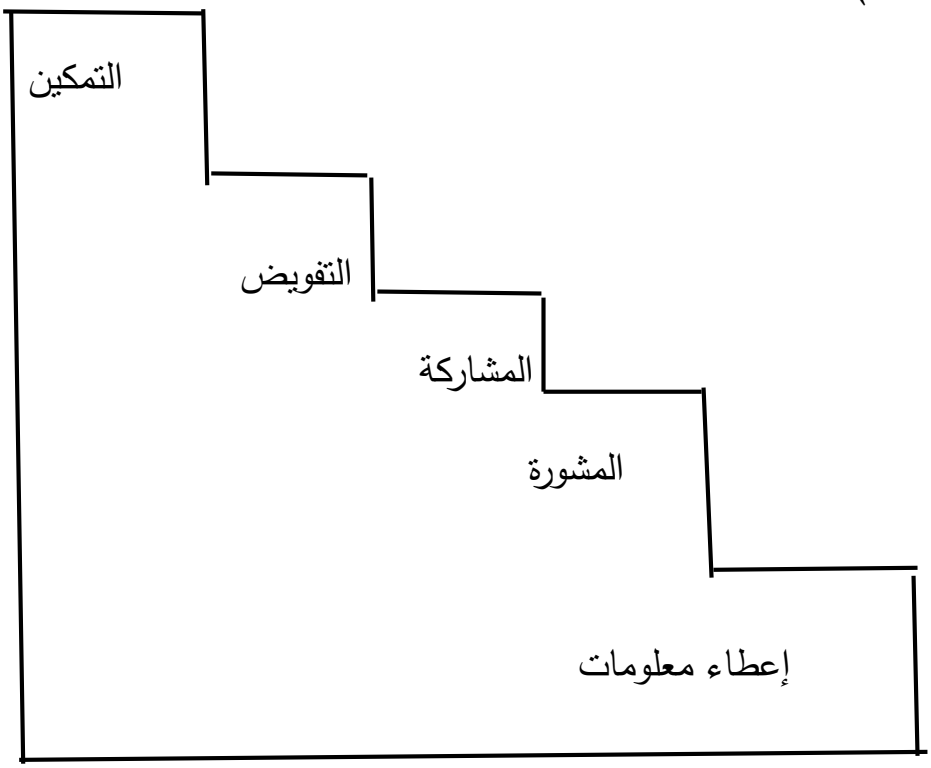
-توفير المعلومات

-المناقشة قبل اتخاذ القرارات

-صنع القرار الذي قد يتمثل في اتخاذ قرارات أولية او المشاركة في التفاوض قبل إتخاذ القرار

إلى مستويات التمكين هي عديدة تتمثل في خطوات منفصلة ربما تاخذ على المستوى الفردي او على مستوى المجموعة او المؤسسة والاجراء الأفضل هو أخذ هذه العملية خطوة خطوة او مجموعة المشاركة يجب ان تكتسب الخبرة في الخطوة الاولى قبل الوصول الى الثانية وهكذا بكل خطوة يختبر المديرون والعاملون بعضهم البعض في مجال الثقة والإخلاص والانفتاح وبذلك يتخذ القرار أصلا من الافراد بغض النظر عن موقعه في المؤسسة ويمكن تمثيل هذه المستويات بيانيا في شكل الاتي:

الشكل(1-5) خطوات الأساسية لتمكين



المصدر عطية حسين افندي، مرجع سابق، ص40

نلاحظ ان المشاركة هي نشاط المركزي في خطوات التمكين حيث تتخذ قرارات تحقق مصلحة الطرفين وان اختلفت مصالحهم ستأخذ شكل التفوض وقبل المشاركة تأخذ شكل المشورة والتمكين هو اخر خطوة يمكن أن يصل اليها العاملين .

المطلب 04: فوائد التمكين

يمكن الإشارة بوضوح لفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال التمكين في مايلي[14] :

-تحسين نوعية الخدمات المراد تقديمها للمستهلكين من خلال تصميم المنتجات والعمليات وفق متطلبات المستهلكين وحاجاتهم تاكد من فعليات أداء المنتج العاملون، ويتحققون بالانجاز أعمالهم وفق رؤية المستهلكين وليس من خلال الأدراك.

[14] دكتور عبد العالي دبلة، **الية التمكين الاداري في الفكير التنظيمي الحديث**، كلية العلوم الانسانية، جامعة بسكرة، الجزائر

-يكون القرار المتخذ من قبل العاملين اكثر تأثير على المستهلكين لا سيما أن التساقهم بالمستهلكين وحاجاتهم المتنامية اكبر من الأداء

-إن إزالة القيود البرقرطية بالأداء من شئنها ان تساهم بتسريع الإنجاز الكفي والفعال

-إن التزام العاملين ودافعيتهم والانجاز تعطي للعمليات المنجزة بعد اجمل لتطوير وتحسين

-كذلك ارتفاع الإنتاجية وانخافظ نسبة الغيابات ودوران العمل

-تحقيق مكانة متميزة وزيدة القدرة التنافسية وتعاون على حل المشكلات اشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات الذات وارتفاع مقاومته لضغوط العمل

-إرتفاع الدافعية الذاتية لدي الفرد واحساسيه بالمسؤولية تجاه عمله والرضا عن وظيفته ورؤسائه

المبحث الثاني: خطوات تمكين وشروطه ومعوقاته على المنظمة

المطلب 01 : خطوات تنفيذ تمكين العاملين

يمر التمكين بمجموعة من الخطوات أهمها مايلي :

الخطوة 01 تحديد أسباب الحاجة لتغير: أول خطوة يجب ان يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين ووضوح السبب او الأسباب من وراء تبنى التمكين لتبني التمكين أسباب مختلفة هل السبب :

*تحسين خدمات العملاء

*رفع مستوى الجودة

*زيادة الإنتاجية

*تنمية القدرات ومهارت المرؤوسين

*تخفييف اعباء العمل على المدير

وإيا كان سبب او الأسباب فان شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد ويبداء المرؤوسين في التعرف على التوقعات الإدارة نحوهم وما المتوقع منهم، ويجب على المديرين أيضا شرح الهيئة وشكل الذي سوف يكون عليها التمكين يحتاج المديرين لتقديم امثلة واضحة ومحددة للموظفين ما يتضمنه المستوى الجديد لسلطات حيث لا بدا ان يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للموظفين من جراء التمكين.

الخطوة 02 التغير في سلوك المديرين: احد التحديات الهائلة التي يجب ان يتغلب عليه المديرين لاجاد بيئة عمل ممكنة يتصل بتعلم كيفية تخلي عن السلطة قبل المضي قدما بشكل جدي في تنفيذ برنامج تمكين هناك حاجة ماسة للحصول على الالتزام ودعم المديرين قد امضى العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة، وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي او التنازل عنها وبالتالي يشكل تغير سلوكيات المديرين لتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحوى تنفيذ التمكين .

الخطوة 03 تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين :إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلي عنها المدير والعاملين لتعرف على متطلبات التغير في سلوكهم، فالمديرين عدتا لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة اذ يفضل ان تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن ان يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي فيجب تقيم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمدير من تحديد نوعية القرارات التي يمكن ان يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.

الخطوة 04 تكوين فرق عمل :بكل تأكيد لابد ان تتضمن جهود التمكين إستخدم أسلوب الفريق وحتى يكون للمرؤسين القدرة على الإبداع الأراء فيما يتعلق بوظائفهم يجب ان يكونو على وعي وتفاهم بكيفية تاثير وظائفهم على غيرهم من العاملين، والمنظمة ككل وافضل وسائل لتكوين ذلك الادارك ان يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد أخرين فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم افضل من الفرد الذي يعمل منفردا وبما ان فرق العمل جزء أساسي من

الفصل الأول: تمكين العاملين في المنظمة

عملية تمكين العاملين فان المنظمة يجب ان تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل ان تبرز بشكل طبيعي.

الخطوة05 المشاركة في المعلومات : لكي يمكن للمرؤوسين من اتخاذ قرارات افضل للمنظمة لانهم يحتجون للمعلومات عن وظائفهم في المنظمة ككل يجب أن توفر للموظفين الممكنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية ان وظائفهم وفرق العمل التي يشتركون فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة، وكل ماتوفرت معلومات للمرؤوسين عن طريق أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.

الخطوة06 اختيار أفراد مناسبين: يجب على المديرين إختيار الأفراد الذين يمتلكون قدرات ومهارات للعمل مع الاخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل ان تتوفر للمنظمة معاير واضحة ومحددة لكيفية اختيار افراد المتقدمين للعمل.

الخطوة 07 توفير التدريب :التدريب أحد مكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين حيث يجب ان تتضمن جهود المنظمة توفير برامج ومواد تدريبية كحل مشاكل، الاتصال، إدارة الصرع، العمل مع فريق العمل، التحفيز لرفع مستوى المهاري والفني للعاملين.

الخطوة 08 الأتصال لتوصيل توقعات: يجب أن يتم شرح وتوضيح المقصود بالتمكين وماذا يمكن ان يعني تمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات او متطلبات وظائفهم ويمكن ان تستخدم خطة عمل إدارة وأداء العاملين ووسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين حيث تكون للمديرين والمرؤوسين اهداف يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الأهداف يمكن ان تتعلق بأداء العمل او التعلم والتطوير.

الخطوة 09 وضع برنامج مكافئات والتقدير: لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافئات والتقدير التي يحصل عليها المواظفين باهداف المنظمة، ويجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافئات يتلام مع أداء العمال من خلال فرق العمل.

الخطوة 10 عدم إستعجل النتائج :لايمكن تغير بيئة العمل في ليلة ويوم يجب الحد من مقاومة التغير حيث سيوقاوم الموظفين اية محاولة لاجاد برنامج يمكن ان يضيف على عاتقيهم مسؤوليات جديدة، وبما ان تبني برنامج لتمكين سيتضمن تغيرا فاننا نتوقع ان تاخذ الإدارة والموظفون وقتهم لاجاد المتتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة وتاخذ وقت وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة [15] .

المطلب02 :شروط تنفيذ تمكين العاملين

من الضروري وجود تمكين العاملين في المنظمات، فالتمكين يعطي مزيد من المسؤوليات والسلطات رغم ان المديرين لا يؤدون نوعا ما من تنازل عن أوضاعهم الوظيفية ولكي يتم نجاح تطبيق التمكين في المنظمة لابد من توفر مجموعة من الشروط الأساسية قبل واثناء وبعد عملية التمكين وهي:[16]

تدريب العاملين : فيمكن ان تمنح للعاملين السلطة في اتخاذ القرارات وهم يفتقدون للمعرفة التي تمكنهم من ذلك فرغم تلك الحقيقة الى ان اغلب المديرين لا ينظرون لتدريب كقيمة مضافة بل يتم الغائه لتقلق التكلفة في الأوقات الصعبة ،فالتمكين بدون تدريب يمكن تمثله كان تقذف بشخص ما في مياه البحر وهو لا يعرف السباحة وتطلب منه النجاة ،فالتدريب أهمية ودور مهم على اتخاذ القرارات بالعملية التشغيلية التي اختفت منها العمالة اليدوية تماما وحل محلها أجهزة الكومبيوتر و المراقبة والتحكم من خلال تشغيل المعلومات باتخاذ قرارات فورية فلا يمكن اعتماد هنا على ماتلقاه العامليون في المدارس والجامعات فقط حيث انها مزالت قاصرة على امداد

---

[15] السكارنة بلال، **خلف درسات ادارية معاصرة**، طبعة 02 ، دار الميسر للنشر، عمان، سنة 2010، ص 377 – 380

[16] دكتور علاء الدين يوسف، **عائد الاستثمار في العنصر البشري قياس القيمة الاقتصادية للاداء العاملين**، ابتراك للطبعة والنشر، القاهرة، سنة 2004، ص 34

الفصل الأول: تمكين العاملين في المنظمة

العاملين بكل المهارات ،بل يجب العمل على التدريب المستمر للعاملين وتطوير تقنياتهم لتعمل معا الأجهزة المعقدة.

المشاركة في الرؤية: يجب ان تشارك الإدارة والعاملين في نفس الرؤية لكي ينجح التمكين، ومما يوصف له ان بعض المنظمات ليست لديها الرؤية واضحة وان وجدة تصبح قاصرة فقط على الإدارة العليا ولا تصل لبقية العاملين الذين يشعرون بالقلق اتجاه مايحدث للمنظمة واتجاهاتهم في المستقبل وهم ليسو على دراية بالصورة الكلية وليست لدهم المعلومات رغم انهم مفتاح التوجه للمستقبل والمشاركة في الرؤية وقبول العاملين لها تخلق نوع من التناسق ووحدة الهدف ،فهي تمثل البوصلة التي تنظم جميع القوى للمنظمة، وتشير الى مقصد الذي ينبغي الوصول اليه فاذا لم تستطع المنظمة ان تنقل بوضوح جميع المتطلبات والاهداف المتعلقة بالحصة السوقية وحجم الاعمال والتكاليف فلن يكون لها أي رد فعل في الإدارة الوسطة كذلك العاملين في الرؤية من اهم مقومات النجاح المنظمة حيث تركز عن انظار العاملين على المستقبل وتلقي الضواء ومسببات التغير وتعطي الشرعية لجميع جهود المبذولة لكل من يحاول تغير الوضع الحالي وتوحد العاملين ذو الخلافيات والخبرات والثقافات المتبينة لانجاز هدف واحد .[17]

وضع القيم الثقافية المرتبطة بالتغير : يحتاج العاملون و المديرون على حد سواء الى وجود مجموعة من القيم التي تتلائم مع متغيرات السريعة المتلاحقة ،وهي بحاجة الى معاير جديدة لسلوكيات والمعتقدات المختلفة على ان يتم توصيلها للعاملين بقوة دافعية تفقد الثقافة التقليدية مكانتها في نفوسهم لكي يحدث مثل ذلك التاثير ، فلابد للعاملين من المشاركة بوضع تلك القيم الجديدة وان تصبح بصورة واضحة لا مجال فيها لسوء الفهم وتخترق المنظمة بصرامة شديدة فلا مجال هنا للاختيار وبدون ذلك فان الثقافة التقليدية ستضل لها السيادة في احتلال الساحة وتفشل الإدارة في تطوير عمليتها وتصبح كمن يدخل الحرب ويترك بصمة المعركة للاعداء [18].

---

[17] نيكي هايس ترجمة دكتور مم سرور علي ابراهيم سرور ، **ادارة الفرق استراتجية النجاح**، دار المريخ ، السعودية، ص140

[18] ترجمة دكتور سرور علي ابراهيم، مراجع سابق

الفصل الأول: تمكين العاملين في المنظمة

إعادة هيكلة نظم المكافاءة: لم يتم التحول لنجاح الا اذا حضي العاملون بمكافات كبيرة لنجاحهم في اخترق مخاطر التغير ،أي يلمسون بايدهم ماستحق عناء المبذول فان لم تعدل نظم المكافات في الإدارة بدون قصد تجازي مقاومة التغير بدلا من اهدافها خاصتا وان الكثير من العاملين لايحبذون دخول مجالات جديدة، ولهذا يجب على الإدارة ان تضعهم في نفس الغرفة معا المنظمة والمنظمة تشعر بنجاح والفشل من خلال نتائج الأداء العاملين الأخيرة لهذا يجب ان يشعر العاملون بتلك النتائج أيضا في اجرهم هم الذين قللو من تكلفة وحسنو من الجودة واختزلو الإجراءات وعانو مزيدا من المسؤوليات وقامو بتقويم مهارتهم وقت حان وقت المشاركة في جني الثمار.

والكثير من المنظمات اليوم بدء في تنظيم نظم الاجر مقابل الأداء المتميز فيها تتوقع ان يؤدي كل فرد ما يتوقع منه وفق المستويات العالية بعد حصوله على التدريب والخبرة الازمة ولذلك يستحق ان يحصل على سعر السوق الذي يقدر مجهوداتهم في جميع المنظمات كما ان بعض المنظمات تربط نظام الاجر به ابتداءا من رئيس مجلس الإدارة الي اقل مستوى يرضي العاملين مستوى جودة المنتج والخدمة وهي هناك لا تفريق بين العاميل الخرجي او الداخلي لي تشعر العاملين لملكيت النتائج بدلا من المركز والأوضاع الوظيفة وهذه الملكية تسمح للإدارة بان تضع برامج غير ثابت للأجور وبالمثل غير مرتبط بلاوضاع وظيفية ولكن مرتبط بأداء الفريق ونتائج النهائية للمنتج او الخدمة .

الثقة في العاملين: مرة العديد من العقود التي كانت الإدارة تظهر من خلال سياستها عدم الثقة في قدرات العاملين او في مدى امانتهم واستقامتهم ولذلك استخدمات، أساليب، القمع والتخويف المباشر وغير المباشر وكانت تفاعلات العاملين بلمثل ولم تجدي كل المبادئ وبرامج الإدارة في دلك الوقت في اصلاح فجوة الثقة بين الطرفين .

أساس عملية التمكين هو ثقة المديرين في العاملين وقد عرف بعض الباحثين الثقة المتبادلة بين الأشخاص بانها توقع شخص او مجموعة من الأشخاص بان معلومات او اقوال شخص اخر او مجموعة من الأشخاص هي معلومات واقوال سابقة يمكن الاعتماد عليها فعندم يثق المديرون في

عمالهم يعاملونهم معاملة تفضيلية مثل تزويدهم بمزيد من المعلومات وحرية الاختيار والتصرف في الثقة من المدير تؤدي الي تمكين سلطة الموظف [19].

والثقة يتم بناءها بمرور الوقت من خلال السلوكيات والتصرفات من كل الجوانب كالعاملين في المستويات المختلفة اللذين يفقدون الثقة بلادارة او يخافون من الوقوع في الخطاء ان يتحملو اية مسؤوليات جادة في هده المرحلة في المديرين اللذين مازلو يعتنقون سلوك محابات حت في اختيار من يقومون بتفويض او تمكين لهم لن يتمكنو في تحقيق أي إنجازات ذات قيمة .

تدعيم الأخذ بالمخاطرة :يعجزالعاملين عن أداء العالي او تصرف الفعال في المناخ موجود به مخاطر وتزداد فيه مشاكل باستمرار التي لا يمكن حلوها بلحلول التقليدية وتكلف عدم التصرف خوفا من المخاطر اكثر بكثير بحدوث بعض الأخطاء تستلزم ذلك من المديرين ان يتحركو بسرعة تعدل سرعة التحرك ،وتغير الأهداف وحتا اذا فقد احدهم الطريق بعض الشيء احسن من التصوير بدون هدف اطلاقا في المنظمة التي لا تسمح بالاخطاء مطلاقا تجد صعوبة في تمكين العاملين او الاخذ بلمخاطرة حيث يخاف المديرون من الوقوع بالخطاء او ما يتبعوه من عقوبات او تغير في المسار الوظيفي وتحول اليوم يحتج الى الثقة في قدرة العاملين وايعطائهم صلاحيات والسلطات ،سوف يقومون بالاعمال بطريقة افضل من الإدارة لانهم اقرب منها في الاعمال اليومية وعندما يعاقب العاملين بحدوث أخطاء في سوف يتم اخفائها وتختفي روح المبادرة والابتكار وافضل الأساليب لاخذ بلمخاطرة هي تشجيع كل من يأتي بمنتج او فكرة جديدة من خلال اشراكه بملكية ذلك المنتج او فكرة من البدية حتا نهاية بليعين مدير لتنفيذها حتا ولو يحمل في طياتيه روح المغامرة ويحصل رسميا على هدا للقب وما يتبعوه من مكافائات او فرص جديدة في المستقبل وان فشل الفكرة او المنتج في يعتبر تجربة تعليمية وخطوة لنجاح.

[19] صلاح شناوي، **التنظيم وادارة في قطاع الاعمال**، الدار الجامعية اسكندرية، مصر، سنة 1990، ص 173

الفصل الأول: تمكين العاملين في المنظمة

المطلب 03: نماذج التمكين داخل المنظمة

تظهر مراجعة الادابية امثلة لمختلف نماذج التمكين التي يمكن ان تساعدة علي تحليل وفهم مفهوم التمكين ومنها :

نموذج التحفيزي: يفسر هذا النموذج بان التمكين هو مفهوم تحفيزي لفعالية ذاتية وهو عملية لتعزيز الاحساس بلفعالية ذاتية للعاملين لتغلب على الظروف التي تعزيز شعور وضعف والعمل على ازالتها بواسطة ممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل غير رسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفعالية ذاتية وقد حدد هذا النموذج 05 مراحل لعملية التمكين وهي كالاتي :[20]

المرحلة 01 :تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تسبب الشعور بفقدان القوة بين العاملين، ويمكن تصنيف هذه العناصر الى عوامل تنظيمية كتغيرات التنظيمية الرئيسية والمناخ البروقراطي وضغوط التنافسية وضعف نظام الاتصال وايضا المركز العالية لتوزيع الموراد ، اما عناصر أسلوب الاشراك نظم المكافائات فتشمل التسلط والسلبية وتحديد الاعتابطي للمكافائات وضعف قيم التحفيز وغياب الابداع وتشمل عناصر التصميم العمل وغياب وضوح الدور ،ضعف او غياب التدريب الدعم الفني ونقص السلطة المناسبة وعدم تحديد المناسب للموارد والاهداف غير الواقعية كمحدودية الاتصال بين القيادات الإدارية والعاملين كذلك الروتين الشديد في العمل وايضا ضعف التنوع في العمل.

المرحلة 02: استخدم أساليب إدارية مثل الإدارة بلمشاركة متتطلباتها كتحديد الهدف ومكافات المرتبطة بالاداء والاثراء الوظيفي ويجب ان يكون الهدف من استخدم تلك الاستراتجيات ليس فقط لإزالة الظروف و العوامل الخارجية المرتبطة بشعور العاملين بل يجيب استخدامها أيضا وبشكل رئيسى في تزويد المواظفين بلمعلومات عن فعاليتهم الذاتية.

---

[20] محمد مطر زيادين، **اثر تمكين الاداري في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة للمؤسسات المالية الحكومية**، رسالة ماجستر في الادارة العامة الاردنية، جامعة مؤته ، الاردن، سنة ،2006 ص 13

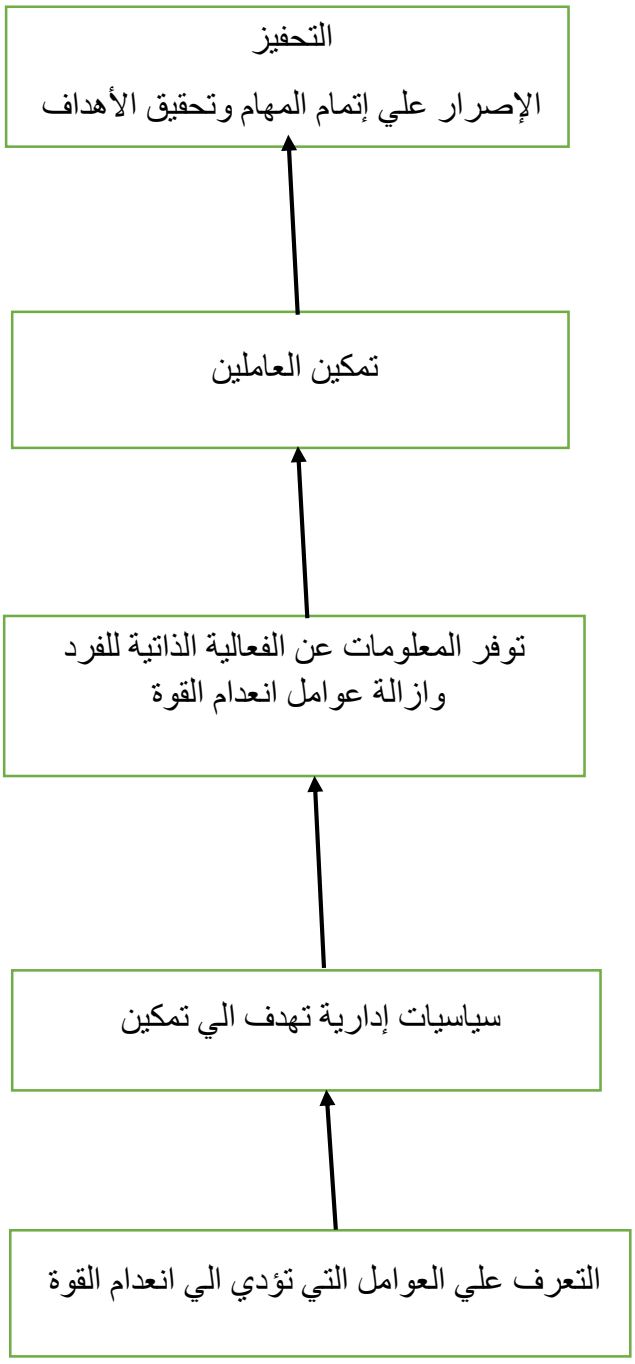
المرحلة 03 :تقديم معلومات عن فعالية الذاتية للعاملين وذلك باستخدم 04 مصادر المكاسب الغير فعالة وتجارب المنجزة، الاقناع اللفظي ، الاستثارة العاطفية.

المرحلة 04 :نتيجة استقبال المواظفين لتلك المعلومات سيشعر المواظفين بتمكين من خلال زيادة في الجهود المبذول الاعتقاد لفعاليته الذاتية وتوقعات الاداء.

المرحلة 05 :التغير في سلوك من خلال الاصرار مبادرة الموظفين لانجاز اهدفهم المهنية المقدمة لهم[21].

[21]محمد مطر زيادين، مرجع سابق، ص 14

الشكل(1-6) صورة مبسطة لنموذج التحفيزي

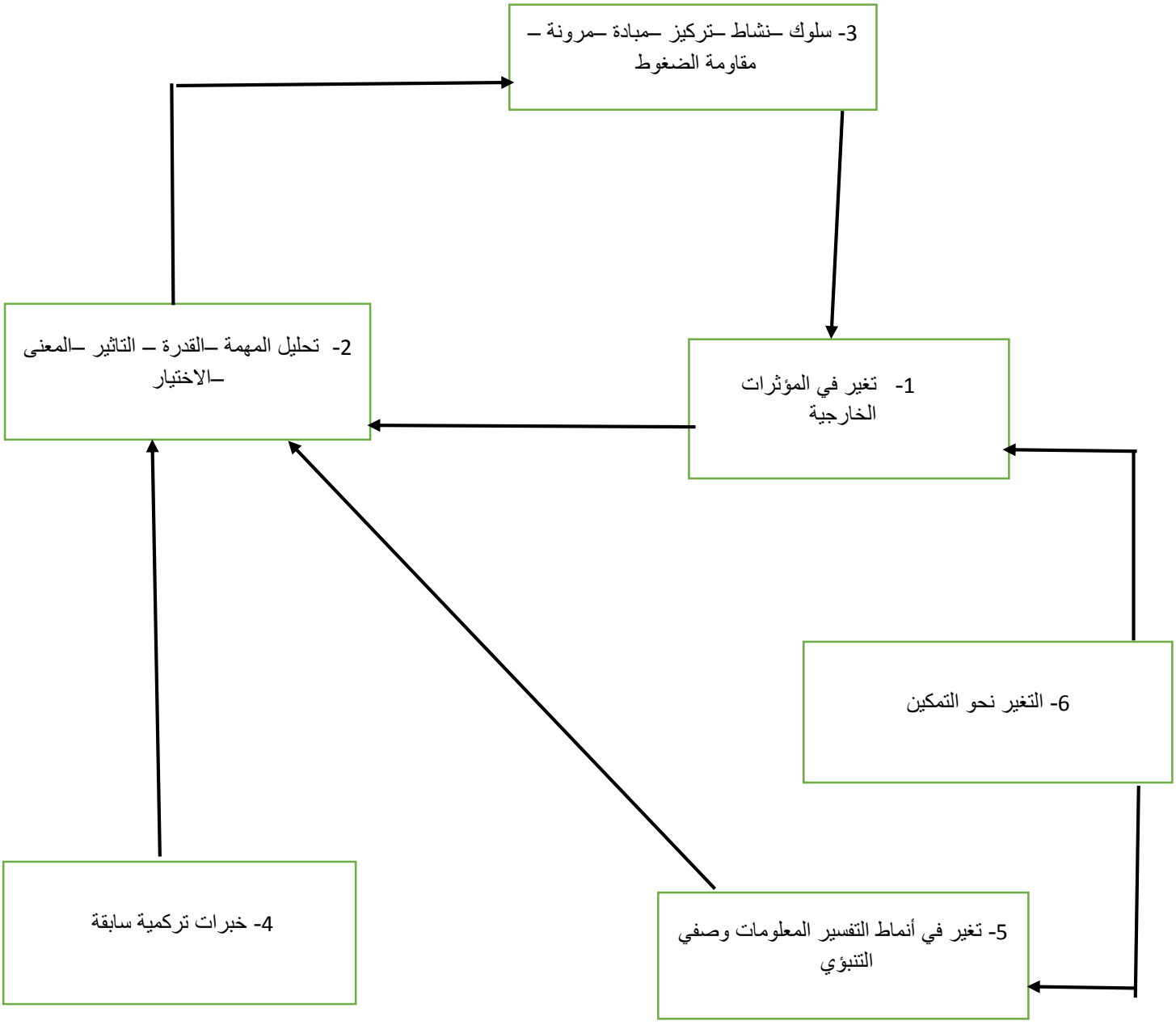


المصدر شائع بن سعد مبارك القحطاني، التمكين وعلاقة بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، المنظمة العالمية الادارية القاهرة، جامعة الدول العربية، سنة2015، ص36

نموذج الإدراكي : حيث يرى هنا في هذ النموذج، ان تمكين هو زيادة في التحفيز مهام داخلية تتضمن الظروف العام للفرد التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها والتي بدورها تنتج الرضا والتحفيز وان تمكين يجب ان يبداء من الذات ونظام المعتقدات ويتضمن هذا النظام كيفية النظرة للعالم الخارجي ومفهوم الذات الذي يشجع السلوكات الهادفة وربطها مع اهداف منهجيات التمكين التي تطبق في المنظمة .[22]

[22] محمد مطر زيادين، مرجع سابق، ص 14

الشكل(1-7) نموذج الإدراكي لتنفيذ عملية التمكين الإداري



المصدر شائع بن سعد مبارك القحطاني، مرجع سابق، ص37

نموذج تمكين العاملين وفقا لدراسة المدهون : قدم المدهون نموذجا عمليا لتمكين العاملين في منظمة خاصة اذ ركز في طرحيه على افتراضين:

* ان اعطاء العامل مسؤوليات واضحة وسلطة فعلية يعدوا اداة مهمة من ادوات التمكين

* ان الثقة الادارة والايمان بقدرات المواظفين وتعبير له عن هذه الثقة يساعد على زيادة فعاليته في مجال خدمة العميل [23]

* بناءا علي هذين الافتراضين توصل المدهون 04 انماط ادارية (التمكين، الاندماج، المشاركة، الأوتوقراطية)

الشكل(1-8) نموذج تمكين العاملين وفقا لدراسة المدهون



المصدر لطفية برني، اثر تمكين العاملين في تحسين الاداء الاجتماعي في المؤسسة الجزائرية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورة، جامعة محمد خيضر،سنة 2014 – 2015، ص54

[23] لطفي برني، مرجع سابق، ص 54

الفصل الأول: تمكين العاملين في المنظمة

التمكين: يمكن للمسير ان يفوض السلطة للعاملين وان يثق فيهم ويامن بقدرتهم حيث يشعر العاملون بالانتماء الحقيقي بالعمل كما يكون له صوت حقيقي والسلطة الفعلية وهذا مايحقق ربح المشترك لجميع الاطراف.

الإندماج: يقوم المدير بهذه الحالة بتفويض السلطة للعامل عندما يشعر هناك منفعة حقيقة بذلك ولكن ليس لديه ثقة مطلقة بقدراته للعمل واحده على التعامل مع المشكلات وتخاذ القرار المناسب لحلها.

المشاركة: وهنا لايفوض المسير للعاملين لكنه يثق ويؤمن في قدرته على معالجة وحل المشكلات وتحسين عمليات الخدمة كما يطلبهم بابداء ارئهم ويستمع لهم.

الأتوقراطية: لاوجود لثقة في سلطة إتخاذ القرار لدي المسير واحده وما على العاملين الى تنفيذ.[24]

نموذج التمكين التدريجي: يقوم هذا النموذج على ان تمكين عملية تدريجية تستغرق وقت زماني محدد وفق خطوات متدرجة حيث قدم سبكتور نموذجه من خلال قاعدة التولي والتخلي لتطبيق التمكين وذلك وفق مايلي:

قاعدة التولي: وتعني ان تتول الادارة مسؤوليتها الاسترتجية ويتولي العاملون تحديد الاهداف الخاصة بيهم ومن خلال هذه القاعة يكون هناك اساس مشترك بالمسؤولية ورؤية واحدة للهدف.

قاعدة التخلي: وهنا تتخلي الادارة الاهتمام بتفاصيل من خلال اعطائها للعاملين وجعلهم قادرين على اتخاذ القرار فكريا ومهاريا من خلال تنمية مهارتهم وسقل خبرتهم وتوفير المعلومات والموارد والامكانات الازمة التي تمنحهم الشعور بالثقة والقدرة على الاعتماد على الذات ومن خلال هذه القاعدة تتضح اهمية قيام ادارة العليا بتمكين المهاري للعاملين مثل حسابهم مهارات حل النزعات والقيادة وبناء الثقة وكذلك قيامها بتمكين الاداري من خلال دعم استرتجية التمكين وتخذ الاجراءات التي تضمن لفرق العمل حرية الحركية وفعالية الاداء [25] .

---

[24] لطفي برني، مرجع سابق، ص 55

[25] شائع بن سعد مبارك القحطاني، مرجع سابق، ص 39-40

الفصل الأول: تمكين العاملين في المنظمة

المطلب 04: معوقات التمكين داخل المنظمة

ان تطبيق استراتجية امكان العاملين ليست عملية سهلة خاصتا اذا ما تضحة انا هناك عدد من محديدات الرئيسة التي تقف عائقا امام تحقيق نجاح هذه العملية لقد اشارة بعض الادارين الى معوقات التالية:[26]

-عدم الاستعداد لتقبول التغير وعدم الرغبة فيه

-انفصال الادارة عن العاملين ماديا وهرميا وضعف مصدقية الادارة

-البناء البروقراطي التقليدي السائد

-خوف الادارة الوسطى من فقدان وظائفها والادارة العليا من فقدان القوة

-عدم الثقة بالادارة

-اتخاذ القرارات بناءا على اسس شخصية وليست على اسس ومبررات حقيقية وموضوعية

-عدم تمكين بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة وزيادة الصراع وتفشي النزاع بين العاملين عند اداء العمل الجماعي

-زيادة الوقت المطلوب لاداء العمل الجماعي وعمل الفرق وزيادة التكاليف التي تتحملوها المنظمة نتيجة تعليم وتدريب العاملين

-تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح المنظمة

-زيادة العبء والمسؤولية على عاملين غير قادرين عليها

-اساءة استخدم عوامل القوة الممنوحة للعاملين

-اقبال العاملين على المفاهيم النظرية والشكلية اكثر من اقبالهم على الموضوعية وفعالية التطبيق

[26] دكتور عبد العالي دبلة، مرجع سابق

الفصل الأول: تمكين العاملين في المنظمة

خلاصة الفصل الاول

تتطرقنا في هذا الفصل حول مفهوم التمكين الذي يعد من بين اساليب الحديثة في علم الادارة وبينا مختلف تعرفاته من المنظورات المختلفة وايضا اوجه الاختلاف بينه وبين مصطلحات يضن البعض انها مرادفاته كالمشاركة والتحفيز والتفويض وذكرنا اهميته في المنظمات فبيه تتم مشاركة معلومات بين موظفيها وبذلك تتضح الصورة العامة للمنظمة لهم كماءنه يقوى الادارة الذاتية لدي العمال وبهاذا تزداد مستويات المعنوية للافراد فهونا تظهر فوائدها .

لكن يجب مراعات خطوات تمكين العاملين وشروط تنفيذه من خلال تطبيق ورسم نماذجيه في اذهان موظفيه عامة والمديرين خاصة لتفادي معيقات التمكين التي ستحدث ان لم يحسن رؤساء اصال المحتوى هذا المصطلح للمرؤوسين ولهم انفسهم (المديرون) ومدا مزياه بنسبة لكافة المنظمة والعاملين معا.

الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي والنظري للأداء الوظيفي

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي والنظري للأداء الوظيفي

تمهيد

لقية موضوع الأداء الوظيفي إهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في عدة مجالات، وقد أجمع على أن الاهتمام بأداء الفرد بالمنظمة وإعطائهم عناية لازمة يوصل المؤسسة إلى تحقيق اهم اهدافه من أجل تحقيق تلك الأهداف فإن المؤسسة تملك العديد من الموارد التي تساعدها لتحقيق ميزة تنافسية، من أبرز هذه الموارد الموارد البشرية التي تتضمن خبرات ومهارات وقدرات العاملين الذي يملكون قدرة على استعاب المفاهيم وأفكار التي تساعد المؤسسة على مواجهة التحديات المتجددة التي تفرضها البيئة الاقتصادية وسنتطرق في هذا الفصل إلى الإطار المفاهيمي والنظري للأداء الوظيفي من خلال التطرق الى:

* **مبحث 01** :مدخل للأداء الوظيفي
* **مبحث02** :الأداء الوظيفي ودور تمكيين في تحسينه

المبحث الأول: مدخل للأداء الوظيفي

المطلب 01: تعريف وأهمية الأداء الوظيفي

تعريف الأداء الوظيفي : هناك عدة تعاريف للأداء الوظيفي يعرفه حسان محمد بأن الأداء يشير إلى درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفة التي يحقق او يشبه بيها منتطلباته الوظيفية .

وغالبا مايحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهود فالجهود يشير إلى الطاقة المبذولة، اما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحقيقها الفرد فمثلا الطالب قد يبذول جهود كبير للإستعداد للإمتحان ولكنه يحصل على درجات منخفظة وفي مثل هذه الحالة يكون الجهود المبذول عالي بينما الأداء منخفض[1]

[1] روية حسن (ا)، **إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية**، دار الجامعة للطبع وتوزيع اسكندرية ، مصر، سنة 2001، ص 20

ومن جهة ثانية يمكن تحديد مفهوم الأداء الوظيفي على أنه أثر صافي لجهود الفرد التي تبداء بالقدرات وإدراك الدور أو المهام ويعني هذا ان الأداء معين يمكن أن ينظر اليه على أنه نتائج العلاقة المتداخلة بين كل من جهود– قدرات –ادارك الدور أو المهام[2] .

ويعرفه مصطفي عشوي بأنه نشاط أو سلوك يؤدي الى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال [3] .

وعرفه احمد زكي بدوي في كتابه علاقة العمل بدول العربية على أنه تادية العمل تبعا لتوجهات وإشراف صاحب العمل وفقا لأحكام القانون وأنظمة العمل .[4]

ويلقي توماس جلبرت الضوء على الأداء إذ يرى أن سلوك هو ما يقوم به أفراد الأعمال في المنظمة التي يعملون بها. [5]

كما يرى علي سلمي الأداء والرغبة والقدرة يتفاعلين معا بتحديد مستوي الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل ومستوى الأداء.[6]

ومن خلال مجموعة التعريف يمكن أن نقول أن الأداء هو ذلك النشاط والمهارات أو الجهود المبذول من طرف الفرد سواء كان هذا الجهود عضلي أو فكري من أجل إتمام وظائف الموكلة له حيث نجد هذا السلوك تغير بكفائة وفعالية محقق من خلال الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

---

[2] روية حسن ومحمد سعيد سلطان، **ادارة الموارد البشرية تنمية المدرين –تقيم الاداء – متغيرات البيئية – تعويضات الافراد**، دار التعليم الجامعية اسكندرية، مصر، سنة 2014، ص 201

[3] مصطفي عشوي، اسس **علم النفس الصناعي التنظيمي**، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، سنة 1992، ص 14

[4] احمد زكي بدوي، **علاقات العمل في الدول العربية**، دار النهضة العربية، ص 201

[5] صلاح الدين عبد الباقي (ا)، **الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية**، الدار الجامعية ، مصر، سنة 2005، ص 175

[6] صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 280

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي والنظري للأداء الوظيفي

أهمية الأداء الوظيفي[7] :

يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات إنعكاس لأداء المنظمة التي يتبعوها كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجيدة هو تعبير عن درجة فعلية في المنظمة التي يعملون بها ولذلك يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل المنظمة لاسباب التالية:

-الأداء الوظيفي هو الأساس التي تقوم عليه المنظمة لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير الأنشطة لإتخاذ أهداف المنظمة

- يمكن العامل من الحصول على الكفائة المهارية للعمل ويمد العاملين بالمثابرة والأجتها

- يساهم في عملية تطوير الذات وإكتساب العاملين أساليب جديدة تمكينهم من الوصول الى الأبداع وبالتالي بناء مهارات تؤدي إلى زيادة مستوى الإنجاز

- ربط كل شيء نتعلمه كنتيجة نهائية لتنظيم المنظمة

- الأداء الوظيفي هو ناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بيها الفرد أو المنظمة فإذا كان هذا المستوى انجاز مرتفعة فإن ذلك يعد مؤشر واضح لنجاح المنظمة واستقرارها وفعليتها فالأداء لا يعد إنعكاسا لقدرات ودوافع مرؤسها فقط بل القادة أيضا:

- يعد الأداء مقياس لقدرة الفرد على أداء عماله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرة نسبيا في المستقبل إذا مرتبط ذلك وجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين لأن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليها كثير من القرارات الإدارية والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد مثل النقل والترقية وتكوين والانتداب لمناصب عليا، ومن

[7] السيد هشام حسين، **السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية**، الطبعة الاولى، دار الوفاء الدنيا الطباعة والنشر الاسكندرية، مصر، سنة 2018، ص 356

خلال ذلك المنطلق يجب على كل فرد أن يواجه إهتماما خاصا لأدائه في العمل لإرتباطه بمستقبله الوظيفي .[8]

– تربط المنظمة في الغالب الحوافز التي تقدموها للعاملين بأدائهم الوظيفي وهذا مايولد الدفعية لدى العاملين لزيادة إنتاجيتهم ومحاولة تحسينها [9]

– إرتباط الأداء بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين حيث أن العاملين ذو الأداء المتدني يكونون دائما مهددين بالإستغناء عن خدماتهم [10]

المطلب 02 :مفاهيم ذات صلة بالأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيها

مفاهيم ذات صلة بالأداء الوظيفي :

يقترن الأداء الوظيفي بعدة مفاهيم ملازمة له ولكن لا تعد من بين مردفاته ومن بين هذه المفاهيم نذكر مايلي :

إدارة المعرفة : هي عملية التي بواسطتها تقوم المنظمات بخلط وتحويل ورفع الاستغلال والاستفادة الفعالة مما لدى أعضائها من معرفة لزيادة فعالية أدائها الوظيفي وإدارة المعرفة، هي سلسلة من العمليات التي تستطيع مساندة المنظمات في ملىء الفجوات بين الواقع المعرفي الحالي المحيط بالجودة وحالة مستقبل للجودة التي تسمح بتوفير المعلومات عن تصميم وتطوير وتوزيع الجهود الحالية وتركيز على تطوير الأداء.

ولاء العاملين: هو الألتزام بمعاودت الشراء أو إعادة الالتزام اتجاه المنتج أو الخدمة المفضلة بإستمرار مستقبلا.

---

[8] هاجر قريشي وفهيمة باديسي، **جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الاداء الوظيفي**، مجلة دراسات اقتصادية ، العدد 3 ، المجلد سنة2016، ص 212

[9] خالد مصطفي القائد –سليمان عبدالله المحجوبي وفتحي عمر ابوصاع، **الرضا الوظيفي وعلاقته بلاداء الوظيفي لدى موظفي المكتبات** ، مجلة كلية الفنون والاعلام جامعة مسرطة،ليبيا ، العدد 6، المجلد 2018 ، ص 120-140

[10] هاجر قريشي، مرجع سابق، ص 254

القيمة المدركة لدي العميل :هي إنطباع العميل بالمزايا الخالصة بناءا على الإنطباع عن ما حصل عليه وما أعطاه.

الإلتزام التنظيمي: هو مدى قوة اقتران أحد الأفراد أو مشاركته في منظمة ما وهو أيضا رغبة قوية فإن يضل الفرد منتمي وعضو في تلك المنظمة ويؤدي التزام التنظيمي إلى نهوض العديد من المخرجات التنظيمية مثل الرضا والأداء الوظيفي ويقلل نوايا الرحيل عن المنظمة.

رضا العميل: رضا العميل يعكس الدرجة التي عندها يعتقد العميل انا حيازة أو استخدم أي خدمة يستثير لديه مشاعر أجابية، وعرف أيضا بانه رد الفعل السكولوجي للعميل فيما يتعلق بتجربته سابقا مع مقارنة بين الأداء المتوقع والمدرك.

رضا الوظيفي: هو عبارة عن مواقف أجابية ومعتقدات إتجاه جوانب معينة من الوظيفة بعبارة أخري الرضا الوظيفي حالة عاطفية أجابية تنتج من تقيم المواظف للمواقف الوظيفية التي يوجدون فيها.

المشاركة الوظيفية: هي أحد الجوانب المهمة في إدارة الجودة الشاملة، وهي تمكين العاملين لكي يكونو اكثر انخراطا في وظائفهم للمشاركة في أنشطة صنع القرار.

التعليم التنظيمي: يعرف التعلم التنظيمي بانه عملية يتم فيها صنع معرفة جديدة [11].

العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي :

تتعدد العوامل مؤثرة في الأداء الوظيفي ومن أهمها:

- **عوامل بئية خارجية:** تتلخص في نقاط التالية:

* إضطراب سياسي

* سياسة النقابات

*تشريعات الحكومية

[11]محمد الرئيس العامري ، **نموذج مقترح لعلاقة ادارة الجودة الشاملة بتطوير الاداء الوظيفي للعاملين** ، القاهرة مصر، سنة 2015 ، ص 51-53

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي والنظري للأداء الوظيفي

*الأحول الأقتصادية وظروف العمل

* الصراع بين القيم والأتجاهات التي يحملوها الموظف وبين القيم والأتجاهات السائدة في المجتمع

- **عوامل إدارية تنظيمية:** وهي كاالتالي:

* نقص في الموارد المادية وظروف المناسبة للعمل

* عدم تحديد وجبات المواظف

* نقص في التدريب

* الاشراف السيء

* عدم تحديد المهام الوظيفية بدقة

* حدوث صرعات بين الموظفين ورؤسائهم وبين الموظفين انفسهم

* غياب المناخ المناسب الداعم للعمل والإنتاجية في المؤسسة[12]

- **عوامل تتعلق بالموظف** : وهي كاالتالي :

* مشكلات عائلية

* تغيب مستمر في العمل

* ضعف في شخصيته أو قصور في قدراته العقلية

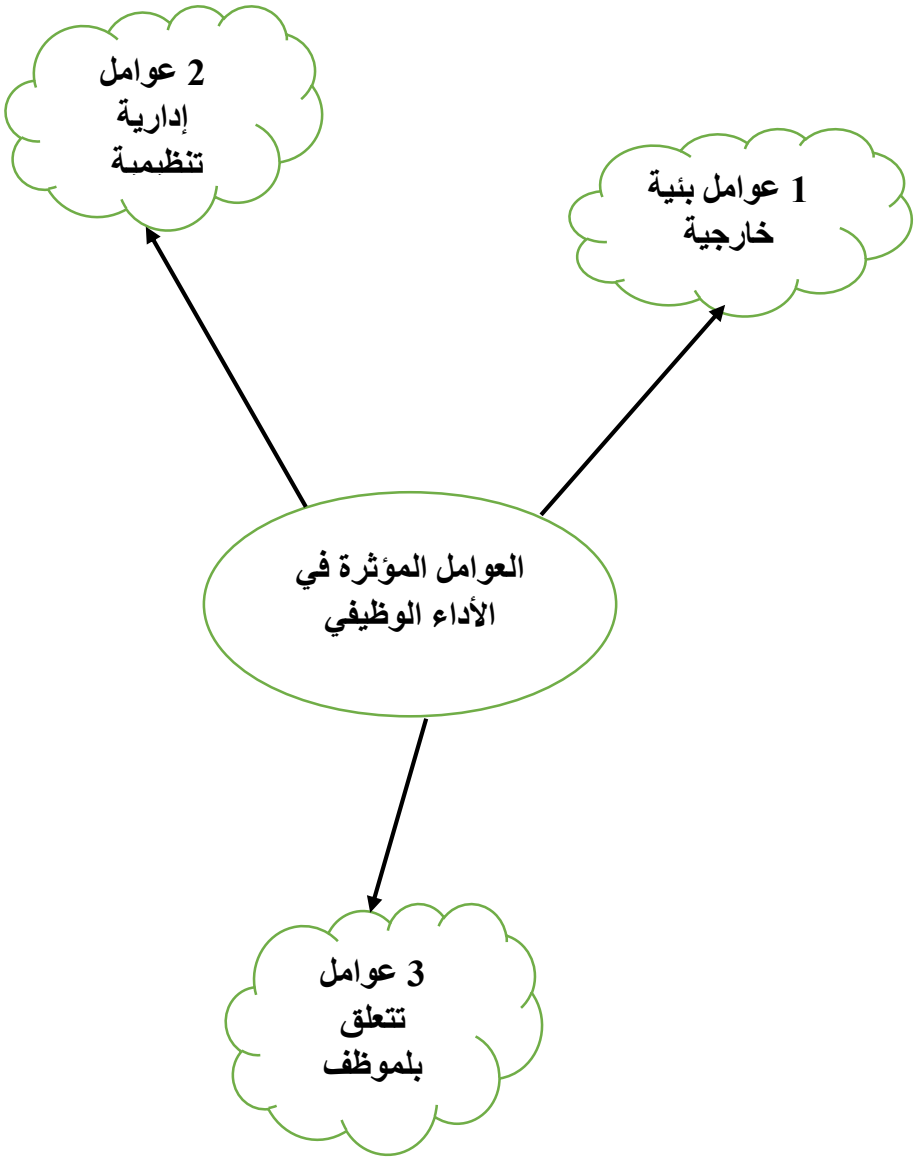
* نقص في رغبته ودافعيته[13]

---

[12]عبد الباري درة وزهير الصباغ، **ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين** ، دار وائل لنشر، عمان، سنة2008 ، ص 423

[13]أسامة زياد يوسف لبلبيسي، **جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير حكومية** ، شهادة ماجستر في إدارة الاعمال ، غزة فلسطين ، سنة2012، ص 25-26

الشكل(2-1) مخطط يوضح العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي



المصدر من اعداد الطالبين

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي والنظري للأداء الوظيفي

المطلب 03 :عناصر وأنواع الأداء الوظيفي

عناصر الأداء الوظيفي:

يوجد 03 عناصر أساسية للأداء الوظيفي وهي: [14]

الموظف: من حيث مايمتلكه من معرفة وقدرات ومهارات وقيم وإتجاهات ودوافع.

الوظيفة : وما تتصف بيه من متطلبات وتحديات ووجبات ومسؤوليات وما تقدمه

من فرص لتطوير، الترقيات والحوافز.

الموقف :من حيث ما تتصف به البيئة التنظيمية كمناخ العمل والأشراف، وفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

وتوجد عناصر هامة تكون في مجموعها مايعرف بالأداء الوظيفي وهي :

المعرفة بالمتطلبات الوظيفة: وتشمل المهارات المهنية والمعرفة الخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

نوعية العمل: وتشمل الدقة والنظام والبراعة والاتقان والتمكين الفني والقدرة على التنظيم والتحرر من الأخطاء وتنفيذ العمل.

كمية العمل: وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.

المثابرة والوثوق: ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في موعديها ومدى الحاجة للأشرف والتوجيه.

---

[14] حسين محمد حراشة ، **ادارة الجودة الشاملة والاداء الوظيفي**، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن، طبعة 1، سنة2011، ص 93-94

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي والنظري للأداء الوظيفي

أنوع الأداء الوظيفي :

لتجسد انوع الأداء يفترض اختيار معايير التقسيم ويمكن عرضها في مايلي:[15]

1-حسب معاير المصدر: وفقا لهذا المعاير يمكن تقسيم الأداء الوظيفي إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

1-1 -الأداء الداخلي: يطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة أي أنه ينتج ماتملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي :

1-1-1الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورد إستراتجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسير قراراتهم.

1-1-2 الأداء التقني: ويتمثل بقدرة المؤسسة على استعمال إستمارها بشكل فعال.

1-1-3 الأداء المالي: ويكمن في فعالية التهيئة وإستخدام وسائل المالية المتاحة.

1-2 الأداء الخارجي :هو الأداء الناتج عن متغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة لا تتسبب في اهدافه لكن المحيط الخارجي هو الذي يولده هذا النوع بصفة عامة يضهر في نتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواءا بالأجاب او بالسلب وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا مهم اذا تعلق الامر بمتغيرات كمية أين ما يمكن قياسها وتحديد اثرها:

2 - حسب معاير الشمولية: وحسب هذا المعاير يمكن تقسم الأداء الى نوعين الأداء الكلي والأداء الجزئي.

2-1 الأداء الكلي : وهو الذي يتجسد من خلال إنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف او الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها ولا يمكن نسب إنجازها الى أي عنصر من دون مساهمت باقي العناصر في هذا النوع من الأداء، يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة

[15]السيد هشام حسن، مرجع سابق، ص 358

أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية والربح والنمو كما ان الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

2-2 الأداء الجزائي: هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره الى عدة انواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقيم عناصر المؤسسة حيث يمكن ان تنقسم حسبها المعايير الوظيفي الى أداء وظيفية مالية وأداء وظيفية الافراد وأداء وظيفية التموين وأداء وظيفية الإنتاج وأداء وظيفة التسويق.

المطلب 04: مشكلات الأداء الوظيفي[16]

1- مفهوم :

ان مشكلة الأداء تعني معدل أداء الفرد او الجماعة او أداء المنظمة ينخفض في المتوسط عن معدل أداء القياسي المختبر بنسبة لهذا النشاط لأن مدير عادة يقرر أن هناك مشكلة في أداء الفرد حيث توجد لديه مجموعة من التوقعات المرتبطة بسلوك الفرد وهذه التوقعات تتكون من مجموعة من المعايير والقواعد، وتوجد مشكلة في الأداء عندما يدرك المدير أن توقعاته من الفرد قد تم تحريفوها أو لم تحقق أي أن هناك تناقض بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي للفرد.

2- أنوع مشكلة الأداء :

يمكن تقسيم المشكلات الأداء الى نوعين:

2-1 المشكلات التي ترجع إلى تصرفات الفرد الشخصية : وتتمثل في :

- عدم النزاهة
- الغياب والتاخر ومغادرة العمل مبكرا
- أخذ وقت راحة زائد عن الوقت المقرر

---

[16] امينة قهوجي ، **منظمات صراع الدور وتأثيره على الاداء الوظيفي**، مجلة دراسات فن الاجتماع ، عدد 2،المجلد 2 ، سنة 2018، ص 24 -37

- عدم التعاون مع الزملاء
- الأنشغال بإنجاز الأعمال الشخصية اثناء ساعات العمل
- أثارة المتاعب مثل المزاح الحاد والإعتداء و العراك والتهجم

2-2 المشكلات التي ترجع إلى الأداء الوظيفي : وتتمثل في:

- عدم أتباع تعليمات المشرف أو الرئيس
- عدم الكفائة مثل الإهمال وأرتفاع نسبة الخطاء وإنخفاظ في جودة الإنتاج
- التمرد مثل رفض العمل الإضافي ورفض تنفيذ واجبات الوظيفية

3- أسباب المشكلات:

تنقسم أسباب مشكلات الأداء الى نوعين أسباب داخلية وأسباب خارجية

3-1 أسباب الداخلية: والتي ترجع الى خصائص الفرد بعينه وتتمثل في:

* تعارض القيم الشخصية مع متطلبات العمل مثل عدم احترام الفرد لقيمة الوقت او إنخفاظ قيمة لديه

* عدم كفية طاقة الفرد او ضعف بصره او عدم تناسق في حركة او غير ذلك مما يلزم لأداء وظيفة معينة

* انخفاض دافعية الأداء مع إعطاء اقل اهتمام لأداء الوظيفية وإفتقار الى بذل جهد في العمل

* الحالات الأنفعالية التي تعطل أداء الوظيفية مثل الإحباط او قلق حاد

* عدم كفاية القدرة العقلية والأفتقار الى القدرة على الفهم والتعلم او على التعبير على نفس بصورة جيدة

3-2 أسباب الخارجية: والتي ترجع الى خصائص البيئة المحيطة وتتمثل في:

* الأهتمام بمطالب الاسرة على حساب متطلبات العمل وذلك حتى في الأوقات التي تخلو من الازمات العائلية (المرض – الطلاق –وفاة احد افراد العائلة)

* عدم توفر معلومات التي توضح أوجه القصور التي تحتاج الى تصحيح في أداء الفرد

* عدم ملائمة الإتصالات المرتبطة بأداء العاملين او فشل المدير في توصيل معلومات الخاصة بالأداء المتوقع من العاملين

* عدم ملائمة محيط العمل المادي مما يؤدي الى تاثير على الإنتاج مثل البرودة والضوضاء والحرارة الشديدة

* التاثيرات السلبية لجماعة العمل مثل نبذ الفرد للجماعة او نقص الإنتاج من طرف الافراد العاملين الأخرين او قيم وذهنية جماعة العمل التي تهدف الى تقيد العمل

* عدم كفاية المعرفة المرتبطة بالوظيفة او الافتقار الى الخبرة من نوع معين من الوظائف مثل عدم معرفة سياسية الإدارة التي يعمل بها الفرد

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي ودور تمكين في تحسينه

المطلب 01: تقويم الأداء الوظيفي [17]

توجد عدة مردفات لمفهوم تقيم الأداء التي تؤدي الى نفس المعني فقد جاء في اللغة أن تقيم الأداء أعم من تقويم الأداء، لان التقيم اعم من التقويم في الرجوع الى أصل كلمة تقويم للغة نجدوها تعني قوم الشئ فقامة وأستقام وتقويم تعددة تسمية التي أطلاقها كتاب الإدارة على تقيم الأداء وقد سمة بتقيم الأداء وأيضا بقياس الأداء وأخرون سموه بتقيم الكفائة.

---

[17] نادر احمد ابوشبخة، **ادارة الموارد البشرية اطار نظري وحالات عملية**، دارصفاء للنشر والتوزيع ، اردن، سنة 2010، ص 332

ويشير تقيم الأداء لعملية قياس وتحديد المستويات أداء الأفراد العاملين في المنظمة حيث أن معظم المنظمات تسعى الى تحديد نوعية وكمية أداء الافراد العاملين فيها وتحديد قابلات الإمكانات التي يمتلكها كل فرد و مدى إحتجات الأفراد الى تطوير. [18]

وعملية تقيم الأداء وسيلة لتعريف العامل في مستوى أدائه واقتراح تغيرات التي يحتجوها في سلوك وأتجاهاته ،مهارته ،معرفته، ويمكن القول ان تقيم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفائة أداء العاملين لاعمالهم ،وهو أحدا المعاير المستعملة في قياس كفائة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم على قدراته وأستعدادته لتقدم [19]، ومن خلال التعريف السابقة يمكن القول أن تقيم الأداء العاملين هو العملية التي يستخدمها المستخدم في تحديد فيما اذا كان موظف يقوم بأداء عمله على النحو المطلوب او الشكل المرغوب فيه ومحاولة تحليل أداء الفرد بكل مايتعلق به من صفات نفسية او بدنية او مهارات فنية وفكرية او سلوكية ، فتقيم الأداء عملية مخططة ومسستندة الى قواعد وأساليب محددة بشكل موضوعي وواقعي كما انها عملية أجابية لا تسعى الى كشف عيوب وأخطاء بهدف إقاع العقوبات على المقصرين من الموظفين وهي عملية حركية مستمرة وان كانت نتائجها النهائية لا تضهر لي التو وللحظة.

المطلب 02 : تطوير الأداء الوظيفي

1- مفهوم الأداء الوظيفي:

تعتبر الخطط تطوير العاملين عنصر حيوي للإدارة الأداء لتوجه نحوى المستقبل وتركيز على الأداء المستقبلي للعاملين، وهي احد غايات تقيم الأداء والذي يستخدم لغايات إدارية وغايات تطويرية وبذلك تسهم خطط تطوير الافراد لتحديد مسرات العمل الواجب اتباعها لتحسين الأداء، وان بلوغ اهداف تلك الخطط قد يسهم في تمكين العاملين ومواكبة التغيرات في البيئة المحيطة مع تسلط

---

[18] الكلده طاهر محمود، **الاتجاه الحديث في ادراة الموارد البشرية**، دار البازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان-الاردن، سنة2011، ص 75

[19] حاروش نور الدين ، **ادارة الموارد البشرية**، طبعة 2، دار الامة للطبعة والنشر والتوزيع، الجزائر، سنة 2016، ص88 -89

الضوء على مواطن القوة لدى الموظف وتعرف على مجالات التحسين بحيث تترجم مواطن القوة الى خطط تقليدية ونقاط ضعف الى فرص التحسين

2 –الأهدف من تطوير الأداء الوظيفي:

– رفع كفائة الأداء من خلال تطوير مهارات العاملين وقدرتهم وتطوير طرق العمل واستحدث أوضاع تنظيمية وأساليب تحقق تطوير سبقا عن غيره

– تحسين الأداء وتطويره بهدف تغلب على مشكلة العمل فضلا عن زيادة الإنتاجية والربحية من خلال العمل بأساليب وتقنيات جديدة وتهيئة بيئة عمل مناسبة لإنجاز والأبداع في ضل علاقات تحفز العاملين لبذل قصر جهودهم وإنجاز الأعمال بحرية من خلال السلطات الممنوحة للعاملين لكافة المستويات الإدارية [20]

– وتهدف خطة تطوير الأدء الوظيفي إجمالا الى تشجيع الموظف نحوى استمرارية التعلم وتحسين الأداء

ونمو الشخصي وتهيئة الموظف للتقدم وأثراء تجربته وخبرته في العمل [21]

– يجب ان يكون كل فرد على علم باية معلومات جديدة تطرا على المؤسسة حتى وان كانت في اقسم أخرة

– يجب ان يكون العاملين على دراية بالمهام التي يقومون بتنفيذها

– العمل على تشجيع العاملين وخاصتا الذين يتسمون برغبة في الابتكار وتجديد عن طريق منحهم بعض المكافئات كالترقية او الإجازات

– خلق نوع من التعاون بين الافراد وذلك عن طريق عقد الندوات المفتوحة ومناقشات الموضوعات

---

[20] دراعو فاطمة ، **علاقة متتطلبات تطوير تنظيمي بلأداء**، رسالة ماجستر كلية الاجتماعية ، جامعة واهران 2 ،الجزائر، سنة2016، ص 34

[21] كفاية محمد عبد لله **ادارة الاداء الوظيفي**، دار الميسر، عمان– الاردن، سنة2019، ص 224

– اشعار الموظفين بالرضا عن العمل الذي يمارسونه حتى يقومون بتطوير الأداء وتحمل المسؤولية وتطوير في مجال العمل

– اشراك العاملين والاتصال بيهم يسهم من عملية التطوير وإدخال أساليب تكنولوجيا حديثة

– تدريب الموظفين المتميزين حتى يمكن الاستفادة من خبرتهم في الارتقاء لمستوى العمل

– العمل من خلال فرق عمل ذاتية للإدارة

– إعادة تصميم عملية الأداء او إعادة صياغاتها وتفكير من زوايا جديدة وذلك لتطوير مقياس الأداء الأساسية واضافة تقنية جديدة [22]

4–خطوات تطوير الأداء الوظيفي :

– تحديد القدرات الأساسية والمهام الوظيفية الرئيسية، الأهداف المحددة، المطلوبة من الموظف إنجازها حسب خطة العمل في إطار الأهدف الإستراتيجية لتنظيم الإداري

– تطوير معاير الأداء الوظيفي ومناقشة مستوى الأداء المتوقع للموظف ومتابعة الأداء الوظيفي حسب اهداف المحددة لإنجاز وفق الخطة السنوية المقررة، يجب ان تستند على عدة معاير مثل كمية ونوعية العمل المطلوب إنجازه والأسلوب المحدد لتادية الواجبات والفترات الزمنية المقررة لإنجاز العمل والموظبة والحضور

– تحديد جوانب تطوير الأداء الوظيفي ووضع هذا التطوير الى جانب تحديد أوجه الدعم الإجابي الذي يتعين تقديمه للموظف لإرتقاء لمستوى أدائه في أطار برنامج زمني محدد

– متابعة تقدم في الأداء بعقد جلسات عمل دورية مع الموظف ليكون على المام تام بمسار أدائه وتوقعات رئسيه مباشر

---

[22] العامري محمد الرئيس، **نموذج مقترح لعلاقة ادارة الجودة الشاملة بتطوير الاداء الوظيفي للعاملين**، الدار الجزائرية لنشر وتوزيع، الجزائر، سنة 2015، ص 58

– أجراء تقيم السنوي للأداء، حيث يقوم الرئيس المباشر بمناقشة نتائج التقيم مع الموظف وما تم بشان دعم الإجابي المقدم

5– إستراتجية أهداف تطوير أداء الوظيفي: تتمثل في:

5–1 التحسين الموجه: يتظمن هذا المدخل التحسينات المتراكمة فوق بعضها ويوفر حوالي خمسين بالمئة من تكاليف او الوقت ويطبق خلال فترة زمانية قصيرة نسبيا (اشهر).

5–2 إعادة هيكلة: وهذا يتطلب إضافة عناصر جديدة وخطوات أداء اعمال او حذف بعض الخطوات او التعاقد مع اطرف خارجية بهدف تطوير العمل.

5–3 تحسين المستمر: ويتضمن تحقيق التغيرات المتركمة والمتعقدة تجري على العملية بصورتها الحالية وتحقيق النتائج يستغرق فترة زمنية طويلة ويوفر هذا المدخل حولي عشرة بالمئة من تكاليف الوقت.

5–4 إعادة هندسة العمليات :العمل على تصميم طرق جديدة للعمل تكون لها القدرة على تحقيق وفورات اكبر. [23]

المطلب 03 :إرتباط التمكين في زيادة الأداء الوظيفي

يؤدي التمكين الى تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين من خلال مايلي :

* السماح للعاملين بستغلال الفرص وتحمل المخاطرة

* تشجيع التعليم والتطوير الذاتي للعاملين ورفع كفائتهم

* رفع درجة رضا العاملين مما يجعلهم اكثر إنتاجية ويجعل إتجاهم نحوى الأمر اكثر إيجابية

* جودة وسرعة القرارات المتخذة من طرف العاملين وذلك بفضل مشاركتهم في صنعها

[23] العامري محمد الرئيس، مرجع سابق، ص 59

* اشباع مستوى اعلى من حاجات العاملين مثل الشعور بالإنجاز والأهمية وتحقيق الذت والأعتراف مما يجعلهم اكثر نشاط

* الشعور بالملكة الداخلية وظهور الرقابة والإدارة الذاتية للعاملين

* إستخدم الخبرة الموجودة لدى العاملين وزيادة طاقتهم للقيام باعمالهم على اكمال وجه

* زيادة ثقة الذاتية للعاملين وتشجعهم على تحمل المسؤولية

ومن خلال هذه العناصر تظهر علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي من خلال تأثير على جودة وكفائة العاملين داخل المنظمة ، فالعاملون الممكنون اكثر نشاط وانتاجية من غيرهم لأنهم يمتلكون معرفة كاملة عن أعمالهم مما يجعلهم قادرين على تخطيط وتحسين هذه الأعمال وشعورهم بموضوعية نظام الحوافز وارتباطها بمعدلات الأداء يزيد من انتمائهم للعمل ويشجعهم على الإبداع وتحمل المسؤولية كما يحفزهم لتجريب وفق هامش اكبر من الحرية بتصرف لا تعيقه إجراءات الروتنية ،اذ يعمل تفويضهم السلطات انجاز الاعمال والمهام على اشباع حاجاتهم وبالتالي تحسين إقبالهم على الأعمال وكذلك زيادة معدلات ولائهم والنظم الوظيفة ومن ثم التأثير على رغباتهم لبقاء في أعمالهم ، فالتمكين يوفر ميزة توفق قدرات العاملين مع أساليب العمل الجديدة مما يرفع مستوى أدائهم من خلال تفعيل جهودهم مما يمنحهم فرصة لابراز دورهم الوظيفي.

المطلب 04: إرتباط التمكين بعرقلة الأداء الوظيفي

قد يصبح التمكين الإداري سلاح ذا حدين للمنظمة مما يتطلب الحذر من سواء إستخدمه فتعميم ان كل العاملين يتوقع منهم المشاركة في إتخاذ القرارات وحل مشاكل يساهم بعرقلة الأداء الوظيفي وهذا في حالة تمكين افراد غير اكفاء او في توقيت غير مناسب اذ يؤدي ذلك الى مايلي:

* تعذر أداء العمل في الوقت المحدد بسبب زيادة وقت مطلوب بأداء العمل الجماعي

* فقدان الثقة بين رؤساء ومرؤوسين

* زيادة التعب والمسؤولية على العاملين غير القادرين على المسؤولية وزيادة تكاليف التي تتحملوها المؤسسة نتيجة تدريبهم وتعليمهم

* زيادة الصراع وتفشي النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي[24]

ويمكن القول ان بالرغم من هذه العوائق التي تعطل سر الأداء الوظيفي بسبب تمكين العاملين لكنها لا تكون في كافة المنظمات فهناك منظمات، منظمة في تعامل العاملين وسياسية المدرين والقوانين التي تحكم المنظمة تساعد في السير الحسن للأداء بفضل التمكين، وهذا راجع الى ترابط او علاقة العاملين ببعضهم البعض ومعرفة الرؤوساء لمدى كفائة المرؤوسين لديهم يساعد على اتخاذ قرار منح التمكين له فيؤدي هذا الى توجه المنظمة الى الأمام ويخدم مصالحها او مصالح العاملين معا بالرغم من خطورة نسبية ضئيلة في تطبيق سياسية التمكين ومديرون أدرا بأداء عمالهم ومدا طاقتهم وكفائتهم وعلى هذا الأساس يتم منحهم هذه الطريقة الجديدة نسبيا (التمكين) التي تخدم كل الأطراف في الأداء .

[24]سعيد تلخوخ، مراجع سابق، ص 306 -332

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي والنظري للأداء الوظيفي

خلاصة الفصل الثاني

تناولنا في هذا الفصل أبرز نقاط تخص الأداء الوظيفي فذكرنا تعريفه ومدى أهميته وإبرز عناصره وأنوعيه بذلك تظهر صورة الأداء وتتضح لدى الكثيرين الذين يخلطون بينه وبين الجهد المبذول الى ان للأداء بعض المشكلات التي تعيق سيره للمؤسسات والمنظمات وذكرنا ذلك لتفادها وتجنبها قدر الإمكان.

كما تناولنا تقويم الأداء وكيفية تطويره وكيفة ارتباط التمكين بزيادة الأداء الوظيفي وذلك بمنح حرية للموظف في التصرف وتحمل مسؤولية أداءه لربح الوقت في إتخاذ القرارات المناسبة له ولأدارته وعدم اشغال الإدارة بالاعمال الصغيرة وتفروغها الى الأستراتجيات المهمة كما اشرنا الى العراقيل التي تعيق الأداء بسبب سوء إستخدم التمكين وإعطائه لغير أهله وعدم مراعات أوقات منحه، فعلى المديرين التفطن والتنبوء لهذه العراقيل التي تحد من جودة الأداء فهي تفقد المنظمة فرص التطوير وتبقيها في دائرة التقليد والتاخر بالرغم من إمكانية اخذ خطوة الى الامام والتقدم في مجال عملها.

الفصل الثالث

أثر تمكين العاملين على زيادة الأداء الوظيفي في مؤسسة الهندسة المعمارية والتقنية المدية

الفصل الثالث: أثر تمكين العاملين على زيادة الأداء الوظيفي في مؤسسة الهندسة المعمارية والتقنية المدية

تمهيد

يعد عرض مختلف المفاهيم النظرية والدراسات السابقة التي تم التعرف من خلالها على كلا من التمكين والأداء الوظيفي مع تبيان جوانب النظرية لكلي المفهومين، يأتي هذا الفصل لإسقاط الدراسة النظرية على الجانب التطبيقي من خلال دراسة حالة المؤسسة الهندسة المعمارية والتقنية بغرض الكشف ميدانيا على علاقة التمكين ودوره في زيادة الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين.

وسيتم من خلال هذا الفصل التطرق إلى ما يلي:

* **مبحث01:** تقديم مؤسسة الهندسة المعمارية والتقنية

* **مبحث02:** أثار ادارة الموارد البشرية في زيادة الاداء الوظيفي في المؤسسة وتحليل النتائج

***مبحث03:** تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الأول: تقديم مؤسسة الهندسة المعمارية والتقنية بالمدية

المطلب 01: تعريف مؤسسة الهندسة المعمارية والتقنية بالمدية

1-تاريخ واهداف المؤسسة:

تاريخ المؤسسة:

تم انشاء مؤسسة الهندسية المعمارية والتقنية عن طريق مداولات مجموعة من الأشخاص في ولاية المدية في تاريخ 1976/10/25، وكان الهدف منها تقديم دراسات وعمليات مراقبة للمباني والحدائق والملاعب وغيرها من المنجزات وعدم الإخلال بمعايير البناء للحفاظ على هيكلها وعلى الموارد البشرية الموجودة ومن اهم نشاطاتها:

- دراسات الهندسية

- دراسات بيئية والتحول التربة

- دراسات جيو تقنية وجيولوجيا وتحليل المعدات

- دراسات جيو فيزيائية

ومعلومات المؤسسة كالتالي:

* راس المال الإجتماعي 79.940.000.00

* المقر الإجتماعي شارع عين ذهب المدية

* رقم الفاكس 025.78.43.40

* رقم الهاتف025.78.43.40

<u>ملحقات التابعة للمؤسسة:</u>

واحدة المقر المدية

عنوان حي عين ذهب مدية

ملحقة عين الدفلة

عنوان شارع نذير عين الدفلة

ملحقة شلف

عنوان حي اربان صونية الشلف

الفصل الثالث: أثر تمكين العاملين على زيادة الأداء الوظيفي في مؤسسة الهندسة المعمارية والتقنية المدية

ملحقة البليدة

عنوان مركز بن بولعيد البليدة

ملحقة البويرة

عنوان عمارة ب حي 148 طريق عين بسام البويرة

ملحقة بومرداس

عنوان حي 75 مسكن عمارة رقم 08 رويبة الجزائر

مهام المؤسسة:

مؤسسة الهندسة المعمارية والتقنية هي مؤسسة إقتصادية لديها مهام وهي:

1-مهام تجارية:

* تقديم الحوصلة المالية والمحاسبية

* متابعة الخزينة والنقائص

* مخطط المالي

* متابعة الميزانيات اثناء أداء العمل وتطويرها

* التقرير العملي

*تنفيذ ومراقبة المالية الممنوحة

* مراقبة تنفيذ العمليات المؤسسة

2-مهام أخرى:

*مراقبة المخططات ومتابعة تنفيذ المشاريع من بدايتها الى نهايتها

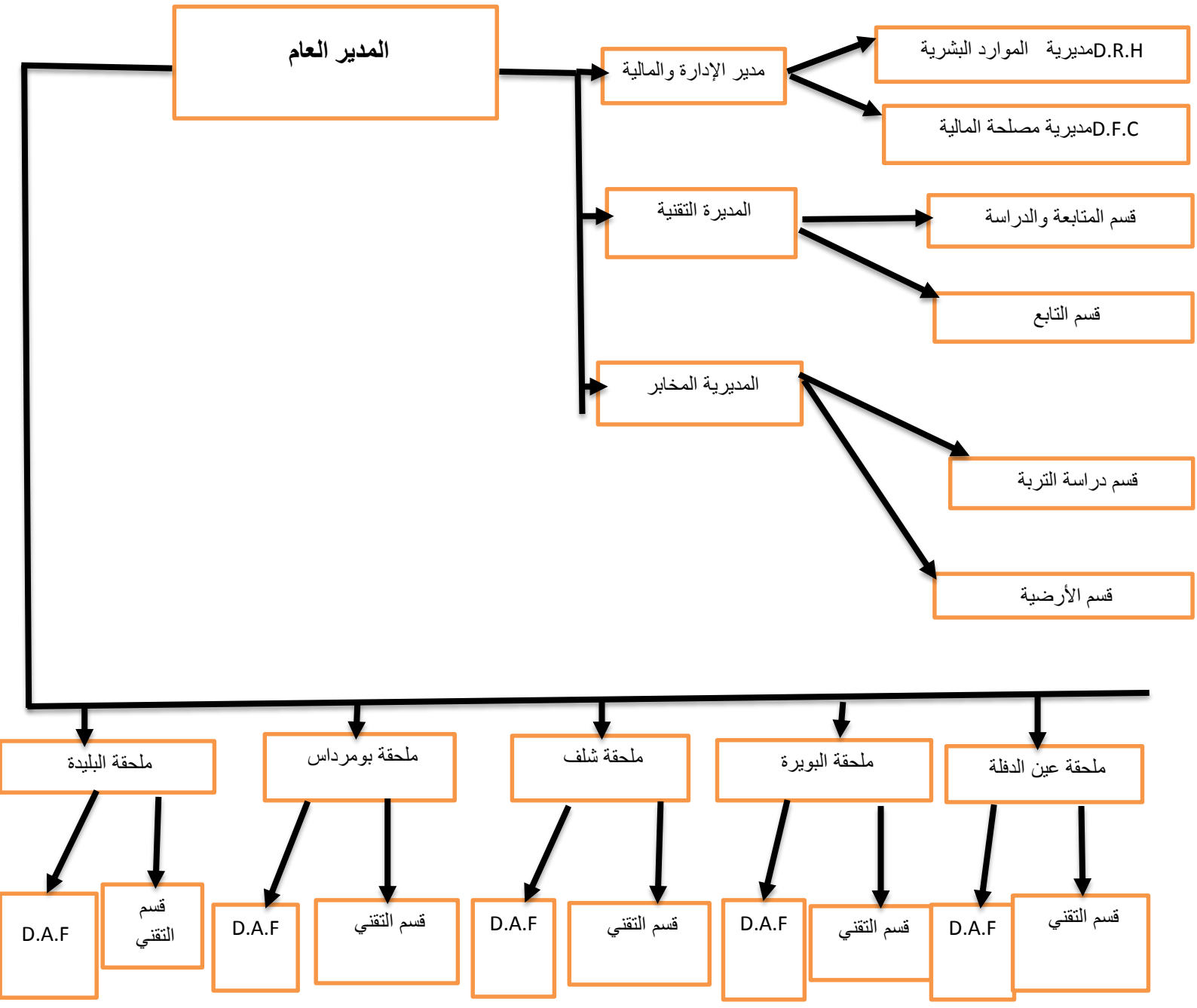
* متابعة دراسات المشاريع في أرض الواقع ومتابعة تسير المشروع

* إعطاء تقرير تنفيذ الى مسؤول الموارد البشرية

* تطبيق المخطط التنفيذي البيئي

الفصل الثالث: أثر تمكين العاملين على زيادة الأداء الوظيفي في مؤسسة الهندسة المعمارية والتقنية المدية

المطلب 02: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر بناء على وثائق مؤسسة الهندسية المعمارية والتقنية

الفصل الثالث: أثر تمكين العاملين على زيادة الأداء الوظيفي في مؤسسة الهندسة المعمارية والتقنية المدية

2-1 تقديم مختلف هياكل المؤسسة وعمالها:

2-1-1 المديرية العامة: يضمن الحيوية والتنسيق بين مختلف هياكل المؤسسة وتتكون من:

مديرية الإدارة والمالية

مديرية المالية والمحاسبة

مديرية الموارد البشرية

مديرية التقنية

مديرية المخابر

2-1-2 مديرية الإدارة والمالية: يضمن تسير المديرية التالية:

مديرية الموارد البشرية

مديرية المالية والمحاسبة

2-1-3 مديرية الموارد البشرية: تعمل على:

-تسير الموارد البشرية والإدارية للأشخاص

-تصميم القواعد والإجراءات التابعة لتسير الموارد البشرية

2-1-4 مديرية المالية والمحاسبة: تعمل على:

-الضوابط والقواعد

- تقديم الإطار المالي والمحاسبي

- ضبط الإستحلاف ومتابعة التعليمات الهرمية

- الخطط المحاسبية

- تحليل الفجوات

- تقرير النشاط

- الرسوم المتحركة وتوحيد الميزانية العمومية للتمرين

- تقديم الخطط المالية

- تسير الديون

2-1-5 مديرية التقنية: يتضمن 02 اقسام وهما:

قسم الدراسات والمتابعة

قسم الدراسات التابعة

وأهم مهامهم هي:

- إنشاء المخططات ومتابعة المشاريع

- دراسة المشاريع

2-1-6 المديرية المخبرية: وتتضمن 02 اقسام وهما:

قسم دراسة التربة

قسم دراسة الأثار

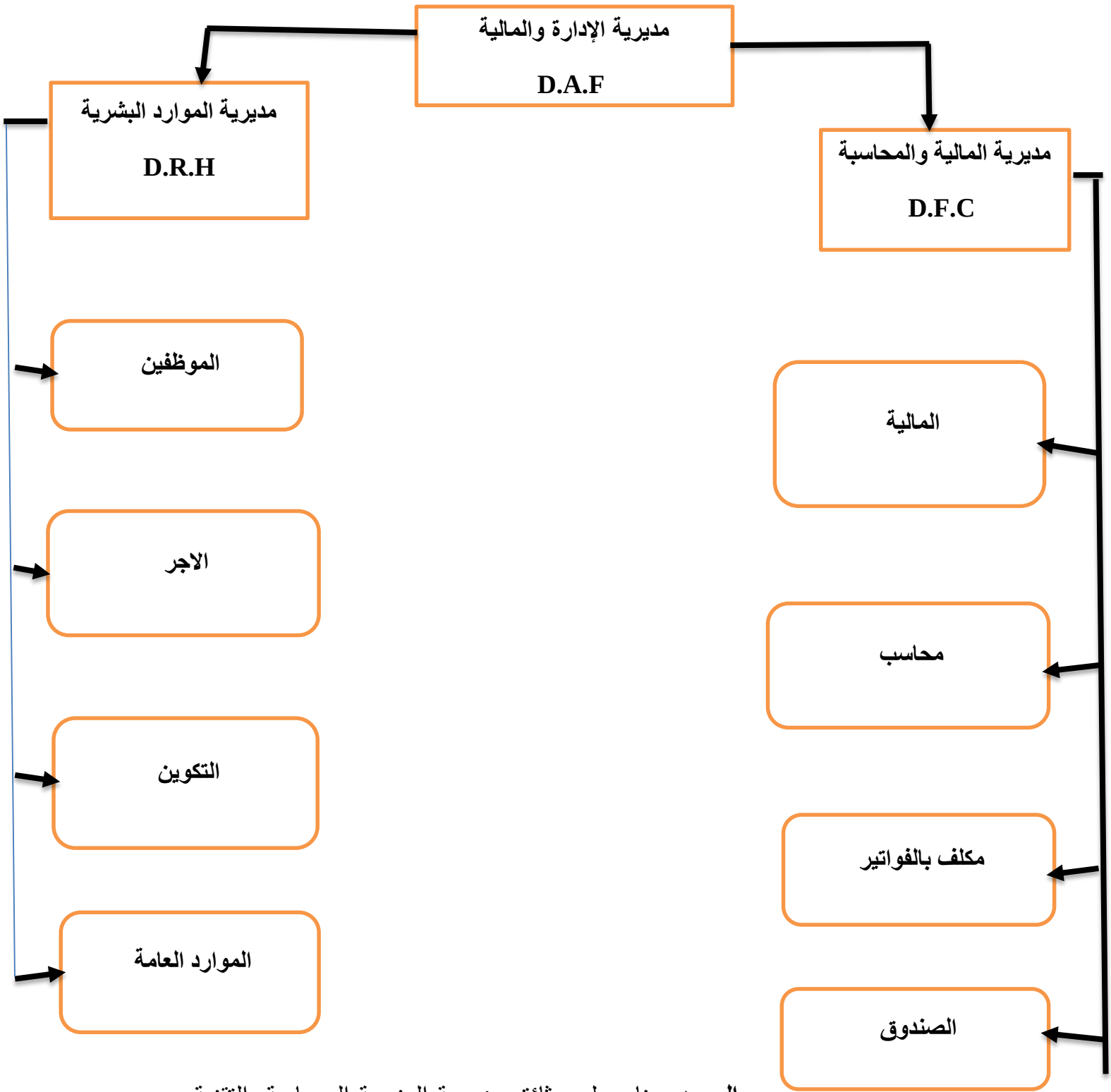
وأهم مهامهم هي:

- دراسة التربة (ليترين)

- دراسة الأثار مثل الخرسانة

الفصل الثالث: أثر تمكين العاملين على زيادة الأداء الوظيفي في مؤسسة الهندسة المعمارية والتقنية المدية

المطلب 03 : الهيكل الخاص بمديرية الإدارة والمالية



المصدر بناء على وثائق مؤسسة الهندسة المعمارية والتقنية

الفصل الثالث: أثر تمكين العاملين على زيادة الأداء الوظيفي في مؤسسة الهندسة المعمارية والتقنية المدية

المبحث الثاني: إجراءات وأدوات الدراسة وتحليلها

المطلب 01: إجراءات الدراسة

في هذا المطلب نسلط الضوء على إجراءات الدراسة وذلك من خلال إعطاء لمحة عن مجتمع وعينة الدراسة ومن ثم سنتطرق إلى مصادر جمع المعلومات لهذه الدراسة.

1/1 مجتمع وعينة الدراسة:

سنحاول تحديد مجتمع الدراسة وبيان حجم العينة المدروسة

1/1/1 مجتمع الدراسة:

يعتبر تحديد مجتمع الدراسة أهم خطوة في الدراسة التطبيقية لإرتباطه المباشر بهدفها ونتائجها للحصول على دراسة تتميز بالدقة ذات مصداقية، لابد ان يكون افرد المجتمع المختار من ذوي الخبرة في الميدان العملي وبذلك يتمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفين بالمؤسسة الهندسة المعمارية والتقنية مهما كان نوع العمل الذي يشتغلونه في المؤسسة.

2/1/1 عينة الدراسة:

فيما يتعلق بعينة الدراسة البالغ عددها حوالي 60 حيث اعتمدنا طريقة العينة العشوائية البسيطة في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها50 وقد تم توزيع الاستبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية لمؤسسة الهندسة المعمارية والتقنية المدية واسترجعنا منها 35 استبانة وبعد جمع وفحص الاستبيانات المسترجعة وتدقيقها حتى تستوفي الشروط اللازمة للمعالجة الإحصائية أصبحت 30 استبانة صالحة للتحصيل الاحصائي وهو عدد مقبول لأغراض البحث العلمي ، وكان عدم تمكن

الفصل الثالث: أثر تمكين العاملين على زيادة الأداء الوظيفي في مؤسسة الهندسة المعمارية والتقنية المدية

الطلبة من استرجاع النسبة المتبقية هو إنشغال الموظفين بمهمة خارجية او بسبب عطلة مرضية والجدول ادناه يبين لنا الاستبانات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة.

الجدول 01 يمثل النتائج المتحصل عليها من عينة الدراسة

الاستبيانات	عدد الاستبيانات	النسبة المئوية
الاستبيانات الموزعة	**50**	**100**
الاستبيانات المسترجعة	**35**	**70**
الاستبيانات غير قابلة للتحليل	**5**	**10**
الاستبيانات قابلة للتحليل	**30**	**60**

المصدر من اعداد الطالبين بناء على النتائج المتحصل عليها

1/2 مصادر جمع المعلومات:

لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة تم استخدام مصدريين رئيسين هما:

1/1/2 المصادر الأولية:

لمعالجة الجوانب التحليل المتعلقة بدور التمكين بزيادة الأداء الوظيفي في شركة الهندسة المعمارية والتقنية قمنا بأعداد الاستبيان الملحق بهذه الدراسة كأداة رئيسية لجمع المعلومات اللازمة حيث صمم خصيصا لهذا الغرض وتم توزيعه على 50 موظف في الشركة.

1/2/ 2 المصادر الثانوية:

إعتمدنا لمعالجة الإطار النظري للدراسة على مجموعة من المصادر البيانات الثانوية التي تم الإعتماد عليها في موضوع الدراسة سواء بطريقة مباشرة او غير مباشرة، وتتمثل هذه المصادر في الكتب والمذكرات والمقالات والمجلات والمواقع الالكترونية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

الفصل الثالث: أثر تمكين العاملين على زيادة الأداء الوظيفي في مؤسسة الهندسة المعمارية والتقنية المدية

المطلب 02: أساليب الإحصائية المستخدمة وأداة الدراسة

نتطرق في هذا المطلب للأداة التي تم الاعتماد عليها في جمع المعلومات لكونها أكثر ملائمة لتحقيق أهدافها، ومن ثم سنقوم بتحليل مختلف الأساليب الإحصائية التي استخدمناها في تحليلنا الاحصائي للاستبيان.

1/2 أداة الدراسة:

تماشيا مع طبيعة موضوع الدراسة الذي نحن بصدد دراسته وبغرض جمع البيانات اللازمة للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختيار فرضياتها تم اعتماد في دراستنا على الاستبيان كأداة دراسة أساسية لجمع المعلومات والبيانات الخاصة بعينة الدراسة.

1/1/2 بناء أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة وتحديد أبعاد الموضوع تم تصميم الإستبيان وفقا لما أملته علينا معطيات الدراسات السابقة بحيث أشتمل على مجموعة من العبارات التقريرية المندرجة تحت أقسام وأبعاد الدراسة التالية:

ا-**الجزء الأول:** يتعلق بالمعلومات الشخصية لأفراد العينة وتتكون من خمس عبارات المتمثلة في (الجنس – المستوى الوظيفة – المستوى التعليمي –الاقدمية في الوظيفة –السن).

ب-**الجزء الثاني:** والذي يتعلق بموضوع الدراسة علاقة التمكين بزيادة الأداء الوظيفي حيث ينقسم هذا الأخير الى قسمين هما:

القسم الأول: والذي يتعلق بموضوع الدراسة أثر التمكين في زيادة الأداء الوظيفي حيث ينقسم هذا الأخير الى محورين:

الفصل الثالث: أثر تمكين العاملين على زيادة الأداء الوظيفي في مؤسسة الهندسة المعمارية والتقنية المدية

المحور الأول: المتعلق بالمتغير المستقل التمكين حيث يضم الى 15 عبارة تتعلق بالتمكين.

المحور الثاني: والمتعلق بالمتغير التابع الأداء الوظيفي 14 عبارة.

3-الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

في إطار اجراء معالجة وتحليل للبيانات المتحصل عليها سيتم الاعتماد على برنامج الحزم spss الإحصائية للعلوم الإجتماعية.

وتم إصداره في 23 الذي تم من خلاله دراسة وتحليل العلاقة بين المتغير المستقيل التمكين والمتغير التابع الأداء الوظيفي بحيث تتمثل اهم الاختبارات المعتمدة في الدراسة كالتالي:

***معامل الفا كرو نباخ:** للتأكد من مدى ثبات فقرات الاستبيان.

***التكرارات والنسب المئوية:** لغرض التعرف على تكرار فئات متغير ما ويفيد في وصف عينة الدراسة.

* **المتوسطات الحسابية:** لمعرفة اتجاهات إجابات افراد عينة الدراسة ومتوسط محتوى المحاور والأبعاد والعبارات.

* **الإنحرفات المعيارية:** للتعرف على مدى انحراف استجابات افراد عينة الدراسة المتعلقة بالعبارات والمحاور الأساسية لمتغيراتها.

***معامل الإلتواء ومعامل التفلطح:** لمعرفة مدى اتباع البيانات لتوزيع الطبيعي.

الفصل الثالث: أثر تمكين العاملين على زيادة الأداء الوظيفي في مؤسسة الهندسة المعمارية والتقنية المدية

***معامل الإرتباط بيرسون يستعمل:** لقياس صدق أداة الدراسة وأيضا دراسة مختلف علاقات الارتباط بين محاور متغيرات الدراسة.

* **إختبار الإنحدار البسيط لدراسة:** أثر كل قسم من محاور المتغير المستقل على المتغير التابع.

المطلب 03: إختبار الإستبيان

في هذا المطلب يجب اختبار مدى ثبات العبارات التقريرية للاستبيان أي اختبار مدى الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة وذلك بالتأكد من صحته وثباته واتبعاه للتوزيع الطبيعي.

1/3 صدق الإستبيان:

للتحكم في صدق أداة الدراسة تم استخدام طريقتين وهما الصدق الظاهري (المحكمين) الصدق الذاتي (صدق الاتساق الداخلي).

1/1/3 الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

يقصد بصدق الأداة مدى تسلسل فقرات الاستبيان مع متغيرات الدراسة التي تعمل على قياسها وان مضمونها يتفق مع الغرض الذي صممت من اجله والتحقيق من صدق محتوى أداة البحث ومدى تغطيتها لأبعاد الرئيسية لموضوع الدراسة، تم مراجعتها وتصحيحها من طرف الأستاذ المشرف ومسؤول الشركة وفي ضوء ملاحظاتهم وتوجهاتهم تم اجراء التعديلات المطلوبة من حيث إعادة الصياغة او حذف بعض العبارات او إضافة عبارات جديدة بشكل يحقق التوازن بين مضامين الأداة في فقراتها لتحصل على الاستبيان في صورته النهائية (الملحق رقم 01).

الفصل الثالث: أثر تمكين العاملين على زيادة الأداء الوظيفي في مؤسسة الهندسة المعمارية والتقنية المدية

-حيث تم الاعتماد في صياغة عبارات المتغير المستقل "التمكين "على استمارة الباحث عبدالله المطري في مقاله المعنون ب «العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى موظفي وزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية.

-وتم الاعتماد في صياغة عبارات المتغير التابع "الأداء الوظيفي " على استمارة الباحث احمد صالح عبدله في مذكرته للماجستير بعنوان "أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي ".

2/1/3 الصدق الذاتي لأداة الدراسة:

يهدف الى تحديد مدى تجانس الاستبيان وتسلسله الداخلي وللقيام بهذا الاختيار قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارات الاستبيان والبعد الذي تنتمي اليه.

<u>صدق وثبات الإستبيان</u> :

1 -إختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة للتأكد من صلاحية النموذج اختبار فرضيات الدراسة، وسنقوم بحسابه من خلال معاملي الالتواء والتفلطح (SkewnessKurtosis،)، وتؤكد بحوث الإحصاء أن (Skewness) "يجب أن يكون محصور بين [1، -1] و(Kurtosis)محصور بين [3، -3].

ونلاحظ في خلال الجدول الموالي أن القيم الإحصائية لمعامل الالتواء كانت محصورة بين 0.161- و0.857-وهي في المجال المطلوب، بينما كانت قيم معامل التفلطح محصورة بين 0.540-

و1.316 وهي كذلك في المجال المطلوب، وهذا ما يؤكد أن جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول 02 التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المكونات	الالتواء (Skewness)		التفلطح (Kurtosis)	
	الخطأ	إحصائيا	الخطأ	إحصائيا
التمكين	0.343	-0.454	0.674	-0.649
الأداء الوظيفي	0.343	-0.637	0.674	0.315

المصدر إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS .

ب: ثبات أداة الدراسة:

يشير مفهوم الثبات إلى اتساق أداة القياس أو إمكانية الاعتماد عليها وتكرار استخدامها في القياس وللتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات ألفا كرو نباخ (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده، وتم قبول الفقرات التي يكون معامل ثباتها يفوق 50% وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجداول التالية :

الفصل الثالث: أثر تمكين العاملين على زيادة الأداء الوظيفي في مؤسسة الهندسة المعمارية والتقنية المدية

1-معامل ألفا كرو نباخ لبعد التمكين :

الجدول 03 معامل الثبات لفقرات بعد التمكين

عدد الفقرات	كرو نباخ ألفا
15	0.978

المصدر إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلالSPSS.

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات لبعد التمكين يفوق (50 %)، حيث كانت نسبته (97.8%) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

2-معامل ألفا كرو نباخ لبعد الأداء الوظيفي:

الجدول 04 معامل الثبات لفقرات بعد الأداء الوظيفي

عدد الفقرات	كرو نباخ ألفا
14	0.966

المصدر إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلالSPSS.

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات لبعد الأداء الوظيفي أكبر من (50 %) حيث كانت نسبته (96.6%) هذا يعني أن ثبات هذا المتغير مقبول.

الفصل الثالث: أثر تمكين العاملين على زيادة الأداء الوظيفي في مؤسسة الهندسة المعمارية والتقنية المدية

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

المطلب 01: تحليل الجزء المتعلق بالبيانات الشخصية

تتضمن الاستبيان جزء خاصاً بالبيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية للتعرف على خصائص عينة الدراسة وتتوزع أفراد العينة حسب متغيرات: الجنس، المستوى الوظيفي، المستوى التعليمي، الأقدمية في الوظيفة، السن، وكانت النتائج المتحصل عليها كالآتي:

2-توزيع العينة حسب الجنس:

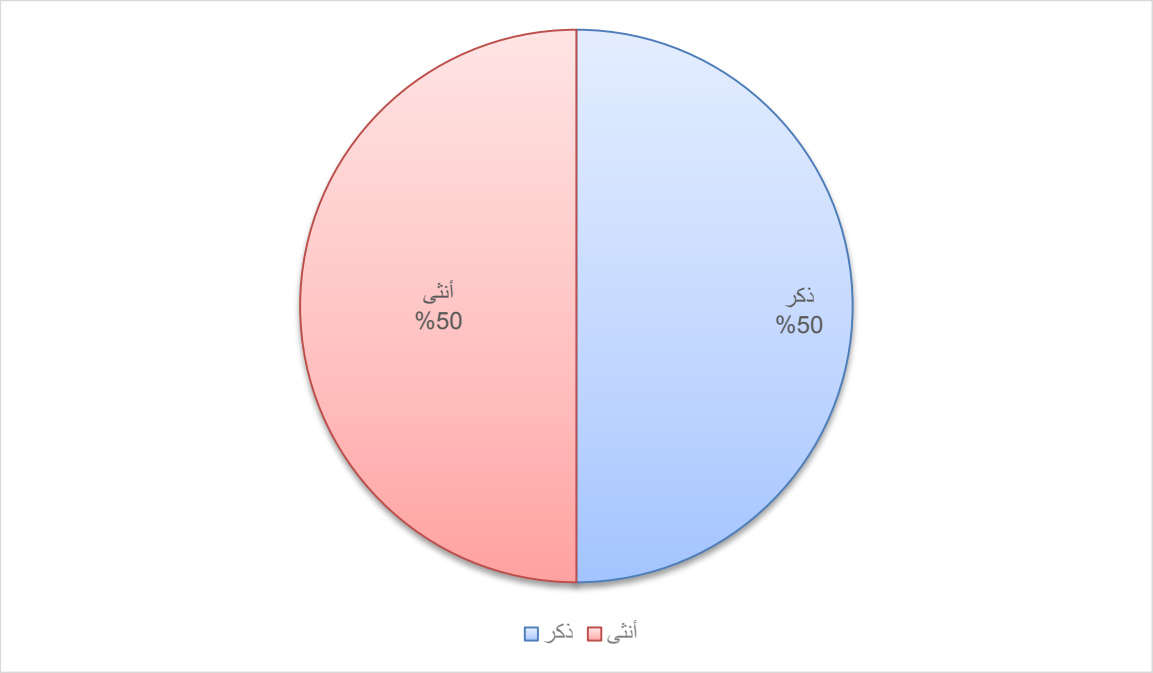
يمثل الجدول رقم (5) والشكل رقم (1) تلخيصاً للنتائج المتواصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس:

الجدول 05 توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	15	%50
أنثى	15	%50
المجموع	30	%100

المصدر من اعداد الطلبةعلى نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

الشكل رقم (3-1) توزيع العينة حسب الجنس



المصدر من اعداد الطلبةعلى نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه، أن الأفراد المستجوبين كانت متساوية من ناحية الجنس حيث بلغت نسبة كل من الفئتين 50%، وهذا ما يعزز تفاوت الإجابات نظرا لمتغير الجنس.

3-توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي:

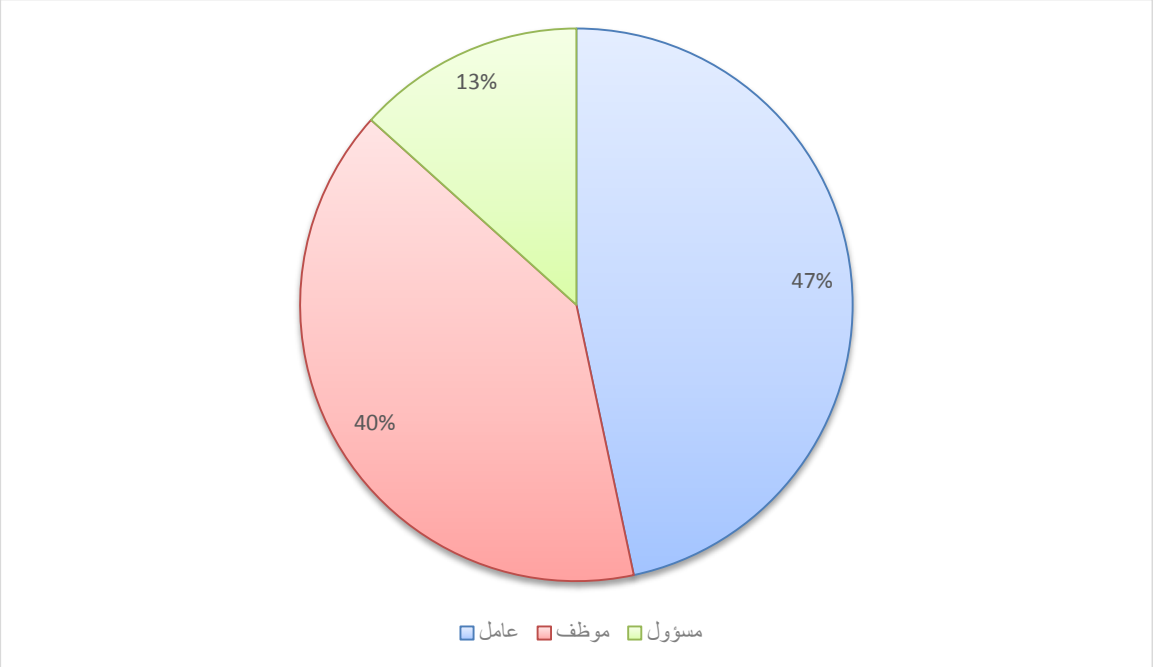
يمثل الجدول رقم (6) والشكل رقم (2) تلخيصاً للنتائج المتواصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب طبيعة الوظيفة:

الجدول 06 توزيع العينة حسب طبيعة الوظيفة

طبيعة الوظيفة	التكرارت	النسبة المئوية %
عامل	14	%47
موظف	12	%40
مسؤول	4	%13
المجموع	30	%100

المصدر من اعداد الطلبةعلى نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

الشكل(3-2) توزيع العينة حسب طبيعة الوظيفة



المصدر من اعداد الطلبةعلى نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه، أن أعلى نسبة المستجوبين طبيعة وظيفتهم عامل بنسبة 47%، تليها نسبة الموظفون بنسبة تقدر ب 40%، ثم تليها نسبة المسئولين بنسبة قدرت بـ 13 %.

4-توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

يمثل الجدول رقم (6) والشكل رقم (2) تلخيصاً للنتائج المتواصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى التعليمي:

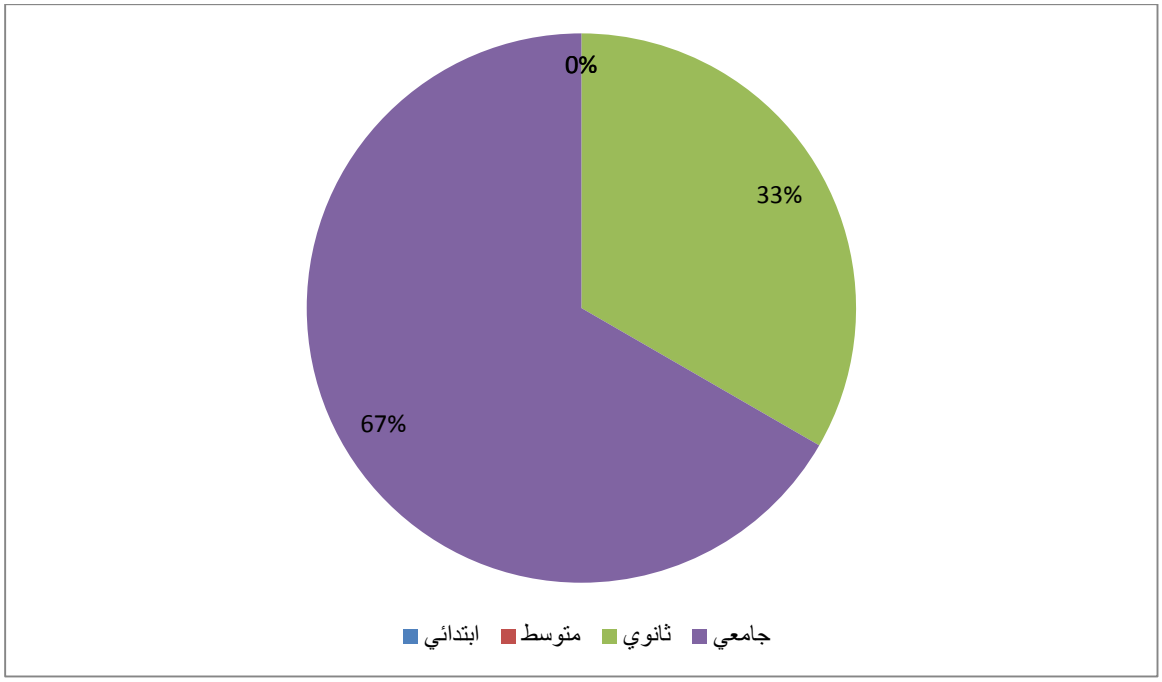
الجدول 07 توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرارت	النسبة المئوية %
ابتدائي	**0**	**%0**
متوسط	**0**	**%0**
ثانوي	**10**	**%33**
جامعي	**20**	**%67**
المجموع	**30**	**%100**

المصدر من اعداد الطلبةعلى نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

الفصل الثالث: أثر تمكين العاملين على زيادة الأداء الوظيفي في مؤسسة الهندسة المعمارية والتقنية المدية

الشكل (3-3) توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر من اعداد الطلبةعلى نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه، أن أعلى نسبة للمستجوبين جامعيون بنسبة 67%، تليها نسبة الثانوي بنسبة تقدر ب 33%، أما نسب المتوسط والابتدائي معدومة.

5-توزيع العينة حسب الأقدمية في الوظيفة :

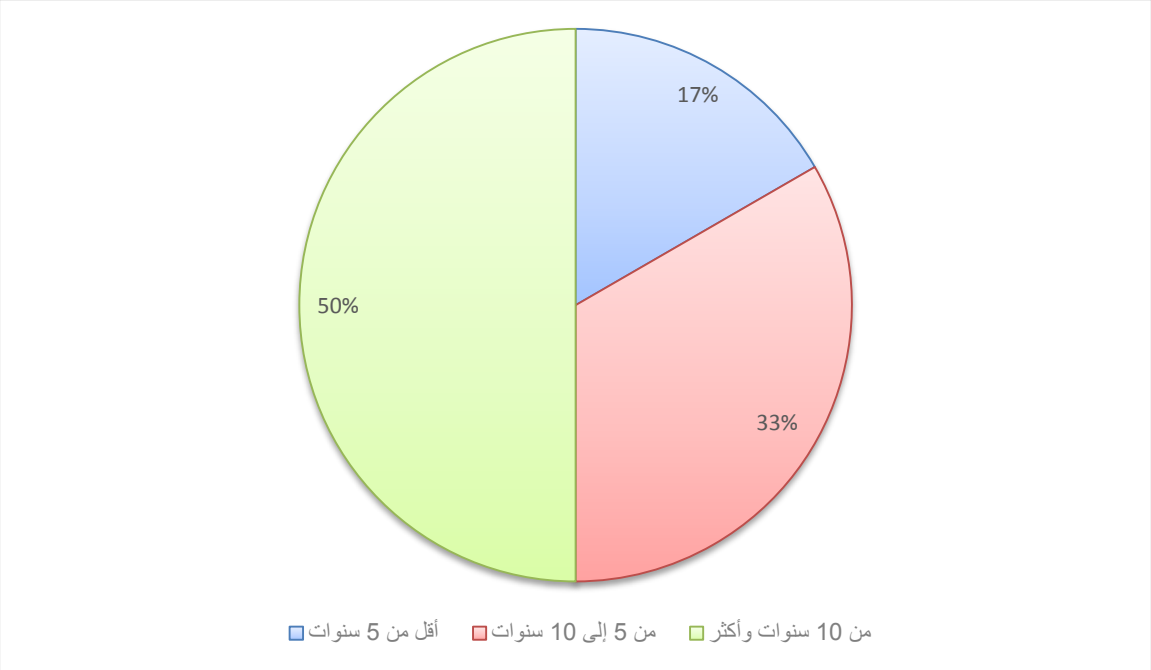
يمثل الجدول رقم (7) والشكل رقم (3) تلخيصاً للنتائج المتواصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب الأقدمية في الوظيفة:

الجدول 08توزيع العينة حسب الأقدمية في الوظيفة

الأقدمية في الوظيفة	التكرارت	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	5	%17
من 5 إلى 10 سنوات	10	%33
من 10 سنوات وأكثر	15	%50
المجموع	30	%100

المصدر من اعداد الطلبةعلى نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss

الشكل (3-4) توزيع العينة حسب الأقدمية في الوظيفة



المصدر من اعداد الطلبةعلى نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه، ان نسبة الموظفين الذين تتراوح سنوات خبرتهم في العمل من 10سنوات وأكثر كانت أكبر حيث قدرت 50%، ثم تليها فئة من 5 إلى 10 سنوات بـ 33%، في حين الفئة الأقل من 5 سنوات كانت نسبتهم 17%.

6-توزيع العينة حسب السن:

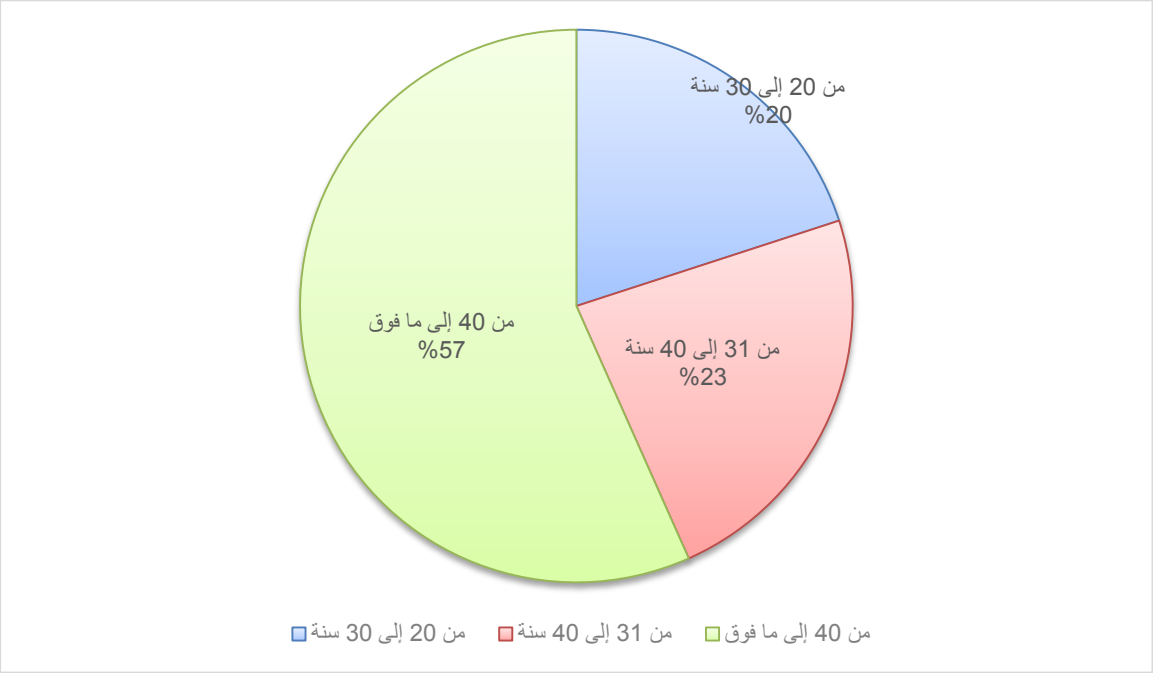
يمثل الجدول رقم (5) والشكل رقم (1) تلخيصاً للنتائج المتواصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب السن

الجدول 09 توزيع العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية%
من 20 إلى 30 سنة	6	%20
من31 إلى 40 سنة	7	%23
من 41 إلى ما فوق	17	%57
المجموع	30	%100

المصدر من اعداد الطلبةعلى نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

الشكل (3-5) توزيع العينة حسب السن



المصدر من اعداد الطلبةعلى نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه، أن الأفراد المستجوبين كانت متفاوتة من ناحية الفئة العمرية حيث بلغت نسبة الفئة من 40 سنة إلى ما فوق 57%، والفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة بلغت 23%، في حين بلغت كل من الفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة حوالي 20%، وهذا ما يعزز تفاوت الإجابات نظرا لمتغير السن.

الفصل الثالث: أثر تمكين العاملين على زيادة الأداء الوظيفي في مؤسسة الهندسة المعمارية والتقنية المدية

المطلب 02: تحليل وتفسير نتائج متغيرات الدراسة

2-1-تحليل وتفسير إجابات العينة حول محور التمكين :

الجدول 10 التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات بعد التمكين

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار والنسبة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
التمكين	3,606	1,125						
مع الزملاء تتوفر أجواء من التعاون والمساعدة	4,000	0,909	التكرار	10	12	6	2	0
			النسبة%	33	40	20	7	0
تشجع الإدارة على أداء الفريق بدلا الفردي	3,300	1,317	التكرار	6	10	4	7	3
			النسبة%	20	33	13	23	10
تقوم بتدعيم الإدارة لتشكيل فرق العمل	3,900	0,994	التكرار	8	15	4	2	1
			النسبة%	27	50	13	7	3
يمكن العمل الجماعي من تحقيق التعاون واقتسام المهام بينك وبين زملائك في الفريق وبالتالي لا تحس بعبء العمل	3,666	1,347	التكرار	10	10	3	4	3
			النسبة%	33	33	10	13	10
تسود الثقة داخل فريق عمل المؤسسة	2,900	1,348	التكرار	5	5	7	8	5
			النسبة%	17	17	23	27	16
تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي	3,900	1,061	التكرار	11	9	6	4	0
			النسبة%	37	30	20	13	0

تمنحني (تفوضني) الإدارة سلطات كافية لإنجاز وظيفتي	3,600	1,220	التكرار	6	16	0	6	2
			النسبة%	20	53		20	7
أبادر غالبا في حل مشكلات عملي دون الرجوع للإدارة	3,500	0,820	التكرار	5	6	18	1	0
			النسبة%	17	20	60	3	0
توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية	3,266	1,257	التكرار	5	10	6	6	3
			النسبة%	17	33	20	20	10
تحرص على تحقيق أهداف العمل المشتركة	4,133	0,571	التكرار	7	20	3	0	0
			النسبة%	23	67	10	0	0
تسألك مؤسستك في الأهداف العامة لها	3,366	1,425	التكرار	6	14	0	5	5
			النسبة%	20	47	0	17	17
تقدر المؤسسة جهودي في العمل	3,400	1,428	التكرار	8	10	2	6	4
			النسبة%	27	33	7	20	13
يمنحني نظام المكافئات المعمول به دافعا للعمل	3,500	1,332	التكرار	9	7	7	4	3
			النسبة%	30	23	23	13	10
أشعر بعدالة نظام الترقيات في المؤسسة	3,533	1,074	التكرار	2	3	6	15	4
			النسبة%	7	10	20	50	13
تعد كفاءة العاملين معيار مهم في نظام الترقية	4,133	1,776	التكرار	10	15	4	1	0
			النسبة%	33	50	13	3	0

المصدر من اعداد الطلبةعلى نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي لبعد التمكين 3,606 وهذا يعني درجة موافقة عالية، كما بلغ انحرافه المعياري 1,125 أي كلما اقتربت القيمة إلى الواحد فذلك يعني وجود تشتت في إجابات المبحثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لعبارات هذا البعد، حيث نجد:

✓**تشير نتائج العبارة الأولى (مع الزملاء تتوفر أجواء من التعاون والمساعدة):** إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدر بـ 4 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.909 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 73% من المستجوبين يوافقون على توفر أجواء من التعاون والمساعدة مع الزملاء، بينما حوالي 27% لا يوافقون على ذلك.

✓**تشير نتائج العبارة الثانية (تشجع الإدارة على أداء الفريق بدلا الفردي):** إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدر بـ 3.3 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.317، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 53% من المستجوبين يوافقون على أن الإدارة تشجع على أداء الفريق بدلا الفردي، بينما 47% لا يوافقون على ذلك.

✓**تشير نتائج العبارة الثالثة (تقوم بتدعيم الإدارة لتشكيل فرق العمل):** إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدر بـ 3.9 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.994 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 77% من المستجوبين يوافقون على أنهم يقومون بتدعيم الإدارة لتشكيل فرق العمل، بينما 23% لا يوافقون على ذلك.

✓**تشير نتائج العبارة الرابعة (يمكن العمل الجماعي من تحقيق التعاون واقتسام المهام بينك وبين زملائك في الفريق وبالتالي لا تحس بعبء العمل):** إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدر بـ 3.666

ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.347 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 66%من المستجوبين يوافقون على أن العمل الجماعي يمكن من تحقيق التعاون واقتسام المهام بينهم وبين زملائهم في الفريق وبالتالي لا يحسون بعبء العمل، بينما 34% لا يوافقون على ذلك.

✓**تشير نتائج العبارة الخامسة (تسود الثقة داخل فريق عمل المؤسسة):** إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 2.90، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 1.348، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 66% من المستجوبين لا يوافقون على سيادة الثقة داخل فريق عمل المؤسسة، بينما حوالي 34% يوافقون على ذلك.

✓**تشير نتائج العبارة السادسة (تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي):** إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3.9، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 1.061، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 67% من المستجوبين يوافقون على أن الإدارة تثق في قدرتهم على أداء المهام الموكلة لهم، بينما حوالي 33% لا يوافقون على ذلك.

✓**تشير نتائج العبارة السابعة (تمنحني (تفوضني) الإدارة سلطات كافية لإنجاز وظيفتي):** إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3.6، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 1.22، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 73% من المستجوبين يوافقون على الإدارة تفوضهم سلطات كافية لإنجاز وظيفتهم، بينما حوالي 27% لا يوافقون على ذلك.

✓**تشير نتائج العبارة الثامنة (أبادر غالبا في حل مشكلات عملي دون الرجوع للإدارة):** إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3.5، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 0.82، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 37% من المستجوبين لا يوافقون على مبادرتهم غالبا في حل مشكلات عملهم دون الرجوع للإدارة، بينما حوالي 63% يوافقون على ذلك.

✓**تشير نتائج العبارة التاسعة (توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية):** إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3.266، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 1.257، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 50% من المستجوبين يوافقون على أن وظيفتهم توفر لهم الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية، بينما حوالي 50% لا يوافقون على ذلك.

✓**تشير نتائج العبارة العاشرة (تحرص على تحقيق أهداف العمل المشتركة):** إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 4.133، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 0.571، أي يوجد تشتت قليل في الإجابات، كما أن حوالي من 90% من المستجوبين يوافقون على حرصهم على تحقيق أهداف العمل المشتركة، بينما حوالي 10% لا يوافقون على ذلك.

✓**تشير نتائج العبارة الحادية عشر (تسألك مؤسستك في الأهداف العامة لها):** إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3.366، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 1.425، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 66% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن مؤسستهم تسألهم في الأهداف العامة لها، بينما حوالي 34% لا يوافقون على ذلك.

✓**تشير نتائج العبارة الثانية عشر (تقدر المؤسسة جهودي في العمل):** إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3.4، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 1.428، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 60% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تقدر جهودهم في العمل، بينما حوالي 40% لا يوافقون على ذلك.

✓**تشير نتائج العبارة الثالثة عشر (يمنحني نظام المكافئات المعمول به دافعا للعمل):** إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3.5، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 1.332، أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 53% من المستجوبين يوافقون على أن نظام المكافئات المعمول به يمنحنهم دافعا للعمل، بينما حوالي 47% لا يوافقون على ذلك.

✓**تشير نتائج العبارة الرابعة عشر (أشعر بعدالة نظام الترقيات في المؤسسة):** إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3.533، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 1.074، أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 73% من المستجوبين لا يوافقون على شعورهم بعدالة نظام الترقيات في المؤسسة، بينما حوالي 27% يوافقون على ذلك.

✓**تشير نتائج العبارة الخامسة عشر (تعد كفاءة العاملين معيار مهم في نظام الترقية):** إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 4.133، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 1.776، أي يوجد تشتت قليل في الإجابات. كما أن حوالي من 83% من الموظفين المستجوبين

الفصل الثالث: أثر تمكين العاملين على زيادة الأداء الوظيفي في مؤسسة الهندسة المعمارية والتقنية المدية

يوافقون على أن كفاءة العاملين تعد معيار مهم في نظام الترقية، بينما حوالي 17% لا يوافقون على ذلك.

2-2-تحليل وتفسير إجابات العينة حول محور الأداء الوظيفي:

الجدول 11 التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات بعد «الأداء الوظيفي

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار و النسبة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الأداء الوظيفي	3,873	0,945						
أنجز العمل المطلوب في الوقت المحدد	4,400	0,563	التكرار	13	16	1	0	0
			النسبة%	43	53	3	0	0
أحرص على تنفيذ العمل وفق الخطط والبرامج المرسومة	4,133	1,105	التكرار	15	8	4	2	1
			النسبة%	50	27	13	7	3
أحرص على تطوير العمل	3,533	1,195	التكرار	6	12	7	2	3
			النسبة%	20	40	23	7	10
تتوفر لدي القدرة على الإبداع في العمل	3,466	1,195	التكرار	5	13	6	3	3
			النسبة%	17	43	20	10	10

أشعر في الثقة في أداء عملي	4,133	0,899	التكرار	12	12	4	2	0
			النسبة%	40	40	13	7	0
أتمتع بالقدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن أداء عملي	3,500	1,074	التكرار	4	14	7	3	2
			النسبة%	13	47	23	10	7
التزم بأوقات العمل الرسمية	4,333	0,802	التكرار	16	8	6	0	0
			النسبة%	53	27	20	0	0
أشعر بإشباع حاجاتي للتقدير	3,100	1,028	التكرار	3	6	14	5	2
			النسبة%	10	20	47	17	7
يزداد عملي عند المشاركة في اتخاذ القرارات	3,700	1,149	التكرار	8	12	4	5	1
			النسبة%	27	40	13	17	3
أتقن عملي عندما تتاح لي الحرية في طريقة إنجازه	4,133	0,730	التكرار	9	17	3	1	0
			النسبة%	30	57	10	3	0
يراعي رئيسك المباشر النواحي الإنسانية في العمل	4,066	0,784	التكرار	10	12	8	0	0
			النسبة%	33	40	27	0	0
تربطك علاقة جيدة مع مجموعة التي تعمل فيها	4,033	0,808	التكرار	7	20	0	3	0
			النسبة%	23	67	0	10	0
أبذل الجهد الكافي لإنجاز العمل بطريقة صحيحة	4,100	0,711	التكرار	9	15	6	0	0
			النسبة%	30	50	20	0	0

أشعر بالرغبة والحماس لإنجاز العمل	3,600	1,191	التكرار	7	12	5	4	2
			النسبة%	23	40	17	13	7

المصدر من اعداد الطلبةعلى نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي لبعد الأداء الوظيفي 3,873 وهذا يعني درجة موافقة عالية، كما بلغ انحرافه المعياري 0,945 أي كلما اقتربت القيمة إلى الواحد فذلك يعني وجود تشتت في إجابات المبحثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لعبارات هذا البعد، حيث نجد:

✓**تشير نتائج العبارة الأولى (أنجز العمل المطلوب في الوقت المحدد):** إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدر بـ 4.4 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.563 أي يوجد تشتت قليل في الإجابات، كما أن حوالي من 96% من المستجوبين يوافقون على إنجازهم العمل المطلوب في الوقت المحدد، بينما حوالي 4% لا يوافقون على ذلك.

✓**تشير نتائج العبارة الثانية (أحرص على تنفيذ العمل وفق الخطط والبرامج المرسومة):** إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدر بـ 4.133 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.105، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 77% من المستجوبين يوافقون على حرصهم على تنفيذ العمل وفق الخطط والبرامج المرسومة، بينما 23% لا يوافقون على ذلك.

✓**تشير نتائج العبارة الثالثة (أحرص على تطوير العمل):** إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدر بـ 3.533 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.195 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما

أن 60% من المستجوبين يوافقون على حرصهم على تطوير العمل، بينما 40% لا يوافقون على ذلك.

✓**تشير نتائج العبارة الرابعة (تتوفر لدي القدرة على الإبداع في العمل):** إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدر بـ 3.466 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.195 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 60%من المستجوبين يوافقون على توفر لديهم القدرة على الإبداع في العمل، بينما 40% لا يوافقون على ذلك.

✓**تشير نتائج العبارة الخامسة (أشعر في الثقة في أداء عملي):** إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 4.133، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 0.899، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 80% من المستجوبين يوافقون على شعورهم بالثقة في أداء عملهم، بينما حوالي 20% لا يوافقون على ذلك.

✓**تشير نتائج العبارة السادسة (أتمتع بالقدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن أداء عملي):** إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3.5، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 1.074، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 60% من المستجوبين يوافقون على أنهم يتمتعون بالقدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن أداء عملهم، بينما حوالي 40% لا يوافقون على ذلك.

✓**تشير نتائج العبارة السابعة (التزم بأوقات العمل الرسمية):** إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 4.333، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 0.802، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 80% من المستجوبين يوافقون على التزامهم بأوقات العمل الرسمية، بينما حوالي 20% لا يوافقون على ذلك.

✓**تشير نتائج العبارة الثامنة (أشعر بإشباع حاجاتي للتقدير):** إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3.1، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 1.028، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 70% من المستجوبين لا يوافقون على شعورهم بإشباع حاجاتهم للتقدير، بينما حوالي 30% يوافقون على ذلك.

✓**تشير نتائج العبارة التاسعة (يزداد عملي عند المشاركة في اتخاذ القرارات):** إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3.7، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 1.149، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 67% من المستجوبين يوافقون على أن عملهم يزداد عند المشاركة في اتخاذ القرارات، بينما حوالي 33% لا يوافقون على ذلك.

✓**تشير نتائج العبارة العاشرة (أتقن عملي عندما تتاح لي الحرية في طريقة إنجازه):** إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 4.133، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 0.73، أي يوجد تشتت قليل في الإجابات، كما أن حوالي من 87% من المستجوبين يوافقون على إتقانهم عملهم عندما تتاح لهم الحرية في طريقة إنجازه، بينما حوالي 13% لا يوافقون على ذلك.

الفصل الثالث: أثر تمكين العاملين على زيادة الأداء الوظيفي في مؤسسة الهندسة المعمارية والتقنية المدية

✓**تشير نتائج العبارة الحادية عشر (يراعي رئيسك المباشر النواحي الإنسانية في العمل):** إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 4.066، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 0.784، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 73% من الموظفين المستجوبين يوافقون على مراعاة رئيسهم المباشر النواحي الإنسانية في العمل، بينما حوالي 27% لا يوافقون على ذلك.

✓**تشير نتائج العبارة الثانية عشر (تربطك علاقة جيدة مع مجموعة التي تعمل فيها):** إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 4.033 ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 0.808، أي يوجد تشتت قليل في الإجابات، كما أن حوالي من 90% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنه تربطهم علاقة جيدة مع مجموعة التي يعملون فيها، بينما حوالي 10% لا يوافقون على ذلك.

✓**تشير نتائج العبارة الثالثة عشر (أبذل الجهد الكافي لإنجاز العمل بطريقة صحيحة):** إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 4.1، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 0.711، أي يوجد تشتت قليل في الإجابات. كما أن حوالي من 80% من المستجوبين يوافقون على أن بذلهم الجهد الكافي لإنجاز العمل بطريقة صحيحة، بينما حوالي 20% لا يوافقون على ذلك.

✓**تشير نتائج العبارة الرابعة عشر (أشعر بالرغبة والحماس لإنجاز العمل):** إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3.6، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 1.191، أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 63% من المستجوبين يوافقون على شعورهم بالرغبة والحماس لإنجاز العمل، بينما حوالي 37% لا يوافقون على ذلك.

المطلب 03: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

يمكن تقدير العلاقة بين المتغير المستقل والتابع اختبار فروض دراستنا الميدانية وذلك في صورة نموذج خطي باستخدام تحليل انحدار الخطي البسيط والمتعدد لبعد التمكين على الأداء الوظيفي، وكما نعلم إحصائيا أن وجود علاقة انحدار بسيط أو متعدد بين المتغير المستقل والمتغير التابع يعني هذا أن هناك علاقة ارتباط بين المتغيرين والعكس ليس بصحيح، وبالتالي بدون اللجوء إلى التكرار نكتفي بتحليل علاقة انحدار المتعدد للمتغيرين لتبيان علاقة التأثير بينهما بدون التطرق إلى علاقة الارتباط، حيث أن متطلبات اختبار فروض دراستنا الميدانية تصب نحو تبيان وجود علاقة التأثير بين المتغيرين المدروسين.

3-1-اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

- لا توجد علاقة تأثير بين التمكين والأداء الوظيفي

يمكن تقدير العلاقة في صورة نموذج خطي باستخدام تحليل انحدار الخطي البسيط لبعد التمكين

الفصل الثالث: أثر تمكين العاملين على زيادة الأداء الوظيفي في مؤسسة الهندسة المعمارية والتقنية المدية

الجدول 12 نتائج تحليل انحدار البسيط اختبار الفرضية الأولى (أثر بعد التمكين على الأداء الوظيفي)

النموذج	المعاملات غير النمطية		المعاملات غير النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
	B	الخطأ المعياري	Beta		
ثابت Constant	18.85	6.857		2.753	0.10
التمكين	1.509	0.449	0.536	3.361	0.002

المصدر من اعداد الطالبين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

انطلاقا من نتائج الجدول أعلاه وما تطرقنا له سابقا يمكن تحليل علاقة تأثير لبعد التمكين على الأداء الوظيفي من خلال عينة الدراسة كما يلي:

-**الفرضية العدمية:** لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين التمكين وأثره على الأداء الوظيفي، عند مستوى المعنوية 0.05.

-**الفرضية البديلة:** توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين لبعد التمكين وأثره على الأداء الوظيفي، عند مستوى المعنوية.0.05.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة T لمتغير بعد التمكين قدرت عند 3.361 مستوى دلالة 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وعليه مما يشير إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد التمكين وأثره على الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة (0.05)، ومنه فإن الفرضية الفرعية الأولى غير مقبولة ونقبل الفرضية البديلة أي يوجد دور لبعد التمكين وأثره على الأداء الوظيفي عند مستوى المعنوية 0.05، أي صلاحية نموذج انحدار البسيط.

-الأداء الوظيفي=18.878+1.509 (التمكين).

3-2-اختبار الفرضية الرئيسية:

- **لا توجد علاقة تأثير بين التمكين والأداء الوظيفي.**
- ومن أجل اختبار الفرضية الرئيسية والتي مؤداها دراسة علاقة التأثير بين المتغير المستقل (التمكين) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي).

تحليل انحدار البسيط لأثر التمكين على الأداء الوظيفي:

الجدول 13 تحليل انحدار البسيط التمكين وأثره على الأداء الوظيفي

النموذج		المعاملات غير النمطية		المعاملات غير النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T	قيمة المحسوبة f	مستوى دلالة f	معامل التحديد R2	معامل الارتباطR
		B	الخطأ المعياري	Beta						
1	ثابت Constant	1.368-	9.785		0.142-	0.888	19.115	0.000	0.441	0.641
	الأداء الوظيفي	0.743	0.168	0.641	4.418	0.000				

المصدر من اعداد الطالبين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

من خلال تحليل الجدول أعلاه وما تطرقنا له سابقا، يمكن تحليل علاقة التأثير بين التمكين والأداء الوظيفي من خلال عينة الدراسة كما يلي:

- **الفرضية العدمية:** لا توجد علاقة تأثير بين التمكين والأداء الوظيفي، عند مستوى المعنوية (0.05).

- **الفرضية البديلة:** توجد علاقة تأثير بين التمكين والأداء الوظيفي، عند مستوى المعنوية (0.05).

- ومن خلال الجدول أعلاه، لاحظنا أن قيمة T المحسوبة للمتغير المستقل (التمكين) قدرت بـ 4.418 عند مستوى دلالة قدر بـ 0.000 ، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، كما أن قيمة معامل انحدار β تساوي 0.641 ، أي هناك علاقة تأثير بين التمكين و الأداء الوظيفي ،كما أن معامل التحديد المعدل يساوي 0.441، هذا يعني أن 44.1% من التباين في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (التمكين)، والباقي تفسره عوامل أخري غير مدروسة في هذا النموذج، كما أن قيمة F قدرت ب 19.115عند مستوى دلالة قدر بـ0.000 وهي أقل من مستوى معنوية (0.05)، وهذا دليل بأن النموذج ذو معنوية إحصائية.

كما أن قيمة معامل الارتباط بين التمكين وأثره على الأداء الوظيفي قدرت ب 64.1%، وهي علاقة ارتباط مقبولة (متوسطة)، ومنه نستنتج أن هناك علاقة ارتباط طردية بين التمكين وأثره على الأداء الوظيفي.

كما يمكن صياغة نموذج انحدار البسيط على النحو التالي:

-الأداء الوظيفي=1.368+ 0.743 (التمكين).

ومن خلال ما سبق، نستنتج أن الفرضية الرئيسية مرفوضة ونقبل الفرضية البديلة، أي توجد علاقة تأثير بين التمكين والأداء الوظيفي، عند مستوى المعنوية (0.05)، كما أن هذه العلاقة مفسرة بتأثير التمكين على الأداء الوظيفي، عند مستوى المعنوية (0.05).

الفصل الثالث: أثر تمكين العاملين على زيادة الأداء الوظيفي في مؤسسة الهندسة المعمارية والتقنية المدية

خاتمة الفصل

تعرفنا من خلال هذا الفصل على لمحة عن المؤسسة وهيكلها التنظيمي. وقمنا بالاعتماد على الاستبانة لإنجاز هذا العمل التي وزعنها على بعض العمال بالمؤسسة والاستبانة تحتوى على مجموعة من العبارات لمحورين التمكين والأداء الوظيفي. وكان الهدف منها الإجابة على إشكالية دراستنا وبعد استرجاع الاستبانات قمنا بنقل بيناتها واستخدمنها في الأساليب الإحصائية كالنسب المئوية والمتوسط الحسابي ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير النتائج لتلك الدراسة الميدانية واختبرنا الفرضيات وتوصلنا الى عدة نتائج أهمها ان هناك تأثير بين التمكين والأداء الوظيفي عند المؤسسة الهندسة المعمارية والتقنية عند مستوى المعنوية 0.05 كما ان هذه العلاقة (تأثير تمكين العاملين على زيادة الأداء الوظيفي). مفسرة بوجود علاقة عند مستوى المعنوية 0.05.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

يعد التمكين أحد المداخل الأساسية لإصلاح وتطوير المنظمات إذا يمكنها من تفجير طاقات مواردها البشرية وإستغلال أمثل لخروج هته الموارد البشرية من نفقها المظلم وإنكسار سلاسل السياسات المقيد لها من أجل تحقيق التميز والتفوق من خلال الإقتناع بالتمكين لضمان تأهيل العاملين وبذلك تضمن المنظمات ولاء وثقة واندفاع مرؤسيها مما يزيد من إنتاجيتهم ويكون ذلك بنعكاس إجابي عليها وعلى أهدافها التي من بينها التميز في الأداء في الهدف الأساسي لأي منظمة هو العمل على تطوير وزيادة الأداء ولا يكون ذلك إلا إذا أصبح العامل ممكن ومن خلال دراستنا لموضوع أثر التمكين وزيادة الأداء الوظيفي وضحنا وأزلنا الغبار والغموض عن التمكين وكان هذا الفصل الأول وأيضا شرحنا الأداء الوظيفي كي يذهب عنه اللبس لدى الكثرين وكذلك ذكرنا العلاقة بين المصطلحين وكان هذا في الفصل الثاني كما حاولنا جاهدين أن نسقط الجانب النظري على مؤسسة الهندسة المعمارية والتقنية بالمدية في الفصل الثالث مستعينين ببعض الأدوات والأساليب الإحصائية لمعالجة وتحليل وتفسير البيانات وتحويلها إلى معلومات بفضل برمجية **sspss** لمعرفة مدى وجود زيادة العمل بفضل أثر التمكين لدى العاملين وكان ذلك إيجابيا في المؤسسة وعليه التمكين لدى العاملين أصبح ضرورة ملحة لزيادة الأداء الوظيفي لدى الأفراد . وزيادة جودة العمل فأثر التمكين من بين الإستراتجيات بعيدة الأمد في تحسين فعالية المؤسسة وزيادة في جودت خدماتها وإنتاجية عامليها.

وتوصلنا إلى أن هناك علاقة طردية بين التمكين وأثره على الأداء الوظيفي عند مستوى المعنوية 0.05، ولاحظنا من خلال التحليل أن هناك علاقة بين التمكين وأثره على الأداء الوظيفي ذات الدلالة الإحصائية وعليه فإن الفرضية الثانية غير مقبولة التي تنفى وجود العلاقة كما أكدنا صدق الفرضية الأخيرة أى يوجد دور لبعد التمكين ويأثر على الأداء الوظيفي في المؤسسة.

فقد توضح لنا أن تمكين العاملين أدى إلى التغلب على كسل العاملين وزداد نشاطهم في أداء وظائفهم وإنخفضت كلفة الغياب ودوران العمل فالتمكين يوصل القرار إلى أفضل درجاته ويساعد العاملين على المساهمة والمشاركة في دفع المنظمة لإتخاذ قرارات افضل ومن خلال ماتم عرضه عالجنا الموضوع حسب المعلومات والمعطيات المتوفرة لدينا والتي تمكنا من الحصول عليها بهذه الدراسة فقد تكون هاته

الخاتمة العامة

الدراسة قاعدة أو إنطلاقة لبناء مواضع أخرى ذات علاقة بها ويمكن أن تسهم في إثراء البحث العلمي للباحثين الأخرين .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا: الكتب

1- محمد حسين الوادي ، **التمكين الاداري في العصر الحديث** ، دار الحامد لنشر والتوزيع ،عمان، سنة2011

2- شائع بن سعد مبارك القحطاني، **التمكين وعلاقة بلابداع المنظمات الامنية المنظمة العالمية للتنمية الادارية**، القاهرة جامعة الدول العربية، سنة2015

3- الدوري زكريا احمد علي صلاح، **ادارة التمكين واقتصادية الثقة**، طبعة 1 دار الراية للنشر عمان، سنة 2010

4- زكريا مطلق الدوري واحمدعلي صالح، **إدارة التمكين واقتصاديات الثقة**، دار اليازوري، عمان، سنة 2009

5- عطية حسن افندي، **تمكين العاملين مدخل للتطوير والتحسين المستمر المنظمة العربية للتمنية الادارية** ، القاهرة، سنة 2003

6- السكارنة بلال خلف ، **دراسات ادارية معاصرة** ، طبعة 02 دار الميسر للنشر، عمان، سنة 2010

7- دكتور علاء الدين يوسف ، **عائد الاستثمار في العنصر البشري قياس القيمة الاقتصادية للاداء العاملين** ، ابتراك للطبعة والنشر ،القاهرة ، سنة 2004

8- نيكي هايس ترجمة دكتور مم سرور علي ابراهيم سرور، **ادارة الفرق استراتجية النجاح** ، دار المريخ، السعودية

9- صلاح شناوي ، **التنظيم وادارة في قطاع الاعمال** ، الدار الجامعية اسكندرية ،مصر ، سنة1990

10- روية حسن (ا) ، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، دار الجامعة للطبع وتوزيع ،اسكندرية مصر، سنة 2001

11- روية حسن ومحمد سعيد سلطان، **ادارة الموارد البشرية تنمية المدرين –تقيم الاداء – متغيرات البيئية – تعويضات الافراد**، دار التعليم الجامعية ،اسكندرية ، سنة2014

قائمة المراجع

12-مصطفي عشوي ، **أسس علم النفس الصناعي التنظيمي** ، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، سنة1992

13- احمد زكي بدوي ، **علاقات العمل في الدول العربية**، دار النهضة العربية

14- صلاح الدين عبد الباقي (ا) ، **الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية**، الدار الجامعية ،مصر ، سنة 2005

15- السيد هشام، **حسين السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية**، الطبعة الاولى دار الوفاء الدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، سنة 2018

16- محمد الرئيس العامري، نم**وذج مقترح لعلاقة ادارة الجودة الشاملة بتطوير الاداء الوظيفي للعاملين** ، القاهرة مصر، سنة 2015

17- عبد الباري درة وزهير الصباغ، **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين**، دار وائل لنشر ، عمان، سنة 2018

18- حسين محمد حراشة، **إدارة الجودة الشاملة والاداء الوظيفي** ، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع ، طبعة1 ، عمان الاردن ، سنة2011

19- نادر احمد ابوشبخة ، **إدارة الموارد البشرية اطار نظري وحالات عملية**، دارصفاء للنشر والتوزيع، اردن، سنة2010

20- الكلده طاهر محمود، **الإتجاه الحديث في إدراة الموارد البشرية**، دار البازوري العلمية لنشر والتوزيع ،عمان الاردن ، سنة2011

21- حاروش نور الدين، **إدارة الموارد البشرية** ، طبعة 2 ، دار الامة للطبعة والنشر والتوزيع، الجزائر، سنة 2016

22- كفاية محمد عبد لله ، **إدارة الاداء الوظيفي**، دار الميسر، عمان الاردن، سنة 2019

ثانيا :المجلات والدوريات

1- تسعيدة تلوخ ، **علاقات التمكين في الاداء الوظيفي**، مجلة ابعاد اقتصادية، العدد 4، مجلد 2014

2- هاجر قريشي وفهيمة باديسي ، **جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي**، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 3،المجلد 2016

قائمة المراجع

3- خالد مصطفي القائد –سليمان عبدالله المحجوبي وفتحي عمر ابوصاع، **الرضا الوظيفي وعلاقته بلأداء الوظيفي لدى موظفي المكتبات**، مجلة كلية الفنون والاعلام، جامعة مسرطة، العدد 6 ، المجلد 2018

4- امينة قهوجي، **صراع الدور وتاثيره على الأداء الوظيفي**، مجلة دراسات فن الاجتماع منظمات، المجلد 2 ، عدد 2، 2018

ثالثا :الاطروحات والمذكرات

1-اعمر للطفي الجزار، **فقه التمكين وأثره في تطبيق احكام الشرعية** ، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستر، غزة الجامعة الاسلامية ، سنة 2011

2-لطفية برني ، **أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي في المؤسسة**، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورة الجزائرية، جامعة محمد خيضر، سنة 2014 -2015

3-عبد الكريم محمود ضوء دعفوس ، **أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي** ، مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الزاوية ، دولة ليبيا، سنة 2019 -2020

4- مريم بن سهيل ، **أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي**، مذكرة مقدمة ضمن شهادة ماستر، جامعة محمد بوضياف، سنة 2020

5- دكتور عبد العالي دبلة ، **إلية التمكين الاداري في الفكير التنظيمي الحديث** ، كلية العلوم الانسانية ، جامعة بسكرة الجزائر

6- محمد مطر زيادين، **أثر تمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات المالية الحكومية**، رسالة ماجستر في الادارة العامة الاردنية ، جامعة مؤته الاردن، سنة 2006

7- أسامة زياد يوسف لبلبيسي ، **جودة الحياة الوظيفية واثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير حكومية**، شهادة ماجستر في إدارة الاعمال، غزة فلسطين، سنة2012

8- دراعو فاطمة، **متتطلبات تطوير تنظيمي بلأداء**، رسالة ماجستر علاقة كلية الاجتماعية، جامعة واهران 2، سنة 2016

قائمة الملاحق

ملحق 01 :الاستبيان في شكله النهائي

جامعة يحي فارس _المدية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسير
قسم علوم التسير

استمارة الدراسة

اثر تمكين العاملين على زيادة الأداء الوظيفي في المنظمة

دراسة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

يهدف هذا الاستبيان الى دراسة أثر التمكين في زيادة الأداء الوظيفي في مؤسسة الهندسية المعمارية والتقنية بالمدية يتضمن الأسئلة التي بوسعكم الإجابة عنها بوضع علامة* في الخانة المناسبة لجميع العمال داخل المؤسسة في أن هذا الاستبيان يحضى بسرية المعلومات المحصل عليها وسوف تستخدم بغرض البحث العلمي

من إعداد الطلبة

-بلخيري وليد

-حلوي عبد القادر

تحت إشراف

د/جعفري جمال

الاستبيان

القسم الاول: معلومة عن المستجوب

جنس ذكر ☐ انثى ☐

المستوى الوظيفي عامل ☐ موظف ☐ مسؤول ☐

المستوى التعليمي

ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

الاقدامية في الوظيفية

اقل من 05 سنوات ☐ من 05 الى 10 سنوات ☐ من 10 سنوات واكثر ☐

السن

من 20الى 30 سنة ☐ من 31 الى 40 سنة ☐ من 41 الى مافوق ☐

القسم الثاني : التمكين

الاسئلة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
مع الزملاء تتوفر أجواء من التعاون والمساعدة					
تشجع الإدارة على أداء الفريق بدلا الفردي					
تقوم بتدعيم الإدارة لتشكيل فرق العمل					
يمكن العمل الجماعي من تحقيق التعاون واقتسام المهام بينك وبين زملائك في الفريق وبالتالي لا تحس بعبء العمل					
تسود الثقة داخل فريق عمل المؤسسة					
تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي					
تمنحني (تفوضني) الإدارة سلطات كافية لإنجاز وظيفتي					
أبادر غالبا في حل مشكلات عملي دون الرجوع للإدارة					
توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية					
تحرص على تحقيق أهداف العمل المشتركة					
تسألك مؤسستك في الأهداف العامة لها					

تقدر المؤسسة جهودي في العمل					
يمنحني نظام المكافئات المعمول به دافعا للعمل					
أشعر بعدالة نظام الترقيات في المؤسسة					
تعد كفاءة العاملين معيار مهم في نظام الترقية					

القسم الثالث: الاداء الوظيفي

الاسئلة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
أنجز العمل المطلوب في الوقت المحدد					
أحرص على تنفيذ العمل وفق الخطط والبرامج المرسومة					
أحرص على تطوير العمل					
تتوفر لدي القدرة على الإبداع في العمل					
أشعر في الثقة في أداء عملي					
أتمتع بالقدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن أداء عملي					
التزم بأوقات العمل الرسمية					
أشعر بإشباع حاجاتي للتقدير					
يزداد عملي عند المشاركة في اتخاذ القرارات					
أتقن عملي عندما تتاح لي الحرية في طريقة إنجازه					
يراعي رئيسك المباشر النواحي الإنسانية في العمل					
تربطك علاقة جيدة مع مجموعة التي تعمل فيها					
أبذل الجهد الكافي لإنجاز العمل بطريقة صحيحة					
أشعر بالرغبة والحماس لإنجاز العمل					

ملحق 02: الملحق الخاص ب sspss

Statistiques

		الجنس	الوظيفي_المستوى	التعليمي_المستوى	الوظيفة_في_الأقدمية	السن
N	Valide	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	15	50,0	50,0	50,0
	أنثى	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الوظيفي_المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عامل	14	46,7	46,7	46,7
	موظف	12	40,0	40,0	86,7
	مسؤول	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

التعليمي_المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	10	33,3	33,3	33,3
	جامعي	20	66,7	66,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الوظيفة_في_الأقدمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات خمس من أقل	5	16,7	16,7	16,7
	سنوات 10 إلى 5 من	10	33,3	33,3	50,0

ملحق 02: الملحق الخاص ب sspss

	وأكثر 10 من	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 إلى 20 من	6	20,0	20,0	20,0
	سنة 40 إلى 31 من	7	23,3	23,3	43,3
	فوق ما إلى 41 من	17	56,7	56,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

a1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	2	6,7	6,7	6,7
	محايد	6	20,0	20,0	26,7
	موافق	12	40,0	40,0	66,7
	جدا موافق	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

a2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	3	10,0	10,0	10,0
	موافق غير	7	23,3	23,3	33,3
	محايد	4	13,3	13,3	46,7
	موافق	10	33,3	33,3	80,0
	جدا موافق	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

ملحق 02: الملحق الخاص ب sspss

a3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	1	3,3	3,3	3,3
	موافق غير	2	6,7	6,7	10,0
	محايد	4	13,3	13,3	23,3
	موافق	15	50,0	50,0	73,3
	جدا موافق	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

a4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	3	10,0	10,0	10,0
	موافق غير	4	13,3	13,3	23,3
	محايد	3	10,0	10,0	33,3
	موافق	10	33,3	33,3	66,7
	جدا موافق	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

a5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	5	16,7	16,7	16,7
	موافق غير	8	26,7	26,7	43,3
	محايد	7	23,3	23,3	66,7
	موافق	5	16,7	16,7	83,3
	جدا موافق	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

a6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	4	13,3	13,3	13,3

	محايد	6	20,0	20,0	33,3
	موافق	9	30,0	30,0	63,3
	جدا موافق	11	36,7	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

a7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	2	6,7	6,7	6,7
	موافق غير	6	20,0	20,0	26,7
	موافق	16	53,3	53,3	80,0
	جدا موافق	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

a8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	18	60,0	60,0	63,3
	موافق	6	20,0	20,0	83,3
	جدا موافق	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

a9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	3	10,0	10,0	10,0
	موافق غير	6	20,0	20,0	30,0
	محايد	6	20,0	20,0	50,0
	موافق	10	33,3	33,3	83,3
	جدا موافق	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

ملحق 02: الملحق الخاص ب sspss

a10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	3	10,0	10,0	10,0
	موافق	20	66,7	66,7	76,7
	جدا موافق	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

a11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	5	16,7	16,7	16,7
	موافق غير	5	16,7	16,7	33,3
	موافق	14	46,7	46,7	80,0
	جدا موافق	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

a12

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	4	13,3	13,3	13,3
	موافق غير	6	20,0	20,0	33,3
	محايد	2	6,7	6,7	40,0
	موافق	10	33,3	33,3	73,3
	جدا موافق	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

a13

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	3	10,0	10,0	10,0
	موافق غير	4	13,3	13,3	23,3
	محايد	7	23,3	23,3	46,7
	موافق	7	23,3	23,3	70,0

	جدا موافق	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

a14

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	2	6,7	6,7	6,7
	موافق غير	3	10,0	10,0	16,7
	محايد	6	20,0	20,0	36,7
	موافق	15	50,0	50,0	86,7
	جدا موافق	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

a15

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	4	13,3	13,3	16,7
	موافق	15	50,0	50,0	66,7
	جدا موافق	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

b1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	1	3,3	3,3	3,3
	موافق	16	53,3	53,3	56,7
	جدا موافق	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

ملحق 02: الملحق الخاص ب sspss

b2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	1	3,3	3,3	3,3
	موافق غير	2	6,7	6,7	10,0
	محايد	4	13,3	13,3	23,3
	موافق	8	26,7	26,7	50,0
	جدا موافق	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

b3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	3	10,0	10,0	10,0
	موافق غير	2	6,7	6,7	16,7
	محايد	7	23,3	23,3	40,0
	موافق	12	40,0	40,0	80,0
	جدا موافق	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

b4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	3	10,0	10,0	10,0
	موافق غير	3	10,0	10,0	20,0
	محايد	6	20,0	20,0	40,0
	موافق	13	43,3	43,3	83,3
	جدا موافق	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

ملحق 02: الملحق الخاص ب sspss

b5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	2	6,7	6,7	6,7
	محايد	4	13,3	13,3	20,0
	موافق	12	40,0	40,0	60,0
	جدا موافق	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

b6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	2	6,7	6,7	6,7
	موافق غير	3	10,0	10,0	16,7
	محايد	7	23,3	23,3	40,0
	موافق	14	46,7	46,7	86,7
	جدا موافق	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

b7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	6	20,0	20,0	20,0
	موافق	8	26,7	26,7	46,7
	جدا موافق	16	53,3	53,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

b8

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

ملحق 02: الملحق الخاص ب sspss

Valide	تماما موافق غير	2	6,7	6,7	6,7
	موافق غير	5	16,7	16,7	23,3
	محايد	14	46,7	46,7	70,0
	موافق	6	20,0	20,0	90,0
	جدا موافق	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

b9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	1	3,3	3,3	3,3
	موافق غير	5	16,7	16,7	20,0
	محايد	4	13,3	13,3	33,3
	موافق	12	40,0	40,0	73,3
	جدا موافق	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

b10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	3	10,0	10,0	13,3
	موافق	17	56,7	56,7	70,0
	جدا موافق	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

b11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	8	26,7	26,7	26,7
	موافق	12	40,0	40,0	66,7
	جدا موافق	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

ملحق 02: الملحق الخاص ب sspss

b12

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	3	10,0	10,0	10,0
	موافق	20	66,7	66,7	76,7
	جدا موافق	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

b13

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	6	20,0	20,0	20,0
	موافق	15	50,0	50,0	70,0
	جدا موافق	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

b14

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	2	6,7	6,7	6,7
	موافق غير	4	13,3	13,3	20,0
	محايد	5	16,7	16,7	36,7
	موافق	12	40,0	40,0	76,7
	جدا موافق	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
a1	30	2,00	5,00	4,0000	,90972
a2	30	1,00	5,00	3,3000	1,31700
a3	30	1,00	5,00	3,9000	,99481
a4	30	1,00	5,00	3,6667	1,34762
a5	30	1,00	5,00	2,9000	1,34805

ملحق 02: الملحق الخاص ب sspss

a6	30	2,00	5,00	3,9000	1,06188
a7	30	1,00	5,00	3,6000	1,22051
a8	30	2,00	5,00	3,5000	,82001
a9	30	1,00	5,00	3,2667	1,25762
a10	30	3,00	5,00	4,1333	,57135
a11	30	1,00	5,00	3,3667	1,42595
a12	30	1,00	5,00	3,4000	1,42877
a13	30	1,00	5,00	3,5000	1,33261
a14	30	1,00	5,00	3,5333	1,07425
a15	30	2,00	5,00	4,1333	,77608
N valide (liste)	30				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
b1	30	3,00	5,00	4,4000	,56324
b2	30	1,00	5,00	4,1333	1,10589
b3	30	1,00	5,00	3,5333	1,19578
b4	30	1,00	5,00	3,4667	1,19578
b5	30	2,00	5,00	4,1333	,89955
b6	30	1,00	5,00	3,5000	1,07479
b7	30	3,00	5,00	4,3333	,80230
b8	30	1,00	5,00	3,1000	1,02889
b9	30	1,00	5,00	3,7000	1,14921
b10	30	2,00	5,00	4,1333	,73030
b11	30	3,00	5,00	4,0667	,78492
b12	30	2,00	5,00	4,0333	,80872
b13	30	3,00	5,00	4,1000	,71197
b14	30	1,00	5,00	3,6000	1,19193
N valide (liste)	30				

ملحق 03 :الموافقةعلى اجراء الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'enseignement Supérieur et de la recherche scientifique

Université Yahia Farès de Médéa
Faculté des sciences économique et des sciences Commerciales et des sciences de gestion

جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير
الرقم: 54
المدية في: 2023/03/02

إلى السيد: مدير شركة الهندسة المعمارية والتقنية بالمدية

الموضوع: السماح للطالبة بإجراء " دراسة حالة"

سيادة المدير المحترم، في إطار التنسيق والتعاون بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية والإدارية، وبهدف الرفع من المستوى العلمي للطالب وتوطيد التكامل بين الجانب النظري والتطبيقي ومن أجل إعداد مذكرة ماستر:
الموسومة بعنوان : (أثر تمكين العاملين على زيادة الأداء الوظيفي في المنظمة)

فإننا نرجو من سيادتكم السماح للطالبة بإجراء دراسة حالة في مؤسستكم.

الإسم واللقب	تاريخ الإزياد	مكان الإزدياد	رقم التسجيل
حلوي عبد القادر	1996/04/06	قصر البخاري	171732045979
بلخيري وليد	1993/08/21	البويرة	171732055345
المسجلين السنة الثانية ماستر		تخصص : إدارة الأعمال	
السنة الجامعية: 2022/ 2023			

كما نعلمكم أن دراسة حالة مزمع إجرائها محددة في الفترة بين: من 2023.05.16 إلى 2023.05.22
وفي الأخير تقبلوا منا سيادة المدير أسمى عبارات الاحترام والتقدير.

مدير المؤسسة المستقبلة
الرئيس المدير العام
ضويفي عامر

رئيس القسم
رئيس قسم علوم التسيير
د. حلوي عبد القادر

ملحق 04: قائمة الاستاذة المحكمين

لجنة التحكيم الخاصة لتصحيح الاستبيان

الاسم	اللقب	الدرجة	الجامعة	الامضاء
عبيد	الحوسي	استاذ	ج البليدة	
محمد	بولعشم	أستاذ	ج. البليدة	
عائشة	موزاوي	أستاذة محاضرة "أ"	ج البليدة	