جامعة الدكتور يحي فارس- المدية-

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

العنوان:

دور التمكين في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الخدماتية

دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر بالمدية في فترة تربص من 10-04-2018 إلى 22-04-2018

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبتين:

- فوزية بوسيلة
- آسيا درجاوي

تحت إشراف الدكتور:

محمد بولصنام

السنة الجامعية 2017 / 2018

شكر وعرفان

نحمد الله حمدا كثيرا مباركا فيه على إحسانه والشكر له جل وعلى

على توفيقه وامتنانه ونشهد ان لا إلا الله وحده لا شريك له تعظيما لشأنه

ونشهد أن سيدنا محمدا عبده ورسوله الداعي إلى رضوانه صلّى الله عليه وسلم

بعد شكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المحترم "بولصنام محمد"

الذي لن تكفي الحروف أو الكلمات إيفائه حقه بصبره الكبير

وتعاونه الجليل معنا لإتمام هذا العمل

ونقول له بشراك قول رسول الله صلّى الله عليه وسلم :

"إن الحوت في البحر، والطير في السماء، ليصلون على معلم الناس الخير"

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة

إلى جميع أساتذتنا الأفاضل

كما لا يفوتنا أن نشكر كل عمال مديرية اتصالات الجزائر بالمدية ،

وإلى كل من وقف إلى جانبنا من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا

العمل المتواضع ولو بكلمة طيبة.

إهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى من تعبا وسهرا وعلما واجتهدا حتى أصل إلى هذه المرحلة

إلى من لا تطيب الحياة إلا برضاهم

إلى رمز الصبر والحنان والعطاء

إلى والدي العزيزين

أطال الله في عمرهما وأدام عليهما الصحة والعافية

إلى رمز افتخاري واعتزازي

إلى قوتي وسندي في الحياة بعد والدي

إلى إخوتي الأعزاء حفظهم الله ورعاهم وأدام عليهم الصحة والعافية

إلى أختي حفظها الله ورعاها

إلى من لا يتزين المنزل إلا بضحكاتهم ولعبهم وحركتهم أبناء إخوتي الأعزاء كل باسمه رعاهم الله

إلى صديقتي وأختي آسيا التي شاركتني هذا العمل

وإلى كل صديقاتي كل باسمها

وإلى كل عزيز وغالي على قلبي وكل من يعرفني من قريب أو بعيد.

فوزية

إهداء

إلى من أرضعتني الحب والحنان والتي لا أرى الأمل إلا في عينيها...إلى من ركع العطاء أمام قدميها وكان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي

إلى رمز الحب وبلسم الشفاء، أمي الحبيبة.

إلى رجل لم أجد كلمات لوصفه ولشكره...إلى الكلمة القوية التي شجعتني على المضي قدما.....أبي الغالي.

إلى من عليهن اعتمدت، واكتسبت بوجودهن قوة ومحبة اخواتي فوزية وماجدة

إلى كل من أظهر لي ما هو أجمل في الحياة ...إخوتي عزالدين،ميمو،محمد

إلى من تفيهم الكلمات والشكر والعرفان إلى من عرفت كيف أجدهم في أشد اللحظات كل باسمه

حسان، شكيب،عرباوي،أمينة،خالد وكل من كان بجاني.

إلى من تحلت بالإخاء وتميزت بالوفاء ....صديقتي وأختي فوزية التي كانت معي في هذا العمل

إلى زوجة أخي وابن أخي قصي حفظه الله ورعاه

إلى كل من أخذ بيدي ....ورسم الأمل في كل خطوة أخطوها

إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد لإتمام هذا العمل

أهدي هذا العمل إلى كل من يعرفني.

آسیا

الفهارس

فهرس المحتويات:

المحتويات	الصفحة
شكر وإهداء	
فهرس المحتويات	I
قائمة الجداول	III
قائمة الأشكال	IV
المستخلص	VII
مقدمة عامة	أ
الفصل الأول: الإطار العام لتمكين العاملين	
تمهيد	02
المبحث الأول: ماهية التمكين	03
المطلب الأول: تعريف التمكين وجذوره التاريخية	03
المطلب الثاني: أهمية تمكين العاملين وفوائده	09
المطلب الثالث: متطلبات تمكين العاملين وأهدافه	11
المبحث الثاني: تطبيق التمكين	14
المطلب الأول: أبعاد التمكين	14
المطلب الثاني: مراحل تطبيق التمكين وأساليب تنفيذه	18
المبحث الثالث: نماذج تمكين العاملين ومعوقات تطبيقه	23
المطلب الأول: نماذج تمكين العاملين	23
المطلب الثاني: معوقات تطبيق التمكين	25
خلاصة الفصل	27
الفصل الثاني: التمكين وتحسين أداء العاملين	
تمهيد	29

المبحث الأول: ماهية أداء العاملين.	30
المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين.	30
المطلب الثاني: أهمية أداء العاملين وأبعاده ومعاييره.	33
المطلب الثالث: عناصر الأداء ومؤشراته.	36
المطلب الرابع: محددات والعوامل المؤثرة في أداء العاملين	39
المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين.	42
المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين	42
المطلب الثاني: خطوات وأبعاد تقييم الأداء	46
المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء	50
المطلب الرابع: أخطاء ومقومات تقييم أداء العاملين.	53
المبحث الثالث: التمكين وتحسين الأداء	56
المطلب الأول: ماهية تحسين الأداء	56
المطلب الثاني: أهداف وخطوات تحسين أداء العاملين	57
المطلب الثالث: مداخل تحسين الأداء	60
خلاصة الفصل	62
الفصل الثالث: تقديم لمؤسسة اتصالات الجزائر.	
تمهيد	64
المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر.	65
المطلب الأول: لمحة تاريخية لمؤسسة اتصالات الجزائر.	65
المطلب الثاني: فروع وهياكل مؤسسة اتصالات الجزائر	67
المطلب الثالث: المديرية العملية بالمدية	67
المبحث الثاني: منهجية الدراسة	71
المطلب الأول: نموذج الدراسة وفرضيات البحث	71
المطلب الثاني: مجتمع ومنهج الدراسة	72
المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات.	73

المطلب الرابع:أساليب وطرق المعالجة الإحصائية	75
المبحث الثالث: تحليل النتائج	77
المطلب الأول: صدق وثبات الاستبانة	77
المطلب الثاني: تحليل المتغيرات الشخصية	81
المطلب الثالث: تحليل محاور الاستبيان واختبار الفرضيات	86
خلاصة الفصل	100
الخاتمة العامة	102
قائمة المراجع	105
قائمة الملاحق	111

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصحة
رقم(1-1)	متطلبات تمكين العاملين ومميزاته	12
رقم (1-2)	أبعاد التمكين من وجهة نظر بعض الباحثين.	14
رقم (3-1)	توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي	74
رقم(3-2)	معامل الثبات لأبعاد الاستبيان	77
رقم (3-3)	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	78
رقم(3-4)	حساب الاتساق الداخلي باستخدام معامل الارتباط سيبرمان للمتغير المستقل.	79
رقم(3-5)	الاتساق الداخلي المتغير التابع	80
رقم(3-6)	تحليل مؤشر الجنس	81
رقم(3-7)	تحليل مؤشر الفئة	82
رقم(3-8)	تحليل مؤشر الحالة العائلية	83
رقم(3-9)	تحليل مؤشر المؤهل الدراسي	84
رقم(3-10)	تحليل مؤشر الخبرة	85
رقم(3-11)	عبارات تفويض السلطة	86
رقم(3-12)	عبارات فرق العمل	87
رقم(3-13)	عبارات بعد التدريب	88
رقم(3-14)	عبارات بعد التحفيز	89
رقم(3-15)	عبارات بعد الاتصال الفعال	90
رقم(3-16)	محاور التمكين	91
رقم(3-17)	أداء العاملين	92
رقم(3-18)	جدول اختبار الفرضية الصفرية للتمكين	94
رقم(3-19)	جدول اختبار الفرضية الصفرية لأداء العاملين	94
رقم(3-20)	تحليل صلاحية النموذج	95
رقم (3-21)	اختبار الفرضية الفرعية المتعلقة ببعد تفويض السلطة	97
رقم(3-22)	اختبار الفرضية الفرعية المتعلقة ببعد العمل الجماعي	97

رقم(3–23)	اختبار الفرضية الفرعية المتعلقة ببعد التدريب	98
رقم(3–24)	اختبار الفرضية الفرعية المتعلقة ببعد التحفيز	98
رقم(3–25)	اختبار الفرضية الفرعية المتعلقة ببعد الاتصال الفعال	98

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
رقم (2–1)	معايير الأداء.	34
رقم (2–2)	خطوات عملية وصف الأداء	37
رقم (2–3)	أهداف تقييم الأداء	45
رقم(2–4)	مراحل تقييم الأداء.	47
رقم (2–5)	تصنيف بعض معايير الأداء.	49
رقم (2–6)	خطوات تحسين الأداء	60
رقم(3–1)	أثر التمكين على أداء العاملين	71
رقم (3–2)	تحليل مؤشر الجنس	81
رقم (3–3)	تحليل مؤشر الفئة	82
رقم (3–4)	تحليل مؤشر الحالة العائلية	83
رقم (3–5)	تحليل مؤشر المؤهل الدراسي	84
رقم (3–6)	تحليل مؤشر الخبرة	85

المستخلص:

سعى هذا البحث إلى تحديد دور تمكين العاملين على الأداء في مديرية اتصالات الجزائر بالمدية. وقد تحدد تمكين العاملين بأبعاده الخمسة(تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال)، كما حددت أبعاد الأداء(كمية الجهد المبذول، الجهد المبذول، نمط الأداء) ولتحقيق أهداف البحث تم صياغة استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، والذي بلغ تعدادها(27) شخصًا، وتم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية(SPSS)لتحليل بيانات الاستبانة، اعتمادًا على الوسائل الإحصائية المختلفة والمستخدمة بصدد البحث وقد توصل هذا البحث إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

1.أن هناك أثر لبعد(فرق العمل) على أداء العاملين في مديرية اتصالات الجزائر بالمدية.

2. أنه لا يوجد أثر لكل من الأبعاد(تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال) على الأداء في مديرية اتصالات الجزائر بالمدية.

ويوصي البحث بضرورة الاهتمام بالأبعاد الأخرى وجعل هذه الأخيرة فرصة للتطوير من أجل رفع مستوى أداء العاملين بالمنظمة.

الكلمات المفتاحية:

تمكين العاملين:The empowerment of workers

الأداء:performance

تفويض السلطة:delegation of authority

فرق العمل:teams

التدريب:training

التحفيز:motivation

الاتصال الفعال:effective communication

كمية الجهد المبذول: amount of effort

الجهد المبذول:effort

نمط الأداء:performance pattern

The abstract :

This study sought to determine the impact of the empowerment of the performance workers at the Algerian Communications Directorate in Medea.The empowerment of workers in its five dimensions (delegation of authority, teams, training, motivation, effective communication) was determined.The dimensions of performance were determined (amount of effort, effort,performance pattern) in order to achieve the objectives of the research, a questionnaire was designed for the purpose of collecting data from the sample of 27 persons. The statistical program for social sciences (SPSS) was used to analyse the questionnaire data, based on the various statistical methods used in the research.The results were Most notably there :

1.on effect after (teams)on the performance of employees in Algeria Telecom directorate of Medea.

2.There is no impact of the dimensions (delegation of authority, training, motivation, effective communication) on the performance of the Directorate of communication in Algeria.

The study recommends that attention be paid to other dimensions and make the latter an opportunity to develop in order to raise the level of performance of the employees of the organization.

المقدمة العامة

المقدمة العامة

شهد العالم الحديث تطورًا في مختلف المجالات والميادين السياسية واجتماعية وثقافية وخاصة الاقتصادية حيث عرف نقلة نوعية في مجال الاقتصاد إذ تغير من الاقتصاد الرأسمالي أو المادي القائم على الموارد المادية منها والموارد المالية إلى الاقتصاد الفكري أو المعرفي أو الاقتصاد الرأسمال البشري حيث يقوم هذا الاقتصاد أساسًا على المورد البشري والذي يعتبر المورد الفعال والمؤثر في نمو المنظمات وتطورها وتوسعها سواء كانت منظمات اقتصادية أو اجتماعية أو خدماتية وهناك العديد من الوسائل والأساليب المتبعة في الفكر الاقتصادي لتحفيز العامل البشري ومن بينها تمكين العاملين والذي يعرف أنه إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار وهذا الأسلوب يتبع في مختلف أنواع المنظمات من أجل العمل على تحسين أداء العمال وزيادة مردوديتهم ومنها الزيادة في ربحية المنظمة وبذلك الحفاظ على نموها وتوسعها إذا كان يسير في الجانب الصحيح المخطط له ولعل من بين أهم هذه المنظمات تلك الخدماتية والتي تتبع أسلوب التمكين من أجل النمو والتوسع وعلى هذا الأساس يمكننا طرح الإشكالية التالية:

ما هو دور التمكين في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الخدماتية؟

الأسئلة الفرعية:

-ماذا نقصد بالتمكين، وما هي أبعاده؟

-ماذا نقصد بأداء العاملين؟ وما هي مداخل تحسينه؟

-ما مدى تأثير أبعاد التمكين على أداء العاملين في مديرية اتصالات الجزائر فرع المدية؟

الفرضيات:

-التمكين مفهوم يعطي للعاملين المزيد من المسؤوليات والصلاحيات في اتخاذ القرار ويركز على خمسة أبعاد.

-يمثل أداء العاملين ركيزة أو الحلقة الفعالة في تحسين أداء المؤسسة وتركز مداخل تحسينه على التحفيز والتدريب والرضا الوظيفي.

-للتمكين بأبعاده له تأثيرات إيجابية على أداء العاملين تصب في رفع مستوى وتطوير الأداء.

أهداف البحث:

تتلخص أهداف البحث فيما يلي:

-التعريف بتمكين العاملين والإلمام بجميع جوانب الموضوع.

-البحث عن العلاقة التي تربط تمكين العاملين بأدائهم.

-دراسة وكشف تأثير تمكين على أداء المنظمة من خلال أداء العمال في مؤسسة خدمية.

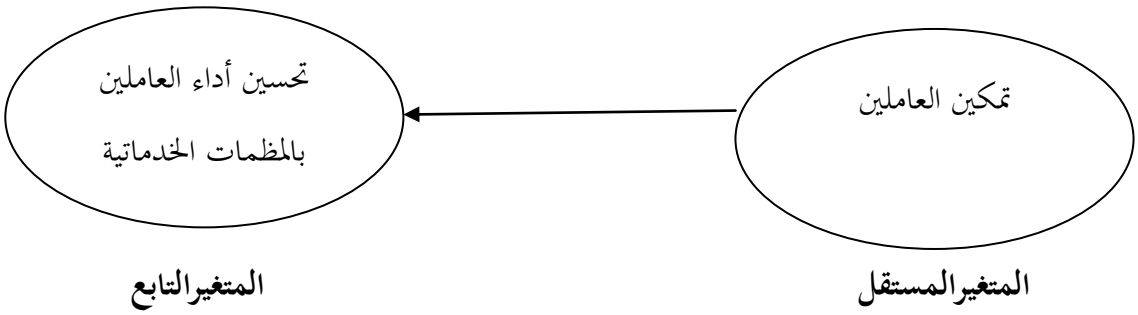
أهمية البحث:

إن لبحثنا هذا أهمية بالغة تتمثل وتتمحور أساسًا في دور التمكين في تحسين أداء العاملين بالمنظمات الخدماتية، حيث أنه يعتبر أسلوب حديث متبع من قبل إدارة المنظمات في التعامل مع العاملين وتحسين كفاءتهم وأدائهم بالإضافة إلى أنه يقوم بدراسة العلاقة بين أداء العاملين غير ممكنين والعاملين الممكنين وأدائهم وخبرتهم في تطوير المنظمات.

المنهج المتبع:

بناءًا على ما سبق ذكره وكإجابة على إشكالية البحث واختيار صحة الفرضيات اخترنا المنهج الوصفي التحليلي كطريقة للإلمام بجوانب البحث ومن خلال هذا سنحاول تسليط الضوء على الجوانب المتعلقة بمدى تأثير تمكين العاملين على أدائهم والعمل على تحسينه.

متغيرات الدراسة:



المصدر:من اعداد الطالبتين.

الدراسات السابقة:

1- دراسة الياس سالم،(2006)،بعنوان: **تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري**،دراسة حالة بالمسيلة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد – eara–الشركة الجزائرية للألمنيوم وحدة بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسير والعلوم التجارية، المسيلة.

وهدفت هذه الدراسة لمعرفة أهم الأبعاد التي يتكون منها كل من ثقافة المنظمة وموضوع الاداء والتعرف على العلاقة الترابطية بين ثقافة المنظمة وأداء العاملين كما هدفت إلى دراسة اتجاهات تأثير القيم الثقافية في تشكيل أنماط السلوك لدى المبحوثين.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة أن ثقافة المنظمة التي تتسم بجماعية العمل تؤثر تأثيرًا جوهريًا على أداء العاملين،وتؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بالبحث عن التميز على أداء العاملين،كما تؤثر ثقافة المنظمة التي تشجع الابتكار والإبداع على أداء العاملين.

2–دراسة:كرمية توفيق، (2007-2008)بعنوان:**تمكين العاملين،** دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان – –، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال،سور الغزلان،البويرة.

هدفت الدراسة إلى التحديد الدقيق لمفهوم التمكين في المنظمة وإظهار أثاره على الفرد والمنظمة، كما تهدف كذلك إلى الإشارة إلى الصياغات الملائمة للتمكين وإيضاح الأسس والمبادئ التي يجب الاعتماد عليها من طرف المديرين لفهم الشروط المناسبة وتهيئتها لتمكين الموظف من خلال إستراتيجية بعيدة المدى.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن التمكين يساهم في خلق سلوكيات وممارسات لدى العاملين في المنظمات تزيد وتنمي تحقيق أهداف المنظمة.

3–دراسة: أسعد أحمد محمد عكاشة، (2008)،بعنوان: **أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداءالوظيفي،** رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة،كلية التجارية، فلسطين.

وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات والتعرف على واقع الثقافة التنظيمية، ومستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية كما هدفت أيضا إلى تعزيز الثقافة التنظيمية التي تسهم في تنمية قدرات العاملين وفي تطوير مستوى الأداء الوظيفي.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة أن هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، وذلك نظرا لأهمية الدور الحيوي التي تقوم به عناصر الثقافة التنظيمية، ودورها الفعال في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث الذي يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي،كما كانت من نتائجها أن هناك ضرورة للإستفادة من نتائج نظام تقييم الأداء في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وذلك من خلال تحديد جوانب الضعف لدى الموظف، والعمل على تطويرها والنهوض بها، وذلك من خلال البرنامج التدريبي المناسب.

4–دراسة:حسن مروان عفانة، (2013)،**التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة،** قدمت هذه الدراسة إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال،قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري المطبق في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة كما تم إلقاء الضوء على مفهوم التمكين الإداري وعناصره وفوائده وأهم معوقات تطبيقه في المنظمات وذلك من خلال مراجعة أدبيات الموضوع وإعطاء التوصيات المناسبة التي تهدف إلى تحسين مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة.

وتوصلت في الأخير لوجود علاقة طردية بين مستوى بناء فرق العمل وفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية بقطاع غزة، استنتجت وجود علاقة طردية متوسطة بين القوة وفاعلية فرق العمل بالمؤسسات الأهلية الدولية العاملة بقطاع غزة.

5–دراسة: قدري أحمد معراج ،(2014-2015)، بعنوان: **أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي** دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك،بسكرة،مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسير، فرع تسير المنظمات،تخصص تسير الموارد البشرية، بسكرة.

هدفت الدراسة إلى تقديم إطار نظري مناسب يوضح مفهوم التمكين الإداري وأهميته بالنسبة للمنظمات ومعرفة أبعاده ومختلف عناصره ومراحل تطبيقه، بالإضافة إلى تقديم إطار نظري يوضح مفهوم الإبداع التنظيمي ومختلف عناصره، وتهدف هاته الدراسة كذلك إلى التعرف على مستوى كل من التمكين الإداري والإبداع التنظيمي في مديرية الصيانة لشركة سوناطراك ببسكرة، وتحليل العلاقة بين المتغير المستقل(التمكين الإداري) وكل أبعاده على المتغير التابع(الإبداع التنظيمي).

توصلت هذه الدراسة إلى أن التمكين الإداري بأبعاده له تأثير في تعزيز الإبداع التنظيمي في مديرية الصيانة لشركة سوناطراك ببسكرة ومنه نستطيع القول بأن مديرية الصيانة تقوم بتمكين موظفيها ومنحهم الصلاحيات لمباشرة مهامهم دون الرجوع للإدارة وتشجيع العمل الجماعي بالإضافات إلى توفير المعلومات والبيانات من خلال البنية التحتية لتكنولوجيا الاتصال والمعلومات كل هذا سبيل دعمها وتعزيز عملية طرح موظفيها للأفكار الإبداعية في حل المشكلات وابتكار أساليب جديدة لتنفيذ الأعمال المطلوبة منهم.

ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة:

أوجه التشابه:

–كل البحوث تطرقت إلى التمكين من جانبه النظري(تعريف، أهداف، أهمية، أبعاد.....الخ).

–كل البحوث تهدف إلى إلقاء الضوء على تأثير أبعاد التمكين كمتغير مستقل على بعض المتغيرات التابعة.

– جل الدراسات تطرقت إلى جانبين في البحث جانب نظري وجانب تطبيقي.

أوجه الاختلاف:

–المجال الزمني لدراستنا في المجال الزمني(2018/2017).

–المجال المكاني حيث أن دراستنا تمت بمديرية اتصالات الجزائر بالقطب الحضري بالمدية.

–ترتيب العناصر النظرية وتحليلها وقائمة المراجع المأخوذة منها.

– تختلف حجم العينة المأخوذة في دراستنا عن حجم العينة المأخوذة في بقية الدراسات.

– اتبعت دراستنا المنهج الوصفي التحليلي.

– دراستنا اهتمت بتأثير التمكين على الأداء.

صعوبات الدراسة:

اختصرنا صعوبات الدراسة في نقص المراجع المتخصصة بصلب الموضوع باعتبار موضوع التمكين مدخل جديد في الإدارة ووجود اختلاف في المصطلحات المستخدمة للتمكين.

صعوبة القيام بالاستبيان في المؤسسة وذلك يعود في بعض الأحيان لعدم فهم موضوع الدراسة من طرف عمال المؤسسة.

هيكلة البحث:

لقد تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار الفكري والنظري للتمكين والفصل الثاني إلى التمكين وأداء العاملين أما الفصل الثالث فيخص الجانب التطبيقي للبحث وهو يتعلق بتعريف منظمة خدماتية وكل الجوانب النظرية المتعلقة بها بالإضافة إلى استخدام أداة الاستبيان من أجل معرفة دور التمكين في تحسين الأداء في المؤسسة المدروسة.

الفصل الأول

الإطار العام لتمكين العاملين

مقدمة الفصل:

تعاني الكثير من المنظمات من الإدارات البيروقراطية التي تؤمن بمركزية القرار وعدم تفويض الصلاحيات للمرؤوسين، مما يؤدي إلى التأخير في إنجاز الأعمال وذلك لكثرة الخطوات أو المراحل التي يتم فيها إنجاز المعاملات والموافقات المتعلقة بالعمل والذي يمكن أن تكون له نتائج سلبية في كافة المستويات.

ومن بين الأساليب والممارسات التي يمكن أن تنتجها الإدارة في سبيل زيادة أداء العاملين وولائهم للمنظمة وهو التمكين ، ويهتم مفهوم التمكين بإعطاء العاملين المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات ، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة بشكل يسمح بتوثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين ، وهو ما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصرا أساسيا لنجاح المنظمات.

ومن خلال هذا الفصل سنتناول ثلاث مباحث حيث يتضمن المبحث الأول ماهية التمكين ويتمثل المبحث الثاني في تطبيق التمكين وفي الأخير المبحث الثالث الذي يضم نماذج التمكين ومعوقات تطبيقه.

المبحث الأول: ماهية التمكين

إن مفهوم التمكين يعد من المفاهيم الحديثة التي جاءت مع التغيرات الهائلة والسريعة في بيئة الأعمال واتفاقيات التجارة العالمية وبروز المجتمع المدني فضلا عن تطور الفكر الإداري بشكل عام حيث لا يختلف التمكين من الناحية الفنية عن المعنى اللغوي فهو لا يعني مشاركة العاملين شكليا في صناعة القرار ولا يعني الاستماع لهم في اجتماعات مختلفة بل هو إعطاء صوت حقيقي للعاملين مع منحهم وتزويدهم بالمهارات والأدوات ومساعدتهم على التفاعل مع الآخرين وتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة دون الحاجة إلى موافقة مسبقة من رئيس العمل.

المطلب الأول: تعريف التمكين وجذوره التاريخية

أولا:تعريف التمكين

1.التمكين وذكره في القرآن الكريم:

لقد تم ذكر التمكين في القرآن الكريم في العديد من المواضع كقوله تعالى في سورة يوسف: "وَكَذَلِكَ مَكَّنَا لِيُوسُفَ فِي الأَرْضِ يَتَبَوَّأُ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَّشَاء وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ" الآية (56) ، أي ثبتناه وقويناه مركزه[1].

وأيضا في سورة الأنعام لقوله تعالى :" أَلَمْ يَرَوْا كَمْ أَهْلَكْنَا مِنْ قَبْلِهِمْ مِنْ قَرْنٍ مَكَنَّاهُمْ فِي الأَرْضِ مَا لَمْ نُمَكِّنْ لَّكُمْ وَأَرْسَلْنَا السَّمَاءَ عَلَيْهِمْ مِّدْرَارًا وَجَعَلْنَا الأَنْهَارَ تَّجْرِي مِنْ تَّحْتِهِمْ فَأَهْلَكْنَاهُمْ بِذُنُوبِهِمْ وَأَنْشَأْنَا مِنْ بَعْدِهِمْ قَرْنًا آخَرِين " الآية (6) ، الإشارة إلى القوة ،السلطان، وسعة الرزق والنفوذ[2].

2.التمكين لغة واصطلاحا:

لغة: مصدرا فعل "مَكَّنَ" ،يقال "مَكَّنَهُ" الله من الشيء "تَمْكِينًا" و"أَمْكَنَهُ" منه ، وإِسْتَمْكَنَ الرجل من الشيء و"تَمَكَّنَ" منه ، ولا "يُمْكِنُهُ" النهوض أي لا يقدر عليه[3]، والتمكين أي الاستطاعة على فعل الشيء[4].

كما يعتبر التمكين في اللغة على أنه التقوية أو التعزيز، والتمكين هو دعم البنية التحتية في المنظمة ، وذلك بتقديم المصادر الفنية والاستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيز على العاملين في المنظمة، منحهم القوة والمعلومات

[1]-القرآن الكريم، **سورة يوسف**،الآية 56.

[2]-القرآن الكريم،**سورة الأنعام**، الآية 6.

[3]-الرازي محمد بكر، **مختار الصحاح**، دار الفكر، بيروت، 1992، ص630.

[4]-ابن المنظور ابو الفضل جمال الدين، **لسان العرب**،ط4، دار احياء التراث العربي، بيروت، 2000، ص680.

والمكافآت والمعرفة وحمايتهم في حالات السلوك الطارئ وغير المتوقع خلال خدمة المستهلك ، والتركيز على العاملين الذين يتعاملون مع المستهلك ويتفاعلون معه[1].

اصطلاحا: لقي مصطلح التمكين في الآونة الأخيرة اهتمام العديد من الباحثين باعتباره من بين المفاهيم الإدارية الحديثة وعليه أعطى له العديد من التعاريف الاصطلاحية تصب مجملها في معنى شامل ، من بينها نذكر ما يلي:

فقد أشار " مصطفى أحمد السيد" إلى أن التمكين هو نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين كما أنه دعم المرؤوسين بالسلطة ودعوة صادقة للعاملين بالمنظمة للمشاركة في سلطة اتخاذ القرار وفيه يكون المرؤوس،الممكن مسئولا عن جودة ما يقرره أو يؤديه[2].

كما أن "أبو المجد محمد جمال" اعتبر التمكين على أنه مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم في سلطتي صنع القرارات في إطار عمل قائم على تحديد المسؤولية والثقة المتبادلة والتدريب والدعم من أجل التميز في تحقيق أهداف المنظمة والعاملين بها والعمل على تحسينها باستمرار[3].

كما أن " اللوزي وحمود" فقد بينا أن التمكين هو القدرة على إنجاز الأداء الذي يحول إلى إقصاء القيود كافة غير الضرورية أمام العاملين في إنجاز أدائهم[4].

كما عرف "خضير الكبيسي" بأنه زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية من المعلومات التي تعطى لهم ، وتوسيع فرص المبادرة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أدائهم[5] ،أي الاهتمام بالعنصر البشري من خلال إمدادهم بكافة الصلاحيات.

يعرف "عبد الوهاب" التمكين بأنه إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كل الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم[6].

---

[1]-مازن عبد العزيز، **التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسساتي**، الأردن، 2006، ص1.

[2]-مصطفى أحمد السيد، **المدير ومهاراته السلوكية، الجمعية العربية للإدارة**، مصر، 2005، ص126.

[3]-ابو المجد محمد جمال، **التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية**، ط1، دار ابن جزم للنشر والتوزيع، جامعة عين شمس، مصر، 2008، ص33.

[4]-اللوزي موسى سلامة وحمود، خضير كاظم، **مبادئ إدارة الأعمال**، ط1، إسراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص256.

[5]-الكبيسي عامر خضير، **ادارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث**، مصر، 2004، ص136.

[6]-عبد الوهاب علي محمد، **إدارة الكتاب المفتوح**،مقالة مؤتمر إدارة القرن الواحد والعشرين وايد سيرفس للاستشارات، مصر،1997، ص35.

ركز هذا التعريف على أن تكون الإدارة بعيدة نوعا ما عند افتراضها تطبيق هذه السياسة مع وجوب توفير كل ما يحتاج إليه العامل أو الموظف لتحقيق الأهداف المسطرة.

من خلال ما عرضناه من تعاريف استطعنا تحديد مرتكزات التمكين الإداري التي تتمثل في : مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتحديد الأهداف، تفويض السلطة والصلاحيات للعمال ، منح الاستقلالية وحرية التصرف في إطار المهام المسندة للأفراد مع تحمل المسؤولية،التدريب، الثقة، الاتصال الفعال،القيادة.

من هنا نقول أن تمكين العاملين يعني منح الفرد الفرصة لتحقيق الحرية في مجال عمله، زيادة صلاحياته والنظر إليه كثقافة يجب غرسها وتبنيها في المنظمة.

ثانيا: جذور التمكين التاريخية

يعتبر مفهوم التمكين من المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري والتي ترتقي بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة إلى مستويات راقية من التعاون والثقة بالنفس والإبداع والتفكير المستقل وروح المبادرة، بدأ مفهوم التمكين يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسة بعض المنظمات في البيئة الغربية بعد التسعينات من القرن 20 وبالتالي لم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ ،وإنما ظهر نتيجة عملية تراكمية وتطورية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة عموماً. وفيما يلي أهم التطورات التي شهدها مفهوم التمكين في مختلف المدارس والنظريات الإدارية:

1.المدرسة الكلاسيكية:

اهتمت المدارس الإدارية الأولى بتأهيل الفرد لأداء مهام مكلف بها من خلال تدريبه على العمل أو تحديد مهامه بدقة أو وضع تعليمات وأنظمة تساعده على أداء عمله دون إعطائه مجالاً للتفكير واتخاذ القرارات فيما يتعلق بعمله ومن دون الاهتمام بالجانب النفسي والإنساني الذي يشعره بالقدرة في التأثير بالمنظمة[1] ،بالنسبة لنظرية الإدارة العلمية التي تبلورت في كتاب مبادئ الإدارة العلمية "لفريدريك تايلور" والذي سمي بأبي الإدارة العلمية يلاحظ أن المبادئ التي نادى بها تايلور محاولة منه لوضع أسس ومبادئ علمية ومدروسة ومحددة لتعظيم إنتاجية العاملين ،واقترح"فريدريك تايلور" منهجية مشهورة بالطريقة المثلى في العمل والتي تتحقق من خلال دراسة خطوات العمل وتحديد الخطوات الضرورية والإبقاء عليها والتخلص من الخطوات غير الضرورية[2].

[1]-أحمد عريقات وآخرون، **قضايا إداري معاصرة**،ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص183.

[2]-محمود حسين الوادي، **التمكين الإداري في العصر الحديث**، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص30.

أما التمكين ونظرية الإدارة العلمية فهما على طرفي النقيض، و لم يكن مفهوم التمكين معروفاً في ذلك الوقت وما ورثه فريدريك تايلور من الثورة الصناعية وآدم سميث يتنافى أصلا مع مبدأ التمكين، حيث أن النظرة السائدة تجاه العامل على أنه آلة يجب ضبطها بالطريقة المثلى لانجاز أكبر كم من الإنتاج حتى لو تطلب الأمر تقديم حوافز للعاملين من أجل زيادة إنتاجيتهم خاصة وأن كل ما ينتج يتم بيعه فمستوى الطلب كان كبيراً في تلك الفترة لذلك فالفكر السائد في تلك الفترة كان بعيداً عن مفهوم التمكين وذلك بسبب الظروف التي كانت سائدة في تلك الفترة وخاصة ضعف المفاهيم ذات البعد الإنساني وسيطرة المفاهيم ذات البعد المادي[1].

أما بالنسبة للنظرية البيروقراطية التي قدمها المفكر الألماني "ماكس ويبر" والذي يسعى إلى جعل المنظمة نظام عقلاني من خلال وضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل وتوضيح التسلسل الرئاسي وسيطرة الأنظمة والقواعد المكتوبة لتحديد واجبات العاملين ووضع الإجراءات لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة، وبالتالي أهمل مبادئ التمكين التي تركز على إعطاء العاملين حرية التصرف واتخاذ القرارات والذي حصره بالإدارات العليا، على الرغم من أن "ماري بركر فولي" قامت خلال نفس الفترة بوضع أفكارها الإنسانية حول تشجيع العاملين والمديرين على العمل بتوافق وتعاون وانسجام دون سيطرة جهة على الأخرى، والتأكيد على أهمية الحرية وإبداء الرأي والتعاون لتحقيق أهداف المنظمة إلا أن هذه الأفكار لم تتحول إلى واقع عملي بالمستوى المطلوب[2].

2.المدرسة السلوكية:

من بين النظريات ذات التأثير الهام على مفهوم التمكين في المدرسة السلوكية، حيث بدأت دراسات "هوثون"في عام 1924 في شركة(wastren-electric) في الولايات المتحدة الأمريكية وبدأ الباحثون يدرسون أثر العوامل المادية مثل ظروف العمل ومستوى الإضاءة على إنتاجية العامل في تلك الشركة واستمرت تلك الدراسات حتى عام 1992 عندما بدأ الركود الاقتصادي العظيم يعصف في البلاد ،فتوقفت دراسات"هوثون" التي ساهم بها "إلتونمايو"من جامعة هارفارد وعلى الرغم من أن تلك الدراسات قد بدأت تحاول دراسة ظروف العمل المادية (مستوى الإضاءة)وأثرها على إنتاجية العاملين ،إلا أنه قد ظهر صدفة ونتيجة لخطأ في المنهجية المستخدمة متغير آخر غير مقصود وهو أهمية التعاون والاهتمام بالإنسان والعامل، على أنها متغيرات تؤثر على الإنتاجية بدلا من الإضاءة أو ظروف العمل المادية التي قامت الدراسة أصلا من أجل قياسها وقياس أثرها، فهذا الخطأ في المنهجية والذي سمي "أثر هوثون" كان من أهم الأسباب التي فجرت ثورة جديدة في الفكر الإداري،ومهد الطريق لما سمي فيما بعد بحركة العلاقات الإنسانية التي ظهرت خلال عام 1950-1960،

[1]-محمود حسين الوادي،**التمكين الإداري في العصر الحديث**، مرجع سابق، ص31.

[2]-أحمد عريقات وآخرون،**قضايا إداري معاصر**،مرجع سابق،ص188.

وكانت وجهة نظر هذه الحركة تنطلق من أن معاملة العاملين معاملة إنسانية جيدة تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل،وحركة العلاقات الإنسانية هذه مهدت السبيل لما أصبح يعرف الوقت الحاضر بدراسة السلوك التنظيمي[1].

وظهرت بعدها نظريات أسست لدور العامل والموظف في المنظمة لمساهماته الفاعلة وحاجاته التي تتجاوز الحاجات المادية المجردة إلى الحاجات والمطالب الإنسانية في قضايا الإبداع والابتكار والتفوق والتحدي والمشاركة في اتخاذ القرار وتمكين الموظف ومنحه حريات أكبر في العمل.

ومن أهم هذه النظريات نظرية "إبراهم ماسلو" للحاجات ونظرية Y و X لصاحبها Gregor MC"

Douglas"ونظرية الشخصية البالغة لصاحبها"Chris Argyris"وغيرها من النظريات التي تمهد الطريق بشكل تدرجي نحو التمكين ورفع سوية العنصر البشري في منظمات الأعمال[2].

3.النظريات الإدارية الحديثة:

نظرية النظم:هذه النظرية ساهمت في تغيير نظرة العاملين إلى المؤسسة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة،فبدلا من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة، أصبح الاهتمام نحو الأهداف العامة للمؤسسة من خلال رؤية المؤسسة ككل متكامل، من خلال وظائف مترابطة ومتعاونة ومنسجمة بعضها مع بعض،مما كرس مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة،فزادت أهمية عمل الفريق الذي يعتمد على العامل المتسلح بالمعرفة والقدرة على المبادرة والإبداع والتطور،لأن من أهم مقومات أعضاء الفريق المتجانس أن يكون لكل واحد منهم قدرة على تقديم قيمة إضافية ومساهمة نوعية للفريق وإلا فسيكون هذا العضو عبئا على الفريق ومعيقا لتحقيق أهدافه[3].

إدارة الجودة الشاملة T.O.M: Edward Deming,JurenJoseph ,KaroIshikaw,

Philipe Grospi. من أشهر رواد هذا النموذج الفكري والعلمي،ومن أهم الأسس والمبادئ التي يقوم عليها هذا النموذج إتاحة الفرصة لجميع العاملين للمساهمة في تطوير أساليب وإجراءات العمل وابتكار الحلول والطرق والإجراءات المناسبة لحل المشكلات وكذلك أن يتم الاتصال بين الإدارات داخل المنظمة وفق حاجة العمل وليس

[1]-محمود حسين الوادي،**التمكين الإداري في العصر الحديث**، مرجع سابق، ص34.

[2]-محمود حسين الوادي، **المرجع نفسه**، ص35.

[3]-يحي سليم ملحم، **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، ط2، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009،ص33.

على أساس الهيكل التنظيمي وتوفير نظام للحوافز يشجع على المشاركة في اتخاذ القرارات وفرص التعبير عن الذات وإبداء الرأي والاقتراحات والعمل وروح الفريق[1].

منظمة التعلم:ورائدها"Peter Senge " والذي يعرفها على أنها "المنظمة التي تسمح لكل فرد فيها بالمشاركة والتدخل في تشخيص ومناقشة مشاكلها والبحث عن حلولها وأن يجربوا ما لديهم من قدرات ومهارات لإحداث التغيير والتحسين لتنمية مهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم من أجل تحقيق أهدافهم[2].

فالمنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تشجع التعليم وتبادل المعلومات بين أعضائها إذ يبحثون خلالها دائما عن الأفكار الجديدة ليتكيفوا معها وليتبادلونها من خلال رؤية مشتركة،ونجد أن "Peter Senge" يؤكد على أنها ترتكز على مقومات أساسية محورها ثقافة المنظمة،وقيمها التي ترتكز على العناصر التالية[3]: المعلومات وأهميتها في التعلم،وروح الفريق وأهميته في التعلم الجماعي الذي يضاعف التعلم الفردي، التمكين وهو الذي يحرر العامل من أية قيود تمنعه من التعلم والمشاركة،المشاركة التي هي محور عملية التعلم والتعليم،القيادة التي تحمل الرؤية نمو منظمة متعلمة متطورة باستمرار.

وحديث الساعة في أدبيات الإدارة في الوقت الراهن هو حول موضوع المنظمة المتعلمة وهذا من أهم المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تعزز موضوع التمكين وتستثمره من أجل التجديد المستمر التطوير المستمر في المنظمة،وقد أصبحت عملية التجديد، والتغيير حتمية،ولا مفر منها في منظمات القرن الواحد والعشرين،إن النظريات السابقة وضحت شيئا فشيئا كيف اهتمت الإدارة بالعنصر البشري فبينما كانت النظريات الإدارية التقليدية تتجاهل دور الفرد وأهميته بالمنظمة، فإن النظريات المعاصرة أصبحت تهتم بشكل خاص بموضوع المورد البشري،وأن مختلف الأدبيات ذات العلاقة تتحدث بتركيز عن المواضيع المتعلقة به مثل:المشاركة في اتخاذ القرارات ورضا العاملين وغيرها من المواضيع التي تصب اهتمامها حول الإدارة الصحيحة للمورد البشري وما يمكن أن يسهم به من تحقيق التميز وتحسين جودة ما ينتجه من سلع أو ما يقدمه من خدمات[4]،ومما تقدم نرى بأن مراحل تطور الفكر الإداري الحديث يتجه إدارة العنصر البشري تجاه مرحلة جديدة من التعاون والمشاركة وروح الفريق،

---

[1]-شائع بن سعيد مبارك القحطاني، **التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية**،أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، السعودية، 2011، ص22.

[2]-شائع بن سعيد مبارك القحطاني، المرجع نفسه، ص23.

[3]-يحي سليم ملحم، **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، مرجع سابق، ص36.

[4]-رزق الله حنان، **أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة**،دراسة ميدانية على عينة من كليات جامعة منتوري، رسالة ماجستير(غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر، 2010، ص48.

وبالتالي نحو تمكين العاملين وتوزيع الحق في المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية وخاصة المستويات الدنيا من المنظمة[1].

المطلب الثاني :أهمية تمكين العاملين وفوائده

أولا: أهمية تمكين العاملين

يمكن الحديث عن أهمية التمكين من عدة جوانب أهمها :

ارتباط التمكين بمجموعة قضايا مهمة تتعلق بنجاح المنظمة وتفوقها وقدرتها على تحقيق الأهداف والسياسات العامة لها،مثل اللامركزية الإدارية،الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات،إعادة هيكلة عمل الفريق[2].

ولكي تحقق المنظمة أهدافها على المديرين والرؤساء وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات،فالمنظمة تحتاج إلى معلوماتهم وخبراتهم وجهدهم لتحقيق تلك الأهداف باستخدام نظم وسياسات إدارية حديثة لتتناسب مع المتغيرات والتحديات العالمية المعاصرة،فالتمكين هو الأداة الأساسية لجعل المنظمة قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية.

وكذا ارتباط التمكين بالمورد البشري الذي يعد ركيزة من ركائز المنظمة ومواردها الإستراتيجي،فالمنظمة التي يكون لديها موارد بشرية مؤهلة وذات كفاءة عالية من الخبرات والمهارات يتوافر لديها الضمانات الحيوية لاستمرارها بقائها في الطبيعة[3].

لهذا سارعت المنظمات للأخذ بالتمكين كفلسفة وأداة إدارية تساهم في تنمية الموارد البشرية وتعزيز الاستفادة من جهود التنمية البشرية من خلال تحقيق تكاملها مع نظم الموارد البشرية وسياساتها في المنظمة،وتنمية الذكاء العاطفي باعتباره جزءًا مهما من طاقات البشر النفسية التي يجب الاهتمام بها وكذلك إعطاء جهود التنمية والتدريب بعدًا استراتيجيا يلبي احتياجات تنمية الابتكار والتعلم المنظمي وقيمة رأس المال المعرفي للمجتمع ومؤسساته[4].

---

[1]-يحي سليم ملحم،**التمكين كمفهوم إداري معاصر**، مرجع سابق، ص36.

[2]-حجازي محمد حافظ، **المنظمات العامة**، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص68.

[3]-عمر العقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة بين الواقع والتطبيق**، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007،ص81.

[4]-المفرجي عادلحرحوش وآخرون، **رأس المال الفكري، طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص29.

إن ارتباط التمكين بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفي ضوء المتغيرات والتحديات العالمية المعاصرة،أصبح من الأهمية إعادة هيكلة المؤسسات وإطلاق الطاقات البشرية الكامنة،بتوفير القيادة ذات الرؤية السليمة والبيئة المساندة وتدريب وتأهيل القادة والموارد البشرية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في أداء المهام والواجبات وفق أحدث الوسائل والأساليب[1].

والتمكين من الضمانات الحيوية لاستمرار المنظمة من خلال خلق الصنف الثاني المؤهل للقيادة، واتخاذ القرارات اللازمة لتقدم المنظمة،وعلى عكس فإن امتناع المنظمات من تمكين العمال يؤدي لعدة نتائج سلبية من أهمها:حلول مدراء لم يحضوا بالقدر الكافي من التأهيل،وانخفاض مستوى الرضا عن العمل من قبل أولئك الذين حجبت عنهم الفرص وانخفاض جودة القدرات وكفاية الأداء[2].

ثانيا:فوائد تمكين العاملين

يعد التمكين من أهم ضمانات وحيوية واستمرار أي منظمة فتطبيق التمكين كما يرى العديد من الباحثين يعود بالكثير من الفوائد المزايا،وتتعدد الفوائد المترتبة عن تطبيق التمكين بالنسبة للمنظمة وقياداتها العليا وبالنسبة لمدراء الأقسام وبالنسبة للعاملين على النحو التالي[3]:

1.بالنسبة للمنظمة:تنمية طريقة تفكير الرؤساء،بتركهم متابعة الأمور اليومية الروتينية،وإتاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز م الشؤون الإستراتيجية ووضع الرؤى وصياغة الرسالة والغايات بعيدة المدى ورسم الخطط طويلة الأجل.

2.بالنسبة لمدراء الأقسام(الفرق):تصبح الإدارة أكثر حماسًا ونجاحًا وتتمكن من تحسين استخدام وتوظيف الموارد والأفراد، وتستفيد الإدارة والفريق من مجالات قوة كل فرد في الفريق.

3.بالنسبة للعاملين:زيادة التزامهم وتعدهم بمسؤوليات جديدة،وإمدادهم بما ينمي قدراتهم ومهاراتهم حيث يسهم التمكين في إطلاق العنان للأفراد لتفعيل معارفهم وقدراتهم الإبتكارية ويمنحهم الطاقة للعمل باستمرار.

[1]-عطية أفندي حسين ،**تمكين العاملين :مدخل للتحسين والتطوير المستمر**، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر،2003،ص21.
[2]-مصطفى أحمد السيد،**المدير ومهاراته السلوكية في إدارة الأعمال**، المكتب الجامعي، مصر،2004،ص147.
[3]-يحي سليم ملحم، **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، مرجع سابق، ص40.

المطلب الثالث: متطلبات تمكين العاملين وأهدافه

أولا:متطلبات تمكين العاملين

لكي يتم التطبيق الناجح لتمكين العاملين في المنظمات،لابد من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين وهي[1]:

1.الثقة الإدارية: أساس عملية التمكين هو الثقة،أي ثقة المديرين في مرؤوسيهم،وقد عرف بعض الباحثين الثقة المتبادلة بين الأشخاص،بأنها توقع شخص أو مجمعة من الأشخاص بأن معلومات أو تعهدات شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص هي معلومات أو تعهدات صادقة،ويمكن الاعتماد عليها فعندما يثق المديرون في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية،مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات،وحرية التصرف والاختيار،فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف.

2.الدعم الاجتماعي: لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي،فلابد وأن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم،وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه.

3.الأهداف والرؤية المستقبلية:يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من التمكين إذا أدرك العاملون بها أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات،والاتجاه الاستراتيجي للمنظمة،ويترتب على ذلك شعور الموظفين بقدرتهم على التصرف ذاتيًا، بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا،الأمر الذي من شأنه أن يسهم في معالجة الأزمات قبل استفحالها واستعصائها على الحل.

4.الاتصال الفعال:يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية،هو المفتاح الأساسي لتمكين العاملين،فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها،لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها،وإنما لدى الأشخاص المنغمسين في المشكلة،ولذلك يجب إشراك هؤلاء في الحل،لأنه بدون مشاركة الأفراد لن تحل المشكلة،ولن يكون هناك التزام،وبدون التزام أن يتحقق التمكين.

5.فرق العمل:يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري،وتشجع على أهمية تكوين أو تشكيل فرق العمل من خلال المشاركة في صنع القرارات،واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا،وأخذها بجدية،ذلك فرق العمل أكثر فعالية في معالجة الأزمات من الأفراد لأنها تتمتع بموارد أكثر وبمهارات متنوعة،وبسلطة

[1]- على محمد سالي ،**العلاقة بين أبعاد التمكين ودرجات الرضا الوظيفي-دراسة ميدانية بقطاع البترول** ، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 2002، ص ص37-38.

أكبر في اتخاذ القرارات،وبجانب ذلك يجب أن يمنح المديرون فريق العمل سلطة كافية لتنفيذ قراراته،وتطبيق التحسينات التي يقترحها.

6.التدريب المستمر:لا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم،لأنه لا يجب أن يفترض المديرون أن الموظفون يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم،لذلك فإن تمكين الموظفين يتطلب إكسابهم المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة.

7.مكافأة الموظفين:تعد المكافآت من أهم متطلبات تمكين العاملين،لأنها تعطي رسالة للموظف بأن سلوكه وتصرفاته وأداءه مقبول،كما أنه تشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال.

ويوضح الجدول رقم(01-01):متطلبات تمكين العاملين ومميزاته

متطلبات التمكين		الميزات
الثقة الإدارية		تحسين الأداء
الدعم الاجتماعي		إرضاء العملاء
الأهداف والرؤية المستقبلية	**التمكين**	حل المشكلات والأزمات
فرق العمل		جودة الخدمة
الاتصال الفعال		زيادة القدرة التنافسية
التدريب المستمر		ارتفاع الإنتاجية
مكافأة الموظفين		تحقيق مكانة متميزة

المصدر:على محمد سالي،**العلاقة بين أبعاد التمكين ودرجات الرضا الوظيفي-دراسة ميدانية بقطاع البترول**، جامعة عين شمس، كلية التجارة،2002،ص ص37-38.

ثانيا:أهداف التمكين

اختلفت وجهات نظر الباحثين حول تحديد الأهداف التي يمكن أن تحققها إستراتيجية تمكين العاملين في الوصف من دون أن تختلف في النتيجة والغاية الرئيسية من هذه الإستراتيجية،ومن أهم هذه الأهداف مايلي:

- -إبقاء المنظمة في المقدمة دائما،ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه.
- -الاستفادة الفاعلة من إمكانيات العاملين بالمنظمة.
- -زيادة ربحية المنظمة وزيادة مبيعاتها،ومن ثم تحقيق النمو[1].
- -إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج سلع وتقديم خدمات تلبي توقعات الزبائن أو تزيد عليها أو يمارس العاملين نشاطات تفوق المعدلات المعيارية المحددة للمتعاملين مع المنظمة أو المستفيدين من نشاطها[2].
- -جعل العاملين يتمتعون برضا أعلى تجاه وظائفهم ومنظماتهم،ومن ثم جعلهم يقومون بأفضل أداء.
- -تعد إستراتيجية تمكين العاملين إستراتيجية إدارية معاصرة تستخدم للوصول إلى الكفاءة العالية والفاعلية المتزايدة.
- -تطوير أداء العاملين واستنهاض هممهم[3].
- -البحث عن طرق جديدة لتشجيع الطاقات الكامنة لدى العاملين،وتحفيزهم على الإبداع لغرض إدامة المنظمات على البقاء في ظل البيئة التنافسية المعاصرة[4].

---

[1]-زكريا مطلك الدوري، **أحمد على صالح،إدارة التمكين واقتصاديات الثقة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،الأردن، 2009،ص ص93-97.

[2]-محفوظ أحمد جودة، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص317.

[3]-عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن ،ص68.

[4]-العتيبي سعد بن مرزوق، **جوهر تمكين العاملين-إطار مفاهيمي**، ورقة مقدمة إلى الملتقى السنوي العاشر حول إدارة الجودة الشاملة،السعودية، 17-18أفريل2005.

المبحث الثاني:تطبيق التمكين

لتطبيق التمكين في المنظمة يجب الإلمام بجميع جوانبه المتمثلة في أبعاده ومراحل تطبيقه وأساليب تنفيذه.

المطلب الأول: أبعاد التمكين

أولا:أبعاد التمكين

يعد التمكين أحد أهم المصطلحات الإدارية التي تطرق إليها العديد من الكتاب والباحثين في مجالات مختلفة الأمر الذي يساهم بطريقة أو بأخرى إلى بروز أبعاد متنوعة ومتعددة لهذا المصطلح نذكر منها[1]:

- **البعد المهاري**:ويقصد به إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة مهارات التوافق وحل النزاع والقيادة وبناء الثقة.
- **البعد الإداري**:ويقصد به إعطاء الحرية وصلاحية اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة.
- كما حدد كتاب آخرون أبعاد التمكين على أنها[2]:
- **حرية الاختيار**:وتعني درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله.
- **الفعالية الذاتية**:وهي قدرة الفرد على إنجاز المهام بنجاح استنادًا إلى خبراته ومهاراته ومعرفته.
- **معنى العمل**:ويعني إدراك الفرد أن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين وللمنظمة.
- **التأثير**:ويعني اعتقاد الفرد بأن له تأثير على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة خاصة تلك المتعلقة بعمله.

والجدول الموالي يوضح الأبعاد المختلفة التي تناولتها أهم الدراسات والباحثين حول موضوع التمكين.

الجدول رقم (1-2): أبعاد التمكين من وجهة نظر بعض الباحثين.

السنة	الباحث	الأبعاد
1993	Eccles	القوة،الموارد،الحرية
1996	Malk ,Larry&Harold	الثقافة التنظيمية
1996	Brown	الجودة،الموارد،التفويض
1997	Ivancevich	فريق العمل،المشاركة بالمعلومات الهيكل
1997	Cook et al…	المشاركة بالمعرفة والمعلومات،مكافآت الأداء
1998	Rafik&ahmed	حرية التصرف،المشاركة،المكافآت، المعرفة
1999	Appelbaum et al…	القوة،الثقافة،القيادة،الهيكل

[1]-محمد بن إبراهيم محمد الأصقه،التمكين**وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية**، رسالة ماجستير(غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية،2010، ص15.

[2]- المرجع السابق، ص15.

2001	Daft	المعلومات،المهارات،المعرفة،القوة،المكافآت
2005	Mullins	المشاركة،الالتزام،الاندماج،تخفيض المستويات الإدارية
2005	Halvarson	الحريةوالاستقلالية،المشاركةبالمعلومات،التدريب،ا لسلطةوالقوة،دعمالإدارة
2006	Challadurai	تصميم الوظائف،المشاركةبالقوة،المشاركةبالمعرفة،المشاركة بالمكافآت
2007	Kreitner and kinicki	المشاركة بالمعلومات،خلق الاستقلالية،فرق العمل
2007	الياسري ومحمد	المعلومات،المعرفة،القوة،المكافآت
2007	عبود وعباس	الثقةالإدارية،الأهداف الرؤية المستقبلية،فرق العمل،التدريب المستمر،المكافآت،تدعيم الذات
2008	Gupta	المشاركة بالمعلومات،المكافآت،المعرفة،القوة
2008	Aswathappa	القيم،نشاطات القيادة،هيكل الوظيفة،نظم المكافآت
2008	Mazadarani	التطوع،التدريب،الدافعية،المكافآت وتوفير الأجهزة والتكنولوجيا
2009	Karzkoc&yilmaz	المعرفة والمهارات، الاتصالات،الثقة والحوافز
2010	Hasan	المعرفة والمهارات،الاتصالات،الثقة الحوافز
2010	راضي	تفويض السلطة،فرق العمل،التدريب،الاتصال الفعال،التحفيز

المصدر:إحسان دهش جلاب وكمال كاظم طاهر السهراني،**إدارة التمكين والاندماج**،ط1،دار صفاء للطباعة للنشر التوزيع،الأردن، 2013 ص 18.

ونلخص هاته الأبعاد فيما يلي:

1.تفويض السلطة:التفويض هو الوسيلة التي تستخدم لنقل صلاحيات محددة للمستويات الدنيا في النظام ليضعوا بأنفسهم الإطار الذي يمكن لكل منهم العمل فيه،ولتسهيل عملية اتخاذ القرارات التنفيذية عند مستواها المناسب،فالتفويض يشمل تعيين مهام المرؤوسيين ومنحهم الصلاحية اللازمة للممارسة هذه المهام مع استعداد المرؤوسين لتحمل نتائج المسؤولية لأداء مقبول لهذه المهام[1]،وهو أن يفوض الرئيس الإداري أحد مرؤوسيه ممارسة بعض اختصاصات وظيفته التي يشغلها فيكون للمفوض إليه اختصاص إصدار قرارات فوُض باتخاذها دون الرجوع إلى الرئيس.ويرى"Lawlerkaw"أن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى أقل مستوى إداري في المنظمة،حيث يتبع النظام اللامركزي في اتخاذ القرارات،وهذا يتطلب التوسع في تفويض الصلاحيات كي يتاح للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا صلاحيات أوسع في وضع الأهداف وحرية التصرف واتخاذ القرارات وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة المنظمة[2].

2.فرق العمل:فرق العمل هي عبارة عن جماعة من الأفراد كل منهم لديه خبرة ومهارة ومعينة،ولديهم مهمة مشتركة لابد من إنجازها،يجتمعون معا لتبادل المعلومات التي تساعد على الاستجابة المناسبة المطلوبة من الفريق،ويتعرف على أنها جماعة تملك أعضاؤها مهارات مكملة لبعضها البعض يلتزمون بغاية مشتركة أو بعدد من أهداف الأداء وهم يعتبرون أنفسهم مسئولين مسؤولية جماعية عن تحقيقها[3].

تستمد فرق العمل أهميتها في المنظمات من خلال تكاملية سماتها بوصفها قوة أدائية وحركة تطويرية مستمرة في البيئة التنظيمية،تسهم في دفع المنظمة نحو استيعاب التغيرات والتعامل مع النقدية وتطوير أساليب الأداء،والتخلص من العوائق التي تتخلل أنشطة عمليات المنظمة،وتتيح لها التحول المنظور الاستراتيجي في التخطيط والتنفيذ،وتبني طرائق الجودة في الأداء على صعيد النوع قبل الكم،إذ أن فرق العمل الفاعلة تؤدي إلى تقوية المنظمة،وبالتالي فإن عملية تطوير فرق العمل تظل مطلبًا حقيقيا لتلك المنظمات في سعيها إلى النجاح والتميز،وأن أهم المزايا التي تحصل عليها المنظمات من فرق العمل الفعالة هي:الإنتاجية،الانسيابية،المرونة،الالتزام،الجودة رضا العميل[4].

---

[1]-علي عبد الله علي الأحمدي، **التفويض ودوره في تمكين القيادات الوسطى بحرس الحدود بالمنطقة الشرقية من وجهة نظر المبحوثين**، رسالة ماجستير(غير منشورة)في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية السعودية، 2014،ص12.

[2]-جواد محسن راضي، **التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين– دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد**،مجلة القادسيةللعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد12، العدد 1، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2010، ص64.

[3]-حسن مروان عفانة، **التمكين الإداري وعلاقته بفرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة بقطاع غزة**، رسالة ماجستير(غير منشورة)، جامعة الأزهر، فلسطين، 2013، ص25.

[4]-حسن مروان عفانة،**التمكين الإداري وعلاقته بفرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة بقطاع غزة**، مرجع السابق، ص26.

ويرتبط موضوع التمكين عند العديد من الباحثين بتنظيم فرق العمل فيرى بأن فريق العمل يجب أن يتمتع بهارات متكاملة ويلتزم بتحقيق هدف مشترك ومسؤولية جماعية،وله سلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية،ولذلك يعد تشكيل فرق العمل إحدى الآليات المهمة لتطبيق التمكين الإداري في المنظمات[1].

3.التدريب: هو الجهود الهادفة إلى تزويد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءته الحالية المستقبلية،فالمنظمة المعاصرة اليوم تعد منظمة تعلم تتصف بوجود جهود مستمرة فيها من أجل تعليم مواردها البشرية وعلى نحو دائم أشياء جديدة،وكيف يتم تطبيق ما تعلموه في واقع عملهم،وذلك بهدف تحسين جودة ما تقدمه من سلع أو خدمات وتحقيق رضا مستخدميها،فنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يعود إلى أنها تتيح لعامليها كافة سبل التعلم من خلال التدريب والتجريب والتعلم الجماعي وإدارة المعرفة[2].

ويرتبط التدريب بالتمكين عندما تكون عملية التدريب موجهة لتعزيز ثقة الفرد في نفسه،وتنمية قدراته ومهاراته على صنع واتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية نتائج قراراته وأعماله[3].ومن بين خصائص المنظمات الممكنة توفير برامج تدريبية لتدريب العاملين على مهارات اتخاذ القرارات وإدارة الصراع وحل المشكلات ومهارات الاتصال والعمل مع فرق العمل[4].

4.التحفيز: من المعلوم ما للحوافز من دور فاعل في تعزيز العلاقات فيما بين التنظيم والعاملين فيه،فهي التي تحفز القوى الدافعة بغية تحقيق أهداف التنظيم،وهذه الحوافز قد تكون مادية أو معنوية،فردية أو جماعية ويتوقف تأثيرها في قدرتها على إثارة الدافعية للأفراد وتعزيز حماسهم وثقتهم بالتنظيم وولائهم له،ومن هذا نجد أنه تقع على التنظيمات مسؤولية الاهتمام بالإنسان وتمكينه من تحقيق أهداف الفرد في العمل وتأمين مصالحهم،مما يشعر العاملين أن نجاح التنظيم مرتبط بمدى رضاهم وتأمين مطالبهم.

5. الاتصال الفعال: وهي العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها التي بموجبها تتوحد المفاهيم وتتخذ وتنفذ القرارات وهي عملية فهم المعلومات وتمريرها من شخص إلى آخر، فالاتصال الفعال اتصال ذو اتجاهين يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات،وهذا يتطلب تعريف العاملين جميعهم بأهداف المنظمة ورسالتها،وتعريف كل موظف بدوره لتحقيق هذه الأهداف واهتمام الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة بين

---

[1]-جواد محسن راضي،**التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين–دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد**، مرجع سابق، ص64.

[2]-ايمن عوده المعاني وعبد الحكيم عقلة أخو رشيدة، **التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعات الأردنية –دراسة ميدانية تحليلية**، المجلةالأردنية في إدارة الأعمال، المجلد5، العدد2، الأردن، 2009، ص240.

[3]-محمد مانع علي القحطاني، **التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات**، رسالة ماجستير(غير منشورة)في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، السعودية، 2013، ص26.

[4]-أيمن عوده المعاني وعبد الحكيم عقلة أخو رشيدة،**التمكين الإداري وآثاره على إبداع العاملين في الجامعات الأردنية–دراسة ميدانية تحليلية**،مرجع سابق، 2009، ص240.

العاملين على اختلاف مستوياتهم،وتوفير فرصة الوصول[1] للمعلومات التي تساعدهم على أداء أعمالهم، وسهولة وصول الموظف إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم.

ثانيا:مستويات التمكين

لقد قسم (MC Shame and Glinow) إلى ثلاث مستويات بحيث تعكس هذه درجة السلطة التي يمارسها العاملون من خلال مشاركة في صنع القرارات بحيث تتمثل هذه المستويات في:

1.المستوى الأدنى:في هذا المستوى، يطلب من العاملين وبشكل فردي معلومات محددة،وآراء حول بعض جوانب القرارات.وهنا لا يقدم العاملون الحلول، بحيث قد لا يعرفون تفاصيل المشكلة التي تستخدم من أجلها المعلومات.

2.المستوى المتوسط: في هذا المستوى، يتم استشارة العاملين بشكل أوسع، سواء بشكل فردي أو جماعي ،وفي هذا المستوى تقدم لهم تفاصيل المشكلة،عندما يقدمون تشخيصهم للمشكلة وتوصياتهم، ولكن القرار النهائي لا يندرج ضمن نطاق سلطتهم،يدخل هذا المستوى دوائر الجودة.

3.المستوى الأعلى:يتسم المستوى الأعلى بامتلاك العاملين زمام السيطرة الكاملة على عملية صنع القرارات،وفي هذا المستوى، نجدهم يعملون على اكتشاف وتحديد المشكلات،إيجاد الحلول اختيار البديل الأفضل،ومراقبة نتائج القرار الذي يتخذونه.ويدخل ضمن هذا المستوى،فرق عمل ذاتية التوجيه هذه الأخيرة.هي عبارة عن مجموعات عمل،تقوم بإكمال جزء معين من العمل،وهي تتمتع باستقلالية عالية فيما يتعلق بتنفيذ المهام[2].

المطلب الثاني:مراحل تطبيق التمكين وأساليب تنفيذه

أولا:مراحل تطبيق التمكين

من المؤكد أن تطبيق أي إستراتيجية يمر بعدة مراحل وهو ماينطبق على إستراتيجية التمكين التي يحتاج تنفيذها وتطبيقها إلى عدة خطوات وهي:

1.المرحلة الأولى: تحديد أسباب الحاجة إلى التغيير: والتي تعني بها أنه:

يجب أن يقرر المدير سبب تبنيه لبرنامج إستراتيجية تمكين العاملين، وأن يوضح السبب أو الأسباب من وراء تبني هذه الإستراتيجية، إذا أن أسباب تبنيها مختلفة منها: تحسين خدمة العملاء، رفع مستوى الجودة، زيادة الإنتاجية، تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين، تحقيق عبء العمل على المدير.إذ لابد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للعاملين من جراء تطبيق تمكين العاملين[3].

[1]-أيمن عوده المعاني وعبد الحكيم عقلة أخو رشيدة، مرجع سابق، ص241.

[2]-رامي جمال أندراوس وآخرون ، **الإدارة بالثقة والتمكين في علم الحديث** ، الأردن ، 2008، ص ص136-137.

[3]-عدي عطا حمادي، **القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية**، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن ، 2013، ص231.

2.المرحلةالثانية:التغيير في سلوك المديرين: يمكن توضيح هذه المرحلة كما يلي:

إن أحد التغييرات الأساسية التي ستحدث من جراء تبني إستراتيجية تمكين العاملين ستكون بالطبع دور المديرين،فالمديرون بحاجة لتغيير الأدوار التقليدية التي كانوا يقومون بها في السابق وخلال عملية تمكين العاملين يحتاج المديرون لأن يلعبوا دور المدرب للعاملين،فوجود المدير كمدرب يمثل جزءًا أساسيا من عملية تمكين العاملين، والهدف من وجود المدير كمدرب هو تحسين أداء العمل من خلال زيادة قدرات العاملين،فالمدرب شخص يهتم بكرامة الفرد الإنسانية ونموه الروحي،كذلك يشكل المدرب قيمة مضافة للمنظمة من خلال مساعدة العاملين على التعلم والتطور والنمو،فالمدرب يهيئ البيئة الصحية حيث يشعر العاملين بقدرتهم على اتخاذ القرارات لأنفسهم عن طريق تطوير الثقة بالنفس وبالآخرين،والمدرب لا يخبر العاملين بما يجب أن يقوموا به،ولكن بدلا من ذلك يقوم بمساعدتهم ليصبحوا في وضع أفضل من السابق.

إن أحد أدوار المدير الرئيسية يتمثل في أن العاملين الممكنين لا يحصلون على السلطة فقط ولكن يمكنهم الوصول للمصادر المطلوبة لاتخاذ وتنفيذ القرار وبالتالي يصبح دور المدير تسهيل الوصول للموارد وليس فقط الاحتفاظ بها دون أسباب مقنعة[1].

3.المرحلة الثالثة:تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين:ونعني بذلك أن:

تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرون للعاملين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم،فالمدراء عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة،لذا يفضل أن تحديد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها العاملين بشكل تدريجي،إذ يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن أن يشارك فيها العاملين بشكل مباشر[2].

4.المرحلة الرابعة:تكوين فرق العمل:و تنص هذه المرحلة على ما يلي:

لابد أن تتضمن جهود إستراتيجية تمكين العاملين استخدام أسلوب الفريق بكل تأكيد، وحتى يكون للعاملين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي وفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل،وأفضل الوسائل لتكوين ذلك هو إدراك أن يعمل العاملين بشكل جماعي،وبما أن فرق العمل هي جزء أساسي من عملية تمكين العاملين،فإن المنظمة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي[3].

---

[1]-زكريا مطلك الدوري، أحمد علي صالح، **إدارة التمكين واقتصاديات الثقة**، مرجع سابق، ص ص105-106.

[2]-سعد بن مرزوق العتيبي،**المؤتمر العربي السنوي الخامس في الجودة الشاملة**، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود ، السعودية، 2004،ص105.

[3]-عدي عطا حمادي، مرجع سابق، ص232.

5.**المرحلة الخامسة**:المشاركة في المعلومات:ويمكن اختصار هذه المرحلة فيما يلي:

لكي يتمكن العاملون من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فإنهم بحاجة لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل،ويجب أن يتوفر للعاملين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على فهم كيفية تقديم مساهمة لنجاح المنظمة من خلال وظائفهم وفرق العمل التي يشتركون فيها فكلما توافرت للعاملين معلومات عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم[1].

6.**المرحلة السادسة**:اختيار العاملين المناسبين: والتي تعني بها:

يجب على المديرين اختيار العاملين الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار العاملين المتقدمين للعمل.

7.**المرحلة السابعة**:توفير التدريب:ويمكن اختصار هذه المرحلة فيما يلي:

يعد التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، إذ يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية كحل لمشاكل الاتصال وإدارة الصراع مع فرق العمل، وكتحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين[2].

8.**المرحلة الثامنة**:الاتصال لتوصيل التوقعات:وتتضمن هذه المرحلة ما يلي:

يجب أن يتم شرح وتوضيح المقصود من إستراتيجية تمكين العاملين،ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لإيصال توقعات الإدارة للعاملين،إذ يحدد المديرون للعاملين أهداف يجب تحقيقها سنويا،وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير[3].

9.**المرحلة التاسعة**:وضع برنامج للمكافآت والتقدير: والتي تعني بها أنه:

من أجل أن يكتب جهود تمكين العاملين النجاح،يجب أن يتم ربط المكافآت والتقديرات التي يحصل عليها العاملين، بأهداف المنظمة، إذ يجب على المنظمة أن تقوم بتصميم نظام المكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل، فأحد عناصر الدعم الأساسية المساندة للتمكين تتمثل في إيجاد وتقديم مكافآت للعاملين للاعتراف بسلوكهم التمكيني، فالمكافآت تدعم إستراتيجية التمكين من خلال الاعتراف وتقدير مهارات العاملين وتقديم حوافز لهم ،ويمكن أن يحصل العاملين الذين أكملوا برنامج التمكين على شهادات تقديرية جراء مشاركتهم في البرنامج[4].

---

[1]-زكريا مطلك الدوري ،**إدارة التمكين واقتصاديات الثقة**، مرجع سابق، ص ص103-104.

[2]-الوليد يزيد بشار، **الإدارة الحديثة للموارد البشرية**، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص145.

[3]-عزيز دلمان أحمد، **التمكين ودوره في الإبداع الإداري**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة السليمانية، اليمن، 2011، ص88.

[4]-الساعدي مؤيد نعمة، **مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن،2001، ص ص190-191.

10.المرحلة العاشرة:عدم استعجال النتائج: وتنص هذه المرحلة على ما يلي:

لا يمكن تغيير بيئة العمل بين يوم وليلة، كما يجب الحذر من مقاومة التغيير إذ سيقاوم العاملين أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني إستراتيجية تمكين العاملين ستتضمن تغيير،فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والعاملين وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لإستراتيجية تمكين العاملين وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فإستراتيجية تمكين العاملين عملية شاملة تأخذ وقتا وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة[1].

ثانيا:أساليب تمكين العاملين

هناك عدة أساليب اقترحها الإداريون لتمكين العاملين أهمها ما يلي:

1.أسلوب القيادة:يعد تمكين العاملين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المنظمة، وأسلوب القيادة هنا يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين العاملين، كما يشير إلى أن المنظمة الممكنة هي تلك التي تتضمن نطاق إشراف واسع، ويتضمن أيضا منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المنظمة،كما يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات من الأعلى إلى الأسفل[2].

2.أسلوب تمكين الأفراد: يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى ب:"تمكين الذات"،ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار،كما يشير هذا الأسلوب إلى أن العاملين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة،وقدرة أكبر على استثمار المعلومات والموارد[3].

3.أسلوب تمكين الفريق:رأى الباحثين أهمية كبرى لتمكين الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي، وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي من مبادرات دوائر الجودة في بداية الثمانينات من القرن الماضي والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معا[4].

4.أسلوب إدارة الجودة الشاملة للتمكين:يقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي ألا وهو: عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل الأبعاد المنظمة ومجالاتها،من خلال انخراط الجميع ومشاركتهم الفاعلة في

---

[1]-سعد بن مرزوق العتيبي، **المؤتمر العربي السنوي الخامس في إدارة الجودة الشاملة**، مرجع سابق، ص105.

[2]-سماح مؤيد محمد، أسيل هادي محمود، **أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد67،الأردن،2007،ص200.

[3]-أفندي عطية حسين،**تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر**، مرجع سابق، ص310.

[4]-يحي سليم ملحم،**التمكين كمفهوم إداري معاصر**، مرجع سابق، ص38-40.

عملية تحسين الجودة،فلا بد أن يتلقى العاملون في برنامج إدارة الجودة الشاملة درجة كبيرة من التشجيع والدعم، من أجل فعل كل ما يستطيعون فعله بهدف التحسين والنهوض بالجودة على مختلف الأصعدة من أجل إرضاء العملاء.

5.أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماد بعدًا أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين،لأنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة،فلابد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة ومن بين هذه الأسس ما يلي: التعليم،القيادة الناجحة، المراقبة الفاعلة،والدعم والتشجيع المستمر،والهيكلة المناسبة،والتفاعل بين هذه جميعا،من هنا فإن الجميع يعملون شركاء ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي،من خلال تفاعل الفريق المنظم ويعملون أيضا على صنع القرارات الإستراتيجية[1].

[1] –سماح مؤيد محمد،أسيل هادي محمود،**أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير**، مرجع سابق، ص202.

المبحث الثالث:نماذج تمكين العاملين ومعوقات تطبيقه

تستطيع المنظمة من خلال نماذج تمكين العاملين من تحليله وفهمه بطريقة صحيحة وصائبة ومن خلالها تتمكن من تفسيره بطريقة سلسة وسهلة.

المطلب الأول:نماذج تمكين العاملين

تمكن نماذج التمكين المنظمة من الفهم والتحليل الدقيق لمفهوم التمكين، وسوف نعرض أهم النماذج التي تفسر التمكين ومنها:

1.نموذج(Kanungo&Conge):يوضح (**Kanungo&Conge**) من هذا النموذج تركيزه على العوامل التي إذا تم التخلص منها فسيتم تطبيق التمكين بشكل فعال وهي: عوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي وتشمل البيروقراطية، سوء الاتصال،المركزية العالية، التغيير التنظيمي، عوامل متعلقة بنظام المكافآت وتشمل ضعف نظام المكافآت، عوامل متعلقة بالإشراف وهي السيطرة العالية، التركيز على الأخطاء، عوامل متعلقة بتصميم الوظائف وتشمل عدم وضوح الدور، ضعف الاتصال بالإدارة العليا. وضعف التدريب والدعم التكنولوجي، كثرة القواعد واللوائح، انخفاض التنوع في المهام، أهداف غير واقعية، انخفاض المشاركة في اتخاذ القرارات[1].

2.نموذج التمكين التدريجي ل(Spector):

يقوم هذا النموذج على أساس أن التمكين عملية تدريجية تستغرق وقتًا زمنيًا محددًا، وفق خطوات متدرجة فلا يمكن الانتقال الفجائي من المنظمة غير الممكنة إلى المنظمة الممكنة. حيث قدم "**Spector**" نموذجه من خلال قاعدة التولي والتخلي في تطبيق التمكين وذلك وفقًا لما يلي[2]: قاعدة التولي وتعني أن تتولى الإدارة مسؤولياتها الإستراتيجية، ويتولى العاملون تحديد الأهداف المنوطة بهم، ومن خلال هذه القاعدة يكون هناك إحساس مشترك ورؤى واحدة للهدف، وقاعدة التخلي أي أن تتخلى الإدارة عن الاهتمام بالتفصيلات من خلال منحها خبراتهم، وتوفير الموارد و المعلومات والإمكانات اللازمة التي تمنحهم الشعور بالثقة والقدرة على الاعتماد على الذات.

[1]-مؤيد أحمد صادق مسعود، **درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية**، رسالة ماجستير(غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح، فلسطين، 2012، ص23.

[2]-محمد مانع علي القحطاني،**التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات**، مرجع سابق،ص36.

ومن خلال هذه القاعدة تتضح أهمية قيام الإدارة بالتمكين المهاري للعاملين مثل إكسابهم مهارات التوافق وحل النزاعات والقيادة وبناء الثقة، وكذلك قيامها بالتمكين الإداري من خلال دعم إستراتيجية التمكين واتخاذ الإجراءات التي تضمن لفرق العمل حرية الحركة وفعالية الأداء.

3.نموذج الخطوات الثلاث ل(Randolphs):

يشير هذا النموذج إلى سهولة تنفيذ أسلوب التمكين من خلال تحديد الخطوات الأساسية واقتصارها على ثلاث خطوات هي[1]: بناء الثقة بين الإدارة والعاملين من خلال إتاحة فرص المشاركة الفاعلة وتبادل المعلومات عن طريق القنوات المفتوحة، توفير فرص التدريب الفاعل والعمل على وضوح الأهداف، مشاركة فرق العمل في بناء الهيكل التنظيمي وفق أهداف المنظمة وتطلعاته وحاجاتها الفعلية.

غير أن الصعوبة تكمن في التنفيذ والتطبيق الفعلي للتمكين لأنها تتضمن العديد من الإجراءات للبدء في إتاحة فرص المشاركة في المعلومات،وتدعيم فرق العمل وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرارات، وتقبل المزيد من الحرية التي تفرضها طبيعة التمكين، فضلا عن المراحل الطويلة التي يستنفذها التمكين لتفويض القيادة المشتركة في اتخاذ القرارات، لذلك يعد التمكين عملية مستمرة متواصلة تحتاج إلى التدريب المستمر في تنفيذها.

4.نموذج(Tom Peters)لعملية التمكين:

لقد قدم نموذج "**Tom Peters**"لعملية التمكين، تقوم على عنصرين رئيسين هما: إشراك الأفراد في كل شيء (مشاركة العاملين)، استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة، وللمساعدة في تنمية المشاركة وزيادة فعالية فرق العمل، ينصح" توم بيترز" بتوفير العوامل المساعدة الآتية: حسن الاستماع إلى الأفراد، تقدير جهود الأفراد، الاهتمام بعملية استقطاب الأفراد، الاهتمام بالتدريب وإعادة التدريب، توفير نظم الأجور المحفزة.

وللنجاح في تحقيق التمكين واستمراريته ينصح "بيترز" بالتخلص من المعوقات الآتية: الهياكل التنظيمية الجامدة والمعقدة، القواعد البيروقراطية والشروط المهنية، عدم وضوح دور الإدارة الوسطى[2].

[1]-محمد مانع علي القحطاني ،**التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات**،مرجع سابق،ص40.

[2]-مطر بن عبد المحسن الجميلي، **الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى**، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية ،2008، ص55.

5.نموذج(Spitzer):

يعتمد نموذج" **spitzer**"على أساس أن تحقيق التمكين يتطلب خطوتين أساسيتين هما التمكين النفسي ومن ثم التمكين الإداري. فالهدف من التمكين السيكولوجي هو جلب قناعات لدى الإدارة والعاملين بأهمية التمكين، وعندما تترسخ هذه القناعات بدرجة كافية يتم تطبيق التمكين الإداري بهدف توفير البيئة الملائمة للتمكين.

ومن هذا المنطلق يحدد النموذج نوعين من العوامل التي تسهم بدرجات متباينة في تمكين العاملين هما[1]:

عوامل شخصية وهي العوامل الخاصة بالفرد ذاته، بمعنى تحديد مركز التحكم في تفكير الفرد اعتمادًا على مجموعة عوامل متداخلة، وعوامل وظيفية وتتمثل في مرونة التنظيم في تزويد العاملين بالمعلومات ونظم الحوافز المطبقة، وتتضافر هذه العوامل فيما بينها بشكل ايجابي لتنتهي إلى تمكين العاملين، ومن ثم يؤدي التمكين إلى الكفاءة والإبداع بشرط توفر الرغبة لدى العاملين في تحقيق التفوق، وهذا يتطلب تمتع المنظمة بقدر من الاستقرار كعنصر أساسي يدعم التمكين بجانب رغبة العاملين وإصرارهم في تحقيق أهداف المنظمة.

6.نموذج(Bayerlien and Harris):

قدم كل"**Bayerlien and Harris**" هذا النموذج، والذي يقوم على ثلاث مكونات لابد من توافرها حتى تتحقق عملية التمكين، وتتمثل هذه المكونات في السلطة والمسائلة والقدرة ويقصد بها في النموذج مايلي[2]:

القدرة وهي امتلاك المعلومات والمهارات والمعرفة الضرورية لاتخاذ القرار لإنجاز مهمات، المساءلة وهي تحمل أفراد وجماعات المسؤولية لإنجاز المهمات الواجبة، السلطة وهي إعطاء التابعين القوة والحرية لإدارة وإنجاز المهمات وضع القرارات ذات العلاقة.

المطلب الثاني: معوقات تطبيق التمكين

عند التطرق إلى تطبيق التمكين في المنظمات يكون من المفيد أن تفحص خصائص المنظمات أولا، والتأكد من مدى توافر البيئة الملائمة لتطبيق التمكين، حيث أن نجاح أو فشل برنامج التمكين يخضع بشكل

[1]-محمد بن مسفر الشمراني، **المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين(دراسة مسحية مقارنة على منسوبي المديرية العامة للدفاع المدني ووكالة وزارة الداخلة للأحوال المدنية**، أطروحة دكتوراه(غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية ،ص102.

[2]-محمد بن مسفر الشمراني، المرجع ذاته، ص105.

أساسي إلى مدى توافر المتطلبات الجوهرية في البيئة التنظيمية التي قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين، ومن تلك المعوقات مايلي[1]:

1.الهيكل التنظيمي الهرمي.

2.المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.

3.خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.

4.عدم الرغبة في التغيير.

5.خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها والسلطة.

6.خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية.

7.الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار.

8.السرية في تبادل المعلومات.

9.ضعف نظام التحفيز.

10.تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.

11.ضعف التدريب والتطوير الذاتي.

12.ضعف الثقة الإدارية.

13.عدم ملائمة نظام المكافآت.

[1]-سعد بن مرزوق العتيبي،**المؤتمر العربي السنوي الخامس في إدارة الجودة الشاملة**، مرجع سابق،ص ص39-40.

خلاصة الفصل

أوضحنا في مقدمة بحثنا الاهتمام المتزايد للمنظمات بمفهوم تمكين العاملين، ويعود هذا الاتجاه للضغوط التي تتعرض لها المنظمات للاهتمام بمواردها البشرية لتحقيق أهدافها.

والمنظمات الحالية مدعوة للاستجابة بصورة سريعة لتلك الضغوط، ولا يمكن أن يشكل نمط الإدارة التقليدي والقائم على أسلوب الإدارة من أعلى إلى أسفل النموذج الذي يسهل الاستجابة السريعة للتغيرات المتسارعة.

إن مصطلح تمكين العاملين كمفهوم إداري حديث جدير بالبحث والدراسة، ولكن التحدي الحقيقي الذي يواجه المنظمات كيفية وضع هذا المفهوم موضع التطبيق.

وأخيرًا يتضح أن تطبيق تمكين العاملين ليست بحال من الأحوال اختيار سهل، وإنما عملية متشابكة في عناصرها متداخلة في مكوناتها وأبعادها.

الفصل الثاني

التمكين وتحسين أداء العاملين

مقدمة الفصل :

يعبر مفهوم أداء العاملين من المفاهيم التي نالت نصيبا من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام والدراسات الموارد البشرية بشكل خاص وذلك لأهميته البالغة في المؤسسات حيث أنه يعتبر العنصر البشري المورد الفعال والأساسي في المنظمة فمن خلاله تضمن المحافظة على مكانتها بين منافسيها بالإضافة إلى ضمانها البقاء والاستمرار والتطور وهذا أن المورد البشري (العنصر البشري) هو المورد الوحيد القيم القابل للتقليد من قبل المنافسين ولهذا تعمل إدارة الموارد البشرية على دراسة هذا المورد والتعامل معه بما يضمن لها تطور وتحسين في أدائه ومن هنا اتبعت أسلوب تمكين العاملين ودراسة انعكاسية في حسن أدائهم.

وقد تطرقنا في هذا إلى دور التمكين في تحسين أداء العاملين حيث تضمن هذا الفصل ثلاث مباحث يتطرق المبحث الأول إلى ماهية أداء العاملين أما المبحث الثاني فيتطرق إلى تقييم أداء العاملين والمبحث الثالث إلى التمكين وتحسين أداء العاملين.

المبحث الأول: ماهية أداء العاملين.

اهتم الفكر الإداري بموضوع الأداء الوظيفي ، حيث اهتم به الباحثون والمفكرون في حقل الإدارة إذ يعتبر الأداء الوظيفي إحدى المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين وبلوغ مستوى الانجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة.

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين[1].

ظهر مصطلح "الأداء" في القرن التاسع عشر إذ تعود جذوره الأصلية إلى اللغة الفرنسية (perfomance) وكان يعرف آنذاك على أنه النتيجة المحصلة من قبل السباقات والنجاح الذي يحصده في ذلك السباق" ، ثم أصبح مصطلح الأداء يدل على الدلالة على نتائج العدو للرجال ليتطور بعدها إلى مدى القرن العشرين ليكون مؤشرا رقميا لاستطاعة الآلة القصوى للإنتاج[2].

وهناك العديد من التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء، حيث يشير التعريف الأول إلى أنّ الأداء هو نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يفيد المحيط بأي شكل.

فالأداء سلوك يحدث نتيجة، أو بعبارة أخرى "مايفعله الفرد استجابة لمهمة معينة سواء فرضها عليه الآخرون أو قام به من ذاته[3].

وعليه فإن الأداء يعتبر حسب هذا التعريف كل سلوك يقوم به الفرد استجابة لانجاز المهمة المكلف بها من طرف إدارته ورؤسائه أو القيام بسلوك بإدارته الشخصية وفي كلا الحالتين يؤدي إلى نتيجة.

وعرفه "أندور سيزلافي" و"مارك جي ألاس" على أنّه: يمثل المقياس الأساسي للحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمنظمات، ويستخدم لإبراز نقاط القوة والضعف في الأفراد والجماعات والمنظمات.

---

[1]- مبارك محمد العتيبي، **أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين**، رسالة ماجستير، جامعة عمان، 2007، ص41.

[2]- شادلي شوقي، **أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 2010،ص85.

[3]- عبد الحكم أحمد الخزامي، **تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين** ، ط1، تقييم الأداء سلسلة الادارة المعاصرة، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع، مصر، بدون سنة نشر، ص19.

زيادة على ذلك يمكن أن تصلح تقسيمات الأداء كأساس للحوافز والعقاب والتغيير والتطوير ولإجراء تغيرات في تركيبة المنظمة ولتصميم الوظائف[1].

وأما الأداء في قاموس الموسوعة العلمية فهو "إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز" أي أن إسهامات الفرد في تحقيق أهدافه في المنظمة و إلمام بمهام وظيفته إذ أن الأداء هو سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة بما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب[2] .

وفي هذا التعريف يشير الأداء ضمنيا بأنه هناك معايير توضع مسبقا لإنجاز الأعمال، وكلما ساهم الفرد في انجاز مهامه وفق المعايير الموضوعة مسبقا يكون قد ساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

ويعرف "حسن راوية" الأداء على أنّه:" يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي تحقق أو يشبع بها الفرد المتطلبات الوظيفية، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أمّا الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد[3].

ومن خلال هذا التعريف يلاحظ أن الأداء العاملين، يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات الوظيفة.

أمّا توماس جيلبرت" thomas gilbert": فيتكلم عن الأداء ويؤكد بأنّه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الانجاز والأداء، وذلك لأن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أنشطة في المنظمة التي يعملون بها أما الانجاز فهو ما يتبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج او ناتج أو نتائج أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أو أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحقق معا[4].

والأداء يتمثل في النتائج النهائية من حيث الكم والنوع والتكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لأوجه النشاط المختلفة خلال فترة زمنية محددة[5]، وحسب هذا التعريف الأداء هو عبارة عن النتائج النهائية المحققة ولكن مع مراعاة شروط الأربعة المتمثلة في الكمية، النوعية، التكلفة، والمدة الزمنية المحددة.

---

[1]- صالح بن نوار، **فعالية التنظيم في المؤسسلت الصناعية**، مخبر علم الاجتماع للإتصال والبحث والترجمة ، جامعة قسنطينة ، 2010، ص91.

[2]- حمداوي عمر، أحمد بخوش،**انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي**،من منظور بعض الأساتذة بجامعة ورقلة، مجلة، عدد 8جوان 2012،ص212.

[3]- حسن راوية محمد، **إدارة الموارد البشرية**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999، ص216.

[4]- عبد الباري ابراهيم ، **دور تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية**، الأردن، 2003، ص97.

[5]- محمد بن عبد الله العثمان، **تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء**، رسالة ماجستير، جامعة الملك، كلية العلوم الإدارية، السعودية، ص 93.

كما عرفه" بدوي ومصطفى " نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة من الأفراد لإنجاز عمل معين.

كما عرفه بأنّه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال.

وفي هذا الصدد يرى نرمي وآخرون بأن من أهم المفاهيم المرتبطة بالأداء وتقييمه وهي:

- الفعالية = الأهداف المتوقعة / الأهداف المحققة.
- الكفاءة = المخرجات أو النتيجة المحققة / المدخلات.
- الملائمة = الهدف / مستور الرضا المتوقع.

وعليه يمكن إعطاءه تعريف للأداء يتمثل في المخرجات أو النتائج التي يحققها الموظف خلال تأدية مهامه، والقيام بواجباته بفعالية وبمواصفات محددة مسبقا من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

ثانيا: الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء:

هناك العديد من الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء منها بالعامل نوجز فيما يلي[1]:

- الإلمام بالعمل: ركنا أساسيا من أركان الأداء فهو يعبر عن معرفة العامل بالعمل الذي يؤديه ومدى فهمه لدوره و مهمته وإدراكه للتوقعات المطلوبة منه ومدى إتباعه لطريقة العمل التي تحددها له المنظمة.
- ناتج العمل: يعبر ناتج العمل على مستوى الانجازات التي يحققها العامل ومدى مقابلتها للمعايير النموذجية الكمية والنوعية والزمنية وضغط التكاليف وكل ما يميز عمله من قيمة مضافة تعبر عن ناتج العمل ويعبر عنه ببصمات العامل في العمل.
- سلوك العامل: يشير سلوك العامل في أداء وظيفته من مدى محافظته وحرصه على معدات و أدوات وتجهيزات الإنتاج المستخدمة في العمل من حيث الاعتناء بها وصيانتها وتجنب الإتلاف ومدى تفعيلها بالشكل الذي يضمن عائد معتبر.
- السلوك الاجتماعي: يتمثل السلوك الاجتماعي في العمل في مدى تعاون العامل مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه ومدى مساهمته في انجاز أعمال الجماعة، وتنفيذه للأوامر ومشاركته في حل المشكلات أثناء العمل.

[1]- الياس بن سالم، **تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم تجارية، جامعة المسيلة، 2006، ص ص46-47.

- الحالة النفسية للعامل: إن الحالة النفسية للعامل والتي تمكنه من التصرف بمزاج معين يكون من خلالها متحمسا وراغبا في العمل ومستعدا لإتقانه أو قد يكون في حالة نفسية لا تسمح له بالتجاوب مع العمل.
- فرص التقدم: يسلك العامل طريق للتحسين والتقدم من خلال اكتساب مهارات ومعلومات عن طريق البرامج التدريبية أو الممارسة الميدانية بغية زيادة كفاءة إنتاجيته وفعالية أدائه.

المطلب الثاني: أهمية أداء العاملين وأبعاده ومعاييره.

أولاّ: أهمية أداء العاملين .

تتمثل أهمية أداء العاملين في أية منظمة فيما يلي:

1- لأداء العاملين أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النتائج والتقدم باعتباره الناتج النّهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة واستقراريتها وفعاليتها[1].

2- كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المنظمة فقط، بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة[2].

3- يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله واثبات ذاته[3].

4- يعد الأداء مقياس لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية لقياس كفاءة أداء العاملين، فإن الأداء الفردي يعد يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليه الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد، مثل النقل، الترقية، التكوين، الانتداب لمناصب أخرى....، ومن خلال ذلك المنطلق يجب على كل فرد أن يوجه اهتماما خاصا لأدائه في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي[4].

ثانيا: أبعاد أداء العاملين.

[1]- ابراهيم فيصل بن فهد بن محمد، **العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم**، مرجع سابق، ص40.

[2]- ابراهيم فيصل بن فهد بن محمد ، **المرجع ذاته**، ص41.

[3]- حنفي محمود سليمان، **السلوك التنظيمي والأداء**، مرجع سابق،ص65.

[4]- محمود أحمد منصور، **القوى العاملة تخطيط وظائفها وتقسيم أدائها**، مرجع سابق، ص135.

نعني بالأداء قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز ثلاث أبعاد للأداء وهي:[1]

أ- كمية الجهد المبذول: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

ب- الجهد المبذول: يعني مستوى بعض الأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعية وجود الجهد المبذول، ويتدرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الانتاج للمواصفات وخلوه من الأخطاء ودرجة الابتكار والإبداع في الأداء.

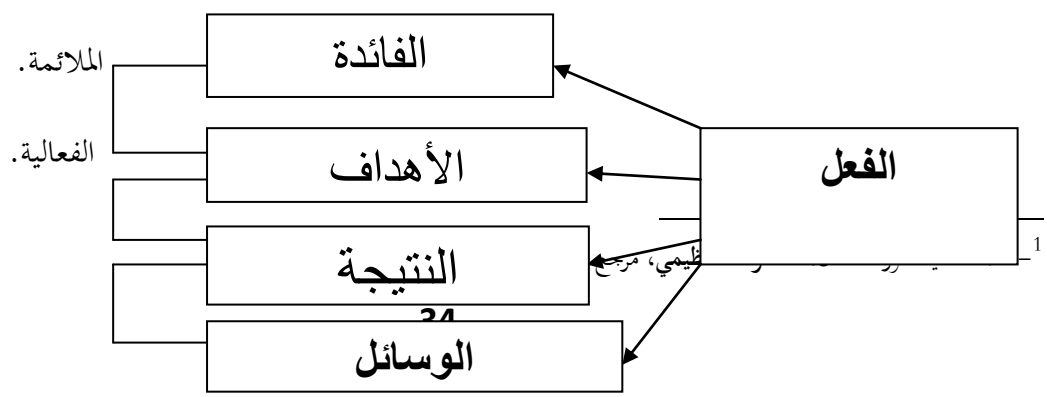
ج- نمط الأداء: يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي تؤدى بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد، أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات و الأنشطة إن كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل قرار لمشكلة معينة والأسلوب الذي يتبع في اجراء بحث أو دراسة.

ثالثا: معايير أداء العاملين:

يتطلب تحديد مستوى أداء الفرد المرغوب فيه معرفة العوامل التي تحدد معا المستوى وماهية التفاعل بينهما، وهذا أمر ليس بالسهل وذلك لتعدد هذه العوامل من جهة، إضافة إلى أنّ دور كل عامل من هذه العوامل في علاقة بمستوى الأداء غير معروف، وليس هذا كل ما في الأمر، بل إن ظاهرة الأداء تزداد تدقيقا نظرا لتضارب النتائج التي توصل إليها الباحثون في هذا المجال.

وفي هذا الجانب يرى علي غربي وآخرون أن أداء الفرد يقرن بالجهد الذي يبذله سواء تعلق الأمر بالإنتاجية أو الحركية أو القدرة التنافسية، أو انجاز المهام المطلوبة، ويمكن الحكم على أداء الفرد من خلال ثلاث معايير وهي:

الشكل رقم (02-01):معايير الأداء.



1 [illegible] ظيمي، مرجع

الكفاية(الكفاءة).

المصدر: علي غربي وآخرون، **تنمية الموارد البشرية**،ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص132.

بينما يحصر البعض الآخر من الباحثين أهم معايير الأداء فيما يلي:[1]

الجودة: هي المؤشر الخاص لكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان ، وجودة المنتج لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذ دعت الضرورة فضلا عن الإتقان على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج والأهداف والتوقعات.

الكمية: هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانيات الأفراد ولا يتم إماّ في الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل قبول من النمو في معدل قبول من النمو في معدل للأداء بما يناسب مع ما يكسبه الفرد من خبرات تدريب وتسهيلات.

الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأسمال وليس دخلا ما يحفز أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة لأنّه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة فهو لا يقدر بثمن ويعد أحد خمسة موارد أساسية في مجال غدارة الأعمال وهي الموارد ، المعلومات، الأفراد، الموارد المادية، والوقت والذي يعد من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل لذلك يراعي الإنفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل على أن يراعي "كمية العمل المطلوب القيام بها، عدد العمال اللازمين لإنجاز العمل".

الإجراءات: عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف بالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في انجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا أنّه بفضل

[1]– شامي صبيحة، **المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي**، رسالة ماجستير، علوم الاقتصادية، تخصص تسيير منظمات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، 2010، ص72.

الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في انجاز العمل سواء ما يتعلق بانجاز المعاملات أو تسلمها أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة بجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين، وهذا لا يعني قتل عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين، ولكن الاتفاق والتعامل على ما يريد المرؤوس تنفيذه رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في انجاز العمل ولضمان اتفاقه وعدم مخالفته للنظام والتعليمات واللوائح والقوانين[1].

ويعود عدم الاتفاق بين الباحثين حول معايير الأداء إلى اختلاف درجة الأهمية التي ينظر إليها الباحثون إلى هذا المعيار.

المطلب الثالث: عناصر الأداء ومؤشراته.

أولا: عناصر الأداء:

للأداء عناصر ومكونات أساسية أو مكونات ندوتها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للموظفين في المؤسسات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فعالية الأداء الوظيفي للموظفين وقد تعددت تصنيفات هذه العناصر حسب اختلاف اهتمام الباحثين يمكن حصرها في الآتي:

1- الموظف وكفاءته[2]: وهو ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع أمّا كفاءته فتعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم وهي تمثل خصائصه التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف بالإضافة إلى التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وانجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه، وفي حقيقة الأمر أنّ البنية المعرفية للموظف في حالة تغير دائم نتيجة لتأثير عمليات تعلمية عديدة.

2- العمل ومتطلباته: وتشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يطلبها العمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف، وما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص مميز فيه تحد، ويحتوي على عناصر التغذية الإسترجاعية كجزء منه، وتشمل أيضا الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والسرعة الانجاز والتحرر من الأخطاء[3].

---

[1]- شامي صليحة،**المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي**، مرجع سابق، ص73.

[2]- سالم بن بركة برك القايدي، **فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية**، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، الرياض، 2008، ص84.

[3]محمد بن عبد الله العثمان، **تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2003، ص73.

3- البيئة التنظيمية ومركباتها: وهي تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال مثل التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم والتي تؤثر في الأداء الفعال وهي العوامل الاقتصادية الاجتماعية التكنولوجيا الحضارية السياسية[1].

ثانيا: مؤشرات الأداء.

يمثل الأداء الأساس الحاكم على فعالية الأفراد والوحدات الإدارية والمنظمات وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات وهي:

- ❖ الإنتاجية.
- ❖ العمل الروح المعنوية للأفراد العاملين ومعدلات الغياب عن العمل.
- ❖ مدى انجاز المهام والواجبات بدقة وسرعة وإتقان.
- ❖ الابتكار والقدرة على الإبداع.
- ❖ درجة الانضباط واحترام النظام وأسلوب التعامل مع الموظفين.

مستوى التعاون مع فريق العمل والمرونة والقدرة على انجاز القرارات. وهناك من قسم هذه المؤشرات المستخدمة لدراسة الأداء الوظيفي إلى ما يلي:

الفعالية: الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة في الوقت المناسب وعلى أكمل صورة وبأسلوب جيد مع البيئة المحيطة، ووفقا لهذا المفهوم فإن الفعالية تقاس من خلال نسبة الأهداف التي تم تحقيقها فعليا إلى الأهداف المخططة مسبقا، أما عن مستوى الفرد فيشير إلى مدى قدرة الفرد على تحقيق الأهداف المطلوبة.

الكفاءة: وتشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف أو أن يؤدي الفرد عمله بأقل تكلفة من الوقت والجهد والمال.

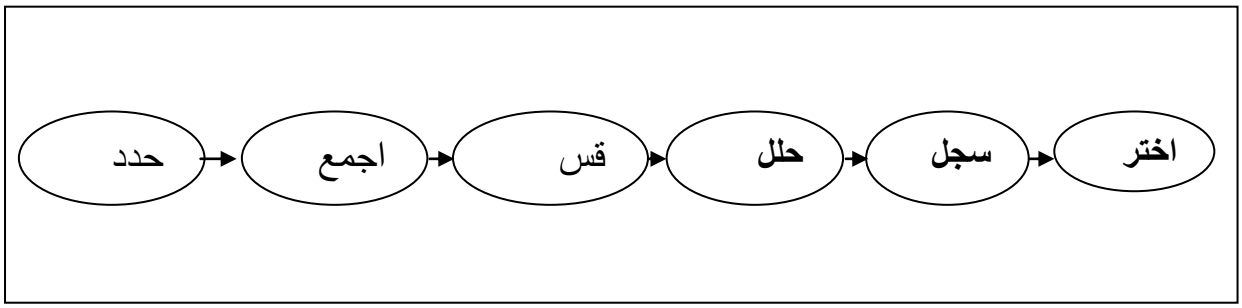
ثالثا: معدلات الأداء[2].

إن عملية التحكم على الأداء أو تقويمه يتطلب وصف معدلات الأداء من خلال تحديد القيم المرتبطة بالخطط والتي تقاس على ضوئها النتائج المتحققة، لذا يعتبر معدل الأداء أداة تخطيطية تعتبر غاية مطلوب بلوغها،قد يعكس خطة أو طريقة أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين ودون تحديد معايير ومعدلات الأداء يصعب قياس الأداء والوصول إلى حكم سليم على مدى كفايته حيث أن هناك 06 خطوات أساسية تمر بها عملية وصف الأداء كما في الشكل التالي:

[1] عبد الباري ابراهيم، **دور التكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات** ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، 2003،ص97.

[2] - مبارك محمد العتيبي، **أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين**، رسالة ماجستير، الأردن، 2007، ص41.

الشكل(02-02):خطوات عملية وصف الأداء



المصدر: مبارك محمد العتيبي، **أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين**، رسالة ماجستير، الأردن، 2007، ص45.

ولقد لخص زوايا كل خطوة باختصار على النحو التالي:

أ- وتشير إلى اختيار أنسب الأعمال لقياسها، فقد يكون موضوع الأداء عملا جديدا لم يسبق قياسه، أو تغيرا في طريقة أدائه يتطلب تحديد زمن نمطي جديدا أو لغيرها، أو شكاوي العاملين من ضيق الوقت المسموح به لأداء عمل معين من الأسباب، لذا يعتبر الاختيار الخطوة الاولى في توصيف معدلات الأداء.

ب- التسجيل: وتشير إلى الحقائق والمعلومات والبيئات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل والأساليب وعناصر النشاط التي يتضمنها العمل، كما تتضمن هذه الخطوة الاجراءات المكونة للنشاط المتجدد في العمل.

ج- التحليل الانتقادي: وترتكز هذه الخطوة على اختبار صحة البيانات المسجلة للتأكد من استقلال الوسيلة الأكثر فاعلية وعزل العناصر الأخرى ذات التأثير الجانبي في العملية الإنتاجية.

د- القياس: وتخص بقياس كمية العمل المستغلة في كل عنصر، وبالوقت والأسلوب الفني المناسب لقياس العمل.

هـ – التحديد: ويتم تحديد سلسلة النشاطات اللازمة للتشغيل تحديدا دقيقا يشمل الوقت القياسي لأداء النشاط والأساليب والنشاطات المعيقة التي تستخدم في أدائه.

ويشير المفتي إلى أن تقدير معدلات الأداء تختلف من مجتمع إلى آخر ومن منظمة إلى أخرى لتتأثر بالعادات والتقاليد السائدة في المجتمع وبالظروف البيئية المحيطة بالعمل ودرجة التقدم التقني والمعلوماتي في المنظمة ومع ذلك فإن محلات الأداء لها أهمية خاصة وأهداف معينة تتمثل فيما يلي:[1]

- وضع مواصفات محددة للعمليات وأوجه النشاط قبل البدء في العملية الإنتاجية من أجل قياس المنتج النهائي والحكم عل مدى جودته.
- توضيح مستوى الأداء المطلوب أو المرغوب فيه من خلال توفر مؤشرات قابلة للقياس مثل السرعة، الدقة، الاقتصاد والكفاءة.
- المعاونة على القياس الفعلي للعاملين.
- توفير الفهم المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين لأن تصرفات الجميع تحكمها معايير محددة سلفا.
- توفير الأسس السليمة لمعالجة المشاكل أو الانحرافات التي تعيق فاعلية الأداء.

ويرى الباحثين أن تكون العبارات التي تصاغ بها معدلات الأداء أقل رسمية من تلك التي تستخدم في وصف الوظائف وأن تكون هناك نماذج وأنماط مختلفة من من معدلات الأداء لإمكانية استخدامها وفقا للمستوى الإداري الذي سيعتمدها، وأن تهتم معدلات الأداء بالجوانب لتالية:

- مجالات الأداء: وهي المجالات المتوقعة أن تحقق فيها نتائج تتدرج في شكل أولويات.
- مؤشرات الأداء: تحديد مؤشرات الأداء في كل مجال من مجالات النتائج المتوقعة.
- معدلات الأداء: يتحدد في الغالب بنظام فئتين، الأداء المرضي، الأداء المتميز.

المطلب الرابع: محددات والعوامل المؤثرة في أداء العاملين

أولا: محددات أداء العاملين

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينهما والتي تتمثل في ثلاثة عوامل رئيسية حسب العلاقة التالية:

- الأداء الوظيفي: القدرة×الدافعية×الإدراك

[1] – محمد مبارك العتبي، **أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين** ،مرجع سابق، ص45.

1- القدرة:هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة والتي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة، وتتألف من محصلة من المعرفة أو المعلومات العلنية اللازمة للعمل، والمهارة كالتمكن من ترجمة نص معين، ومدى وضوح الدور فيجب أن تتوافر لدى الفرد العامل القدرة على إدراك العمل المحدد له، والخبرات السابقة التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول ويشمل: التعليم، التدريب، والخبرات[1].

2- الدافعية: هناك من يشير للدافعية بأنها رغبة، حيث تعرف الدافعية بأنها " الرغبة في بذل الجهود لتحقيق الأهداف التنظيمية والمشروطة بمدى إمكانية إشباع بعض الحاجات الشخصية نتيجة لهذا الجهد المبذول".

وهناك من يرى أن الدافعية هي قوى داخلية وقوى خارجية تثير وتوجه السلوك وتحافظ على استمرارية الجهد المبذول وبالتالي يمكن أن نستخلص بأن الدافعية هي" قوى تنشط وتوجه السلوك وتحافظ على استمرارية الجهد"[2].

مهما اختلفت تعاريف الدافعية، فهي تتفق في دورها الأساسي على إشارة دور معين، وكل إنسان له عدد من الحاجات، وهذه الحاجات تتنافس فيما بينها، والحاجة أو الدافع الأقوى هو الذي يحدد السلوك، أما بالنسبة للأهداف فهي تختلف عن الدافعية لأنها أشياء خارج الفرد، أما الدافعية فهي أشياء داخل الفرد، ولقد اهتم علماء النفس المعنيين بالإدارة بالدوافع ذات الصلة بالعمل وأهمها هي:[3]

أ- الدافعية لتحقيق الذات الذي يعتبر مصدر الدوافع الاجتماعية كلا من: التقدير، الانتماء، التعبير عن الذات واحترامها.

ب- الحاجة للإنجاز لأن الإنسان إذا ما قرر أو احتاج تنفيذ عمل ما فهو يسعى ويتشبث به، ويؤديه بشكل سليم وصحيح وطبعا نسبة النجاح تختلف من فرد لآخر لاختلاف القدرات.

ج- دافع التمكين والتعلم الذي يؤدي إلى استطلاع والتمكن بما يحيط بالفرد.

د- الحاجة للتواد وإقامة علاقات محبة ومودة مع الزملاء وذلك بشكل تحريري أحيانا.

هـ- دافع الارتياح وعدم القلق والألم الذي يهدف إلى التخلص من بعض مسببات القلق والتوتر الخاصة الذي يحدث عندما يجد الفرد نفسه في ظروف جيدة.

---

[1]- سهام بن رحمون، **بيئة العمل الذاخلية وأثرها على الأداء الوظيفي**، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة باتنة، 2014، ص74.

[2]- طه طارق، **السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأنترنت**،دار الفكر الجامعي، مصر، 2006، ص302.

[3]- بلوطي سعاد نايف، **إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد**، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص352.

3- إدراك الدور: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور، ولتحقيق مرضي من الأداء لابد من وجود أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء.

بالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد، القدرات، وإدراك الدور أو المهمة، فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل يتفاعل مع العاملين الآخرين[1].

ثانيا: العوامل المؤثرة على أداء العاملين.

يصعب تحديد كافة العوامل المؤثرة في فعالية أداء العاملين لأنه مجال واسع ومتشعب الأبعاد، ولأن تلك العوامل متعددة، يخضع بعضها لسيطرة الموظف بينما بعضها الآخر يخرج عن سيطرته، كما يرى بعض الباحثين صعوبة تحديد العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي للقادة بصفة خاصة إلى تداخل التفاعل بين شخصية القادة من ناحية ونمط القيادة من ناحية أخرى وشخصيات الإتباع من ناحية ثالثة والأهداف والإمكانات المادية والبشرية ومدى قدرتها على تحقيق أهداف المنظمة وإشباع حاجات العاملين، والوفاء لمتطلبات المجتمع المحلي من ناحية رابعة.[2]

وتظهر أهمية ثلاثة العوامل في الأداء على وجه الخصوص وهي:[3]

أ- الموظف: وما يملكه من معرفة بالمهارات، الاهتمامات، قيم، دوافع، واتجاهات.

ب- الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فروض عمل ممتع فيه يحدد ويحتوي عناصر التغذية العكسية كجزء منه.

ج- العوامل البيئية: هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد، والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، بالرغم من أن بعض العوامل قد تؤخذ كأعذار إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقية وموجودة بالفعل، ومن أكثر عوائق الأداء شيوعا هي النقص أو تسارع في المتطلبات على وقت الفرد، عدم كفاية تسهيلات العمل

[1]- حسن راوية محمد، **إدارة الموارد البشرية** ،مرجع سابق، ص218.

[2]- الربيق محمد، **العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي للقيادات الامنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، السعودية، الرياض، 2004، ص46.

[3]- العساف عبد الله، **علاقة المركزية واللامركزية بالأداء الوظيفي**،رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2003، ص58.

والتركيبات، التجهيزات والسياسات المحددة، والتي تؤثر على الوظيفة، نقص التعامل مع الآخرين، نمط الإشراف، الحرارة والإضاءة، الضوضاء وترتيب الآلات حتى الحظ العاثر والصدفة يمكن أن تكون عائق للأداء.

المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين.

تتوفر لدى إدارة المؤسسة مجموعة من الطرق التي يتم من خلالها تقييم أداء الأفراد فيها، وعلى الجهة المقيمة أن تختار الطريقة التي تكون أكثر تناسبا مع طبيعة الأعمال التي ينفذها الفرد ومع حجم المنظمة، وطبيعة ونوعية نشاطها وغيرها من المتغيرات.

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين

أولا: تعريف تقييم الأداء

تقييم أداء الأفراد عملية بموجبها يتم تقدير العاملين بشكل منصف وعادل لتجرب مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، والاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفاءتهم.[1]

* هو النظام الذي يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم.[2]

* ويرى عبد الغفار حنفي بأنه: الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدى، ويترتب عن هذا التقييم وصف الفرد لمستوى الكفاية أو الجدارة أو استحقاق معين، (ممتاز، جيد جدا، مقبول، ضعيف، ضعيف جدا .....الخ).[3]

*كما وصفه باحثون آخرون: بكونه نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأداتية والسلوكية ومحاولة التعرف على إمكانية تكرار نفس الأداء أو السلوك في المستقبل للإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع، ويذهب آخرون إلى الوصف التفصيلي للعملية بتعريفها محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تقرير الأولى ومواجهة الثانية، وذلك كضمان أساسي لتحقيق فاعلية المنظمة في المستقبل.[4]

* ويعرف كذلك على أنه الحكم على مدى مساهمة كل الأفراد للعملية الإنتاجية لاتخاذ القرارات بالأجور والحوافز والترقيات والنقل والتدريب، وتكون هذه العملية مستمرة التي يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءة وفعالية الفرد الأدائية وفق المعايير المحددة سلفا، واتخاذ القرارات المناسبة في مجال الموارد البشرية.[5]

ومما سبق يمكن استخلاص أن تقييم الأداء الوظيفي هو:[6]

- عملية إدارية مخططة مستمرة ومنتظمة تتطلب وجود معايير ومعدلات أداء، يقاس على أساسها أداء الفرد.
- عملية تقوم على كشف نقاط القوة والضعف بهدف تحسين وتطوير أداء العاملين.
- نظام يتم من خلاله تحديد مستوى كفاءتهم مما يسمح لهم بالتحكم على تطورهم المستقبلي.
- إنها عملية من شأنها إتاحة الفرص للعاملين للترقية والحصول على تقديرات ومكافآت عادلة.

[1]- كامل المغربي، **أساسيات الإدارة**، الطبعة الأولى،دار الفكر للطباعة والتوزيع، 1995،ص3.

[2]- كمال بربر، **إدارة المواد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، المؤسسة الجامعية، بيروت، 2000، ص28.

[3]- عبد الغفار حنيفي، **السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2006، ص ص 261-262.

[4]- خالد عبد الرحمان الهيثم، **إدارة الموارد البشرية**، دار وسائل للنشر والطباعة، الأردن، 2003، ص ص198-199.

[5]- محمد حافظ حجازي، **إدارة الموارد البشرية**، دار الوفاء للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص281.

[6]- عرايبية خلود، **التكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية**، مظكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة المدية، 2016، ص16.

ثانيا: أهمية تقييم الأداء

يعتبر تقييم أداء الأفراد في مؤسسة ذو أهمية بالغة:[1]

- الحصول على المعلومات اللازمة لسياسات الإدارة باختبار للكفاءة وترقيتهم ومنحهم مكافآت ومعرفة الأسوأ من أجل القيام بحملات تدريبية من أجل رفع مستوى الأداء.
- هذه العملية مهمة أيضا للأفراد لأنها تساعدهم على إتباع الحاجة لإثبات الذات واكتساب احترام الآخرين.
- أمّا بالنسبة للإدارة فهو مهم لأنه يساعد على التعرف بشكل دقيق على ذوي الأداء المنخفض وكذا ذوي الأداء الجيد حتى تتمكن من تحسين مستوى أداء الضعفاء والاستفادة من أداء الجيدين وأن تنمي المنافسة بين الأفراد ليحققوا نتائج أفضل باستمرار.
- كذلك إنّ التقييم الجيد والدقيق للأداء يسهل مهمة الرؤساء في رسم سياسات التدريب والتنمية وتخطيط القوى العاملة والحوافز.
- يعد وسيلة لضمان عدالة الأحكام على كفاءة وفعالية الأفراد.
- كذلك تكمن أهمية تقييم أداء العاملين في رفع مستوى العلاقة بين الرئيس (المشرف) ومرؤوسيه أي ينتج عنه تفاهم وتعاون بينهما.

ثالثا: أهداف تقييم أداء العاملين:

يتضح مما سبق لنا أن عملية تقييم الأداء من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وعند قيامها بعملية التقييم فهي تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- على مستوى المنظمة:[2] من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها من خلال عملية التقييم على مستوى المنظمة ما يلي:

- الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية (الإستراتيجية) ونشاط العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية والمتمثل بالمخرجات المحددة مسبقا ولذلك لابد أن يكون نظام تقييم الأداء مرنا يستجيب لأي تغير في إستراتيجية المنظمة.
- تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، حيث تعتبر وظيفة تقييم الأداء بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعة ومتابعة باقي وظائف إدارة الموارد البشرية (التدريب، الحوافز، الترقية، تخطيط القوى العاملة).

[1]- عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، كلية الأقتصاد، جامعة دحلب، 1991، ص172.

[2]-Pascal Noferi,**Gestion des ressources Humairs et Coupetitire de Lentre de Lentrepries,**UnineParis,1983,p63

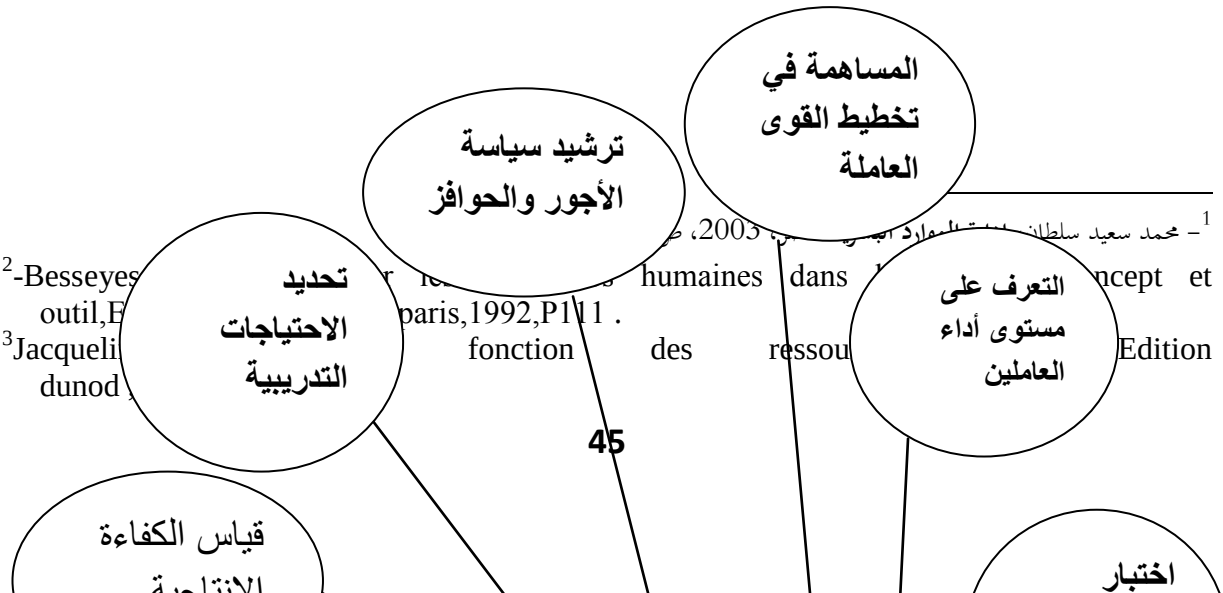
2- على مستوى المديرين:

- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.
- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه، واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقة بين الطرفية وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية، وتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى.[1]

3- على مستوى العاملين:

- تنمية الإحساس بروح المسؤولية: من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، تقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويجتنبوا العقوبات.
- مقياس لأدائهم: حيث تعتبر هذه الغاية الأكثر تبريرا في العديد من أنظمة التقييم الموجودة في العديد من المنظمات والمقصود بها هو قياس مستوى أداء العاملين مقارنة بمميزات عامة في حالة التقييم النقطي المحض.[2]
- تسيير وتطوير قدراتهم ومهاراتهم: حيث تساعد عملية التقييم على استثمار مهارات وقدرات العاملين بشكل أفضل في المستقبل خاصة وأن مفهوم المهارات اليوم أصبح بشكل جوهري إشكالية خلق القيمة في المنظمات، مما جعل إدارة الموارد البشرية فيها توجه أكثر بأكثر سياستها نحو تسيير الكفاءات ومهارات أفرادها[3].

الشكل رقم (02-03): أهداف تقييم الأداء



[1]- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، ط1، 2003، ص

[2]-Besseyes r humaines dans ncept et outil,E paris,1992,P111 .

[3]Jacqueli fonction des ressou Edition dunod

المصدر:سالم عواد الشهري، **الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثره على الأداء الوظيفي**، رسالة ماجستير، السعودية،2009، ص89.

المطلب الثاني: خطوات وأبعاد تقييم الأداء

أولا: خطوات تقييم الأداء

تتضمن عملية تقييم الأداء خطوات التالية:

1- وضع نظام تقييم:[1]

- تحديد المقياس: يجب وضع معايير كي يتم مقارنة الأداء بها بحيث تصبح المحك الذي يتم القياس به.
- اختبار طريقة القياس: هناك طرق عديدة لقياس الأداء فيجب تحديد التي سيتم قياس الأداء بها.
- تحديد دورية التقييم: المقصود بذلك تحديد الفترة الزمنية الدورية لإجراء عملية التقييم فقد تكون كل ثلاثة أشهر أو كل ستة أشهر، ويختلف ذلك من مؤسسة إلى مؤسسة وذلك حسب طبيعة النشاط وحجم المؤسسة وغير ذلك من العوامل.
- تحديد المقيم: من المعلوم أن الشخص المناسب الذي يجب أن يقوم بتقييم الموظف هو الشخص الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية والدقيقة عن مستوى أداء الموظف وسلوكه، ويمكن القول إن الرئيس المباشر هو الشخص الأنسب لتقييم الموظف مع الأخذ بعين الاعتبار أهمية الموضوعية والهدف.
- تدريب المقيم: التأكد من قدرة المقيم على التنفيذ السليم لعملية التقييم وتزويد المقيمين بالإرشادات الواجب إتباعها، لذا أصبح دور المقيمين من أهم أسباب نجاح عملية التقييم.
- عملية النتائج: مناقشة المقَيم(الموظف): بنتيجة تقييمه والغاية من ذلك معرفة الموظف بجوانب القوة وتعزيزها، وجوانب الضعف وتفاديها، وتجنب حصولها في المستقبل.
- التقييم من نتائج التقييم: هو إعطاء الحق للموظف في القيام بالتظلم من نتائج التقييم الغير مرضي له مما قد يدفع المقيمين إل أخذ عملية التقييم على محمل الجد وإعطائها أكثر أهمية.
- تصميم استمارة التقييم: المقصود بذلك هو عمل نماذج التقييم بشكل مناسب بحيث يحتوي على المعلومات المطلوبة وكذلك على عناصر التقييم وأن يكون سهل الاستخدام والفهم وأن يتم وضع استمارات مناسبة للفئات الوظيفية المختلفة.

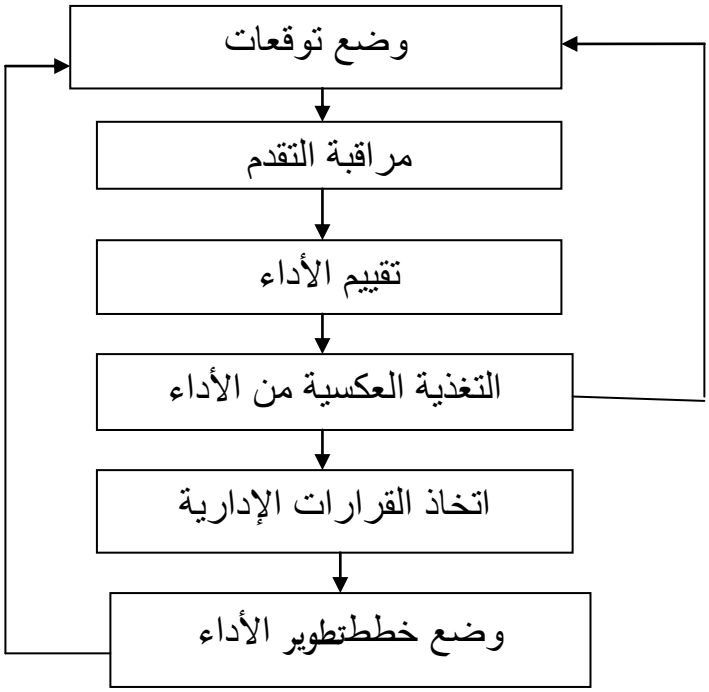
2- خطوات التقييم التنفيذية: يقوم بهذه الخطوات التنفيذية المقَيم وتشمل:[2]

- دراسة معايير التقييم المحددة وفهمها بشكل ممتاز.
- ملاحظة أداء العاملين وانجازاتهم وقياس ذلك.
- مقارنة أداء العاملين بالمقاييس الموضوعية وتحديد نقاط القوة والضعف.
- اتخاذ القرارات الوظيفية بناءا على نتائج التقييم.

الشكل رقم(02-04): مراحل تقييم الأداء.

[1]- فيصل حسونة، **ادارة الموارد البشرية**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص150.

[2]- فيصل حسونة،**إدارة الموارد البشرية**، المرجع ذاته، ص151.



المصدر: فيصل حسونة،**إدارة الموارد البشرية**،دار أسامة للنشر والتوزيع،الأردن،2011،ص19.

ثانيا: معايير تقييم الأداء

يقصد بمعايير الأداء، الأساس الذي ينتسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا أو مريضا وتحديد هذه المعايير ضروري لنجاح عملية التقييم، فهي تساعد العاملين في معرفة ماهو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، ولابد أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يساعد على رفع درجة أدائهم.

يشترط في المعيار مهما كانت نوعيته أن يكون دقيقا في التعبير عن الأداء المراد قياسه، ويكون المعيار هكذا إذا تميز بالخصائص التالية:[1]

- صدق المقياس: أي أن العوامل الداخلية في المقياس يجب أن تعبر عن تلك العناصر التي تتطلب العمل بدون زيادة أو نقصان وهناك حالتان يكون فيها المقياس غير صادق، في حالة عدم احتواء المقياس على عوامل أساسية في الأداء وهذا النوع من الخطأ يعرف بقصور المقياس أو احتواءه على مؤشرات خارجة عن إرادة الفرد، وهذا النوع من الخطأ يعرف بتلوث المقياس.

[1] – فارسي صبرينة، **تقييم أداء العاملين وأثره على تقييم أداء المؤسسة**،رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة خميس مليانة، 2015، ص35.

- ثبات المقياس: ويعني أن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أداءه ثابتا، أو عندما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات أدائه. وأن ذلك ليس عيبا فيه وإنما حالة طبيعية.
- التميز: وتعني بها درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.
- سهولة الاستخدام: ونعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.

ولقد اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير فمنهم من خصص مجموعة من المعايير لكل مستوى تنظيمي ومنهم من قدم مجموعة معايير يمكن تطبيقها على جميع الوظائف أو الأعمال الإدارية ومن الأمثلة على تلك المعايير، العمل، القيادة، الإبداع، حجم العمل، القدرة على اتخاذ القرارات، القدرة على حل المشاكل وتفويض السلطات.

ويتم قياس الأداء من خلال معيارين هما: العناصر ومعدلات الأداء:[1]

1- العناصر: تشمل على الصفات والميزات التي تتوفر في الفرد والتي يجب أن يتحلى بها في عمله وسلوكه لكي يتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة، ومن أمثلتها الإخلاص في العمل، التعاون، الأمانة، المواظبة على العمل، ...الخ. وهي نوعان:

أ- عناصر ملموسة: وهي التي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد مثل المواظبة على العمل والدقة فيه، إذ من خلال عدد مرات الغياب، ومدى احترام الفرد لمواعيد العمل الرسمي، يمكن الحكم على مدى مواظبته على عمله، كما أنه يمكن قياس الدقة بمراجعة المعاملات القديمة من قبل الفرد لرئيسه بعد تنظيمها، فبهذه المراجعة مثلا: يمكن اكتشاف الخطأ الذي وقع فيه وبالتالي الحكم على مدى الدقة في عمله بشكل صحيح.

ب- العناصر غير الملموسة: وتشمل على الصفات الغير ملموسة التي يجد المقيم صعوبة في قياسها نظرا لأنها تتكون من الصفات الشخصية لدى الفرد هذه تتطلب الملاحظة المستمرة، لكي يتمكن المقيم من ملاحظتها ومن أمثلة على هذه الصفات: الأمانة، الذكاء، الشخصية...الخ.

2- معدلات تقييم الأداء: وهي عبارة عن ميزان يمكن بواسطته أن يزن المقيم إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته في العمل من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد للتوصل في الأخير إلى تحديد مستوى إنتاجه من حيث الكمية والجودة. ومعدلات الأداء ثلاثة أنواع وهي:

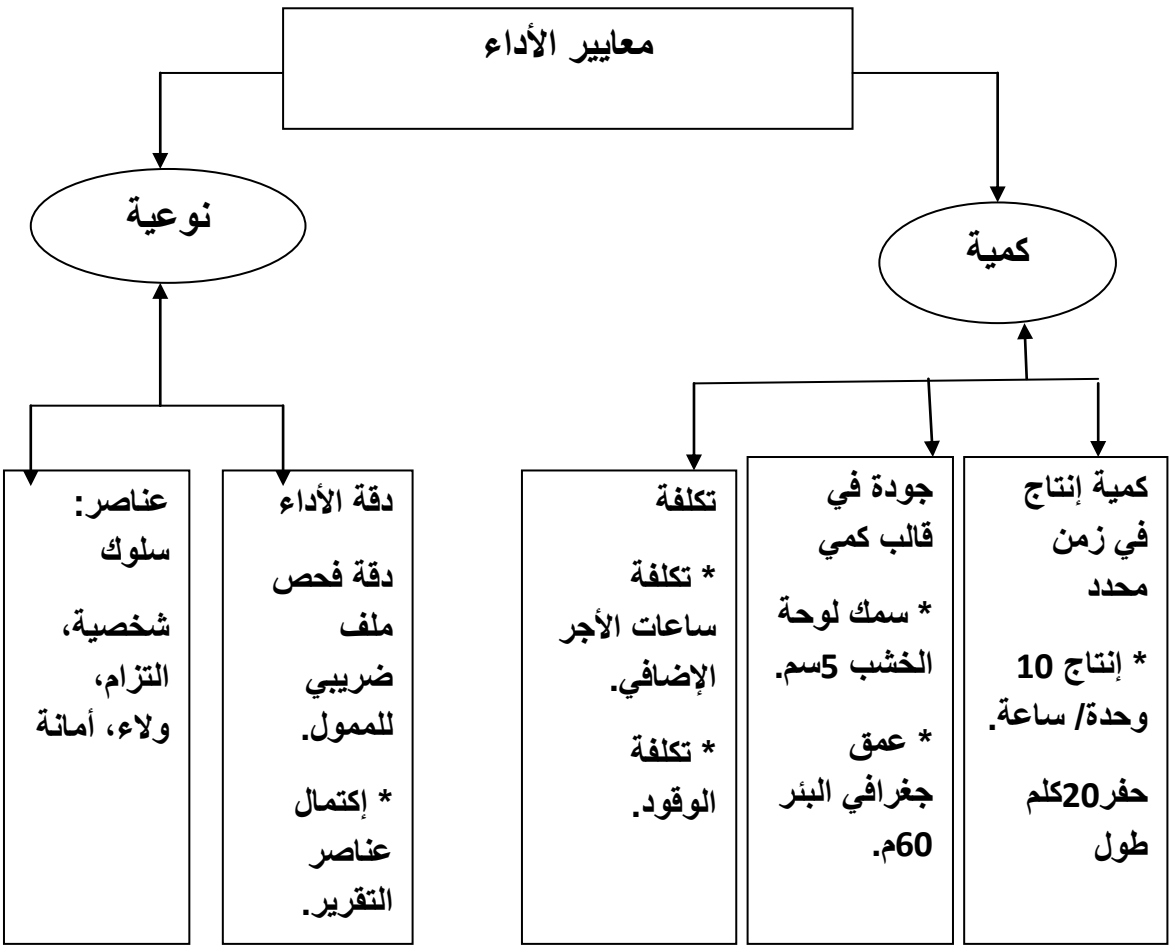
[1]- فارسي صبرينة،**تقييم أداء العاملين وأثره على تقييم أداء المؤسسة**، مرجع سابق ،ص36.

أ- المعدلات الكمية: يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب ان تنجز خلال فترة زمنية محددة أي أنها تدل على العلاقة ين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء، ومثال على ذلك إنتاج مائة وخمسون وحدة من المنتج خلال ثمن ساعات وهي ساعات العمل الرسمية في اليوم، يسمى هذا النوع بمعدل الزمني للإنتاج.

ب- المعدلات النوعية: وتعني وجوب وصول إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان وغالبا ماتحدد نسبة معينة للأخطاء، أو الإنتاج المعيب يجب أن يتجاوزها الفرد ويسمى هذا النوع بالمعدل النوعي للأداء.

ج- المعدلات الكمية والنوعية: وهذا المعدل هو مزيج بين النوعين السابقين إذ بموجبه يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محدد وبمستوى معين من الجودة والإتقان.

الشكل رقم (02-05): تصنيف بعض معايير الأداء.



المصدر: صبرينة فارسي، **تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة**، جامعة خميس مليانة، 2015، ص37.

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء

تتباين طرق تقييم الأداء من منظمة إلى أخرى لذلك فأن هناك العديد من الطرق المستخدمة في مختلف المنظمات.

1- الطرق التقليدية:[1]

أ- طريقة الصفات أو السمات: ويتم وفق هذه الطريقة عدد من الصفات التي يمكن ملاحظتها من قبل المدير في أداء العاملين، إذ يتعذر في أداء بعض الأعمال الخدمية الاعتماد على المقياس الكمي، لذا تلجأ بعض المنظمات لاعتماد هذه الطريقة في قياس الأداء من خلال الخطوات التالية:

- تحديد الصفات التي يمكن اعتمادها في تقييم الأداء مثل مستوى الأداء، علاقة الموظف برؤسائه وزملائه المحافظة على الدوام الرسمي...الخ. وهكذا يتم اعتماد الصفات التي تراها الإدارة العليا ضرورة في انجاز الأداء للعامل.
- إعطاء كل عنصر من العناصر التي وضعتها الإدارة العليا درجة معيارية لتميزها عن الدرجة لتي تليها.
- تحديد نقاط معيارية لكل مستوى من المستويات التي تم وضعها.
- يتم وضع عناصر الأداء والدرجات داخل نموذج يتم إعداده لتقييم الأداء.
- يطلب من المقيم عادة تدوين الملاحظات التي يشعر بضرورة تدوينها أمام كل عنصر من العناصر التي اعتمدت في التقييم في المكان المخصص لها أسفل النموذج.
- يتم بعد ذلك جمع النقاط التي تحصل عليها الفرد في نموذج التقييم النهائي لكي يقوم من خلالها بتحديد المستوى ألتقييمي للموظف كأن يكون معيار القيمة كالآتي: 90-100 ممتاز، 80-89 جيد جدا، 70-79 جيد، 60-69 متوسط، 50-59 مقبول، أقل من 49 ضعيف.
- يقوم الفرد المقيم بكتابة اسمية وتوقيعه، وتاريخ التقييم في أسفل النموذج للتوثيق والمقارنة.

ب- طريقة مقياس المعيار المختلط: وهي طريقة من طرق تقييم أداء العاملين في إطار السمات والصفات والخصائص المتوفرة لدى العاملين إلا أنها تعتمد على مقارنة هذه الصفات بمعيار محدد، حيث يعطى للمقيم ثلاثة جوانب يتم على أساسها تقييم الصفة المعنية، ثم يقوم المشرف بالتعرف على كل جانب ودمجها معا ومقارنتها بالمعيار المحدد في إطار المقارنة التالية (أفضل من)، (مساوي ل)، (أقل من).

[1]- بوقطيف محمد، **التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة**، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعلم، جامعة عباس لغرور خنشلة، 2014، ص ص 78-79.

ج- طريقة الترتيب: وتشمل هذه الطريقة في قيام رئيس بترتيب مرؤوسيه حسب كفاءة كل منهم وتطبيق هذه الطريقة سهل وميسور إذ كان عدد الموظفين المطلوب تقييمهم قليل ويصعب إذا كان عددهم كبير وفي هذه الحالة يتم التقييم بجعل قائمة تتضمن أسماء الموظفين وعناصر التقييم فيختار الرئيس أفضل موظف لديه ويعطيه رقم 01، ويختار أضعف موظف ويعطيه الرقم الأخير، وتتابع العملية إلى أن يتم ترتيب كل الموظفين في القائمة.ويوجد ثلاثة طرق للترتيب وهي:[1]

* الترتيب التبادلي: يتم الترتيب وفقا لهده الطريقة بأن يقوم الرئيس المباشر بتحديد أكثر الأفراد مجموعة الكفاءة وكذلك أداءها وبافتراض أن عدد المجموعة 12 فردا فإنه يسجل الأكثر كفاءة والأدنى كفاءة في القائمة 12 ويستبعد الاسمين ثم تتكرر نفس العملية في المجموعة المتبقية، لتحديد الأحسن والأسوأ في القائمة11 وهكذا حتى يتم ترتيب جميع الأسماء والصعوبة التي تواجه القائم بالتقييم في منطقة الوسط في القائمة حيث تصبح الفروق في الأداء طفيفة جدا ولذلك قد يستعين بأكثر من موظف يقوم بالتقييم ممن لهم دراية بطبيعة عمل المجموعة تم تؤخذ المتوسطات، أو يتم مناقشة الاختلافات والاتفاق على قائم نهائية تعتمد على جميع أعضاء اللجنة المذكورة.

* الترتيب وفق المقارنة الثنائية: ويتم التقييم وفق هذه الطريقة بالمقارنة الثنائية بين الأفراد المراد تقييم أدائهم ولنأخذ المثال التالي: فلو فرضنا أن هناك ثمانية عاملين يراد تقييمهم، إذ توضع أسماءهم في استمارة التقييم في الجانب الأيمن منها، ثم يقوم المقيم بمقارنة كل فرد بالفرد الذي يليه، استنادا لمعايير التقييم المعتمد كالأداء العام للإنجاز أو الالتزام بالدوام مثلا فإذا كانت إنتاجية الفرد الأول أكثر من الثاني، فتضع علامة أمام الفرد الأول ثم يقارن بالفرد الثالث في القائمة، فالرباع حتى الثمان وفي نفس المعيار المستخدم وهو الإنتاجية حيث توضع علامة واضحة امام الفرد الذي حصل على أكثر العلامات أفضل الموجودين أداء للعمل ومن عيوب هذه الطريقة أن لمقارنة فيها تصبح غير متناهية سيما إذا كان عدد العمال المراد تقييمهم كبير ويستنزف جهدا واسعا في تلك المقارنات.

* التوزيع الإجباري والاختياري: وهي إحدى الطرق المتفرعة من منهج السمات في تقييم الأداء حيث تتطلب هذه الطريقة قيام المشرف أو الملاحظ باختيار بنود من القائمة المصممة والتي تميز بين الأداء الناجح وغير الناجح للفرد، والبنود الواردة في القائمة غالبا ما تكون في شكل ثنائي، فالمقيم يقوم باختيار إحدى العبارات من كل زوج بدون أن يعرف عما إذا كان يصف بصحيح السلوك الناجح للوظيفة على سبيل المثال قد يشمل هذه الأزواج الثنائيات ما يلي:

[1]- بوقطيف محمد، **التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء العاملين**، مرجع سابق، ص ص80-81.

أ1- العمل صعب.
أ2- العمل سريع.
ب1- يستجيب العملاء.
ب2- يوضح المبدأ.
ج1- المنتجات منخفضة الجودة.
ج2- يفتقر للعمل الجيد.

أ- البنود الواردة المحدد –التوزيع الإجباري.
ب- المشرف يختار منها: التوزيع اختياري.

ومن القيود التي تقلل من نجاح هذه الطريقة ارتفاع التكاليف وتحتاج إلى قدرة عالية لتكون صادقة لا يمكن استخدامها بكفاءة في الأغراض التطويرية.

2: الطرق الحديثة

إن الطرق التقليدية المذكورة سابقا كلها اعتمدت على الحكم الشخصي للقائم بالتقييم إلى أن جاءت الطرق الحديثة التي اتجهت في البحث على الطريقة الأفضل لتقييم أداء الأفراد وفيما يلي عرض أهم الطرق:

أ- طريقة الإدارة بالأهداف والنتائج:[1] وتعتمد على مقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة كوسيلة للتخلص من العيوب الطرق التقليدية في تقييم الأداء ويقوم هذا الأسلوب على العناصر التالية:

- تحديد أهداف كمية يمكن قياسها.
- إشراك كل ن الرئيس والمرؤوسين في تحديد الأهداف الممكن تحقيقها.
- وضع خطة عمل.
- تحديد معايير قياس الأداء المناسبة.

[1]- سهيلة محمد عباس،**إدارة الموارد البشؤية–مدخل استراتيجي–** دار وائل للشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص150.

ب- طريقة الاختيار الإجباري:[1] تتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل وكل مجمعة تحتوي على أربع جمل، ومن هذه الجمل اثنتان تمثلان الصفة المرغوبة والباقيات تمثلان الصفة غير المرغوبة في أداء المرؤوسين.

والهدف من ذلك هو عدم معرفة المشرف للقيمة الممنوحة لهذه الجملة لكي لا ينحاز لأي فرد داخل المؤسسة أثناء عملية التقييم زمن ثم لا يستطيع أن يقيم المرؤوسين حسنا أو سيئا حسب تفضيله الشخصي:

مثال لدينا أربع الجمل التالية: الصفات المرغوبة ← يقابل الفرد قرارات الإدارة بالانصياع والتطبيق الحرفي لها.
← ينجز الفرد الأعمال المطلوبة منه وأعمال إضافية.

الصفات الغير مرغوبة ← لا يستطيع تحديد موقفه من المشاكل التي يصادفها.
← لا يعد قادرا على اتخاذ القرارات.

ج- طريقة المواقف أو الأحداث الحرجة: يتم التركيز على السلوكيات الجوهرية المساهمة في الأداء الفعال والسلوكيات المؤثرة سلبا على فعالية الأداء، هذه المواقف الجوهرية الايجابية والسلبية يتم تسجيلها من قبل المقوم خلال فترة محددة، فترة التقييم وعلى ضوء معايير محددة بناءا على التحليل الوظيفي.

إن هذه الطريقة ذات أهمية في توفير التغذية العكسية لكل عامل حول أدائه وتساهم في تقليل التحيز من خلال الاعتماد على معيار محدد مسبقا وملاحظة الأداء على ضوءه ومن ثم تسجيل السلوكيات المرغوب فيها وغير المرغوب فيها.[2]

المطلب الرابع: أخطاء ومقومات تقييم أداء العاملين.

أولا: أخطاء التقييم

قد تشوب عملية التقييم بعض الأخطاء التي تؤثر سلبا على دقة وموضوعية التقييم، وأهم هذه الأخطاء ما يلي:[3]

[1]- زهير ثابت، **كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين**، دار النهضة العربية، مصر، 2001، ص125.
[2]- زهير ثابت، **مرجع ذاته**، ص126.
[3]- خيضر كاظم حمود، **ادارة الموارد البشرية، ط4**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص168.

1- خطأ الحالة: حيث يميل المدير إلى تكوين انطباع ايجابي أو سلبي عن مرؤوسيه على أساس أحد ملامح شخصيته أو أحد مجالات أدائه فقط دون إدراك بباقي عناصر الشخصية أو مجالات الأداء، يرى الدير هنا أن الأداء الجيد لعنصر من عناصر العمل يعني أن هذا الأداء جيد أيضا في باقي العناصر[1].

2- أخطاء النسيان: فمعظم التقديرات عن المرؤوسين تعد لتغطي فترة ماضية غالبا ما تكون سنة وعادة ما تمثل المستوى الأوسط أو العام لأداء خلال تلك الفترة.

ويميل بعض الرؤساء لتأسيس تقديراتهم على ما يسهل تذكره أو على التصرفات الأكثر حداثة للمرؤوسين وهنا قد لا يعبر تماما عن خصائص أدائه في الفترة السابقة كلها لاسيما إذا كان هذا المرؤوس يدرك وقت إعداد تقرير التقييم فيتعمد أن يكون مثاليا في هذا الوقت أو قبله.[2]

3- أخطاء التقدير الوسط: مهما كانت معايير التقييم التي يستخدمها الرئيس، فهو قد يقيم مرؤوسيه في مدى متوسط، وتشيع هذه الأخطاء كلما افتقرت طريقة التقييم للدقة والموضوعية والأسس السليمة فيميل الرئيس للحكم الوسط ليغطي قصور أسس التقييم مثل هذه الأخطاء يتضاءل الفرق بين مستوى أحسن موظف وأسوء موظف، وتنتفي قيمة وغرض تقييم الأداء.

4- أخطاء اللين أو التشدد أو التساهل: الميل إلى إعطاء تقديرات عالية فيمنح الموظف من ذوي الأداء الضعيف تقديرات متوسطة أو يتشدد فيعطي الموظفين ذوي الأداء المرتفع درجات متوسطة وهكذا.

4- تأثير الرؤساء بسلوك وإنتاجية المرؤوسين في الفترات الأخيرة: في الكثير من الأحيان تعد تقارير كفاية العاملين في نهاية فترة معينة عادة ما تكون سنة، والمفروض أن تمر هذه التقارير على مستوى إنتاجية المرؤوسين وسلوكهم السنة بأكملها ولكن يحدث أن يتأثر الرئيس بتصرفات مرؤوسيه في الفترات الأخيرة قبل التقييم وكذلك قد لا يتذكر، الأعمال الطيبة والسيئة للمرؤوسين طوال السنة[3].

ثانيا: مقومات تقييم فعالية الأداء

يمكن تجنب أخطاء التقييم أو تحقيق حدثها بشكل ملحوظ من خلال هيكل النقاط التالية والتي يمكن اعتبارها أيضا مقومات فعالية الأداء:[4]

- الاختيار الصحيح للرؤساء المباشرين كقادة ومقيمين.

[1]- خيضر كاظم حمود، **ادارة الموارد البشرية**،المرجع ذاته، ص168.

[2]- أحمد سيد مصطفى، **إدارة الموارد البشرية الادارة المصرية لرأس المال الفكري**، مصر، 2004، ص341

[3]- خيضر كاظم محمود،**ياسين كاسب خرشة، إدارة الموارد البشرية**، مرجع سابق، ص170.

[4]- أحمد سيد مصطفى،**إدارة الموارد البشرية: الإدارة المصرية لرأس المال الفكري**، المرجع ذاته ،ص342.

- وضع فلسفة للتقييم موادها أنه ليس رصدا للأخطاء بل جزءا من عملية شامية للتنمية وعلى ضوء ذلك تتحدد أهداف التقييم.
- تحديد أهداف واضحة للمنظمة ولكل وحدة تنظيمية بحيث تنسجم معها أهداف تقييم الأداء.
- تهيئة نظام فعال للمعلومات عن أهداف ومعايير ومجالات التقييم ونتائجه.
- تهيئة نظام فاعل للاتصالات يسير نقل وتحديث المعلومات بين أطراف التقييم (الرئيس، المرؤوس، إدارة الموارد البشرية).
- وصف سليم للوظائف يحدد ما يتوقع من الموظف عمله، وما يعد تفوقا أو تجاوزا لواجبات الوظيفة.
- تصميم معايير موضوعية دقيقة للتقييم تبعده عن الاعتبارات والتجهيزات الشخصية كلما أمكن. هذا مع مناقشة هذه المعايير مع الرؤساء يقتنعوا بها ويستخدمونها في عملية التقييم، فقد أوضحت الممارسات الاستشارية والتكوينية أن عددا كبيرا من الرؤساء يعزفون عن استخدام معايير لتقييم الأداء لأنهم يجدوها إما صعبة التطبيق أو مستهلكة للوقت أو الجهد فوق العادي.
- اختيار طريقة أو طرق سليمة لتقييم الأداء يمكن الاعتماد عليها باعتبارها إحدى سبل التقييم الفاعل.
- تدريب كافي للرؤساء على كيفية إجراء التقييم وفهم سلوكيات العاملين وتحديد الأهداف والمعايير الرقابية، ويمكن استخدام أسلوب المختبرات كمدخل تدريبي مناسب في هذا الصدد حيث يمكن تعريض الرؤساء لأنماط سلوك معينة للمرؤوسين وجعلهم يتفاعلون معها من خلال تمثيل الأدوار: كرؤساء مقيمين، مع تسجيل الجلسة على شريط فيديو ليعرض ويحلل بعد ذلك، ويتعرف كل رئيس على نقاط الضعف في أسلوب تقييمه والتي تحتاج لاهتمام وترشيد كما يتيح هذا التدريب لرئيس أساسا موضوعيا للتقييم الفعال لنوعيات مختلفة من المرؤوسين سواء الذين يرأسهم فعلا أو الذين لم يتعامل معهم ويمكن أن يتعامل معهم، كما يمكن أن يتضمن التدريب دراسة حالات تتناول طريقة أو طرق للتقييم الفعال لنوعيات مختلفة من المرؤوسين سواء الذين يرأسهم فعلا أو الذين لم يتعامل معهم ويمكن أن يتعامل معهم فيما بعد، كما يمكن أن يتضمن التدريب دراسة حالات تتناول طريقة أو طرق للتقييم ثم تناقش مدى صلاحيتها، وتقدم أمثلة افتراضية لمرؤوسين ويقوم كل رئيس بتقييمها ثم تناقش الرؤساء تقييماتهم ولأسباب اختلافها وينتهون لتحديد أنسب طرق التقييم
- إعلام المرؤوسين بمعايير التقييم ليعملوا على الوفاء بها، وهذا من مقومات فاعلية الأداء وفاعلية تقييمه.
- اتصال فعال بين الرئيس و المرؤوسين يساعد على خلق علاقة متبادلة تتسم بالوضوح والصراحة وتقبل النقد الموضوعي.
- دورية التقييم على مدار السنة حيث يكون كل ثلاثة أو أربع أشهر فيتسنى للمرؤوسين معرفة ما قد يكون من تصور في آدائه أولا بأول ليبادر إلى تداركه وذلك بدلاً من أمن يفاجأ بتقرير ضعيف أو جيد في النهاية وحتى

لو لم يكن التقييم الرسمي دوريا فيجب أن يبادر الرئيس الإعلام مرؤوسيه بما يراه قصوراً فيناقشه فيه أولا بأول ويواجهه لتداركه.

المبحث الثالث: التمكين وتحسين الأداء

يعتبر تحسين الأداء من أهم مخرجات إدارة الأداء، حيث أصبح نجاح المؤسسة مرهون بقدرات موظفيها وكفاءتهم وحسن أدائهم لأعمالهم، لديها وفي ظل هذه الظروف الراهنة فإن الحاجة إلى تطوير وتحسين الأداء والإنتاجية بطريقة تقنية ومنظمة أصبح حاجة ضرورية، وضمانا للمنافسة قوية في عالم متغير ومتقلب.

المطلب الأول: ماهية تحسين الأداء

أولا: تعريف تحسين الأداء:[1]

عرفت عملية تحسين الأداء بأنها:"الطريقة المنظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها المؤسسة وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء.

وهنا يأتي تحليل المسببات ومعرفة تأثير العمل على الأداء.

طالما تقييم معرفة وتحديد الفجوة الحاصلة في الأداء ومسببا يتم اتخاذ الإجراءات والخطوات المناسبة لتطوير الأداء وهذا يمكن أن يتضمن قياسات ومراجعة للنظام ووسائل ومعدات جديدة نظام المكافئات، اختيار وتغير وواقع الموظفين وتدريبهم، وعند الاتفاق في أحد هذه الخطوات أو أكثر يتم تطبيقها فعليا وبعد التطبيق يتم التقييم.

ثانيا: أهمية تحسين الأداء:[2]

[1]- محمد مصطفى الخرشوم، نبيل محمد مرسي، **إدارة أعمال، مبادئ والمهارات والوظائف**، ط03، مكتبة القيسري، السعودية، 1999، ص248.

[2]- محمد مصطفى الخرشوم، **المرجع ذاته**، ص249.

لتحسين أداء العاملين أهمية كبيرة خاصة في ضّل التغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجيا، والحكومية والتي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف واستراتيجيات المؤسسة ومن ناحية أخرى، فإن هذه التغيرات يمكن أن تؤدي إلى تقدم المهارات التي تنقلها في وقت قصير وتكمن أهمية تحسين الأداء فيما يلي:

- أهمية تحسين الأداء بالنسبة للمؤسسة: تظهر هذه الأهمية فيما يلي:

* زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي.

* اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية.

* يساعد في ربط العاملين بأهداف المؤسسة.

* زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين.

* يساعد في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة.

* يساعد في انفتاح المنظمة على المجتمع.

* تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.

* تحديد وتوضيح البيانات العامة للمؤسسة.

- الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين:

* يساعد العاملين على أداء عملهم على الشكل الصحيح من أول مرة.

* يساعد الأفراد في تحسين المنظمة وإتباعهم لدورهم فيها.

* يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.

* يعتبر دافع لأداء أفضل.

* يساعد على مهارات الاتصال بين الأفراد.

- الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية:

* تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.

* تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.

* توثيق العلاقة بين الادارة والأفراد العاملين.

المطلب الثاني: أهداف وخطوات تحسين أداء العاملين

أولا: أهداف تحسين أداء العاملين:[1]

1- تنمية المهارات: بمعنى زيادة قدرة الأفراد على أداء أعمال محددة، والهدف هنا هو تحسين الفرد من خلال الإلمام بجميع جوانب العمل وترقية أداء كل جزء كافة الفرد قد يكون على علم تام بكافة المعلومات والحقائق المتعلقة بالعمل ولكنه لا يبلغ درجة عالية من الكفاءة في الأداء إلا إذا تم تحسين أداء العمل فعلا.

وعلى ذلك فإن الهدف من تنمية المهارات هو إتاحة الفرص لكل فرد في المشروع لتنمية مهاراته الخاصة، حيث تسمح له بأداء العمل المسند إليه بطريقة تتفق مع معدلات الأداء المسطر في هذا العمل ومستويات المهارات المطلوبة لا تكف تطور عن التغير ومما يجعل الحاجة إلى تحسين مستمر يتناسب مع احتياجات المشروع.

2- تنمية القدرات الذهنية وإكمال الشخصية:

إن توفير درجة عالية من المهارة عن أداء عمل معين لا يكفي، بل يجب تنمية الشخص ككل، ويمكنه من استخدام كل طاقاته الذهنية والنفسية وتوجيهه إلى الطاقات أحسن استغلال، يقول أحد الكتاب أن إن المشروع يجتاز أحد الأشخاص بشغل وظيفة معينة إنها تجتاز لشخص ككل، وليس المهارة التي يتمتع بها فقط، بمعنى أننا حيث نستخدم محاسبا للتكاليف مثلا فإننا لا نستخدم خبرته وكفاءته في محاسبة التكاليف فقط، ولكن نستخدم كل طاقاته الذهنية والبدنية التي ينبغي على الإدارة تنميتها وتوجيهها لصالح المشروع.

أهداف أخرى تتمثل فيما يلي:[2]

- تغير الاتجاهات: وهو ما يشير إلى إلى الرغبة في التغير ما يعتقده المتدربون في العمل أولويات العمل، أو تفضيلاتهم لأساليب العمل، كما قد تعني تعديلات في توجيهات المتدربين آرائهم، وقد تعني أيضا تغيراً أو تطوراً في نسبة التصرف السلوكي المقبل إن سمحت الظروف أيضا تهيئة المتدربين لتقبل آراء جديدة أو ظروف عمل جديدة.

[1]- محمد مصطفى الخرشوم،**إدارة أعمال :مبادئ والمهارات والوظائف**، مرجع سابق، ص250

[2]- محمد مصطفى الخرشوم، **مرجع سابق**،ص251.

- تقادم المعرفة: إن تقادم المعرفة وتباين هذه المعرفة، أو ظهور حصيلة جديدة من المعارف والعلوم بقيام برامج تدريبية تستهدف تقديم أحداث ما توصل إليه التقدم العلمي، وذلك استنادا إلى ان العلم بالشيء أفضل من الجهل به، راشداً إلى أن توسيع مدارك العاملين تفيدهم في توسيع طريقة تناولهم لأعمالهم .

أهداف التحسين من حيث الكفاءة:

- التلمذة: ويتم هنا تعويض العاملين عن موضوع الدراسة أو التدريب والمهارات الواجب اكتسابها ففي كثير من الأحيان قد يفيد العلم بشيء حق وإن كان بصورة ابتدائية.
- رفع مهارات الأداء: ويتم هنا تعويض العاملين لشحنة كبيرة عن موضوع التدريب لدرجة يمكن فيها للعامل أن يتذكر معظم الحصيلة العلمية، أو يتم تعويض العاملين لنوع من المهارات وعليهم أن ينفذوها بدرجة كبيرة.
- السيطرة والتفوق: على المتدرب أن يظهر سيطرة كاملة على التدريب للدرجة التي تمكنه من أن يشرحها لفترة،أن يتعرف على العلاقات الداخلية من أجزاء الموضوع وأن يؤديها بصورة متفوقة.
- أهداف قصيرة الأجل: وفي الغالب تعطى احتياجات تدريبية عاجلة وسريعة على المنظمة في علاج مشاكل طارئة أو لمواجهة احتياجات سريعة لبعض الأفراد أو بعض الإيرادات.
- أهداف طويلة الأجل: وهي في الغالب تعطى احتياجات تنمية وتطوير متأهبة وتعبر عن رغبة المنظمة في النمو والتطوير والنضج الطبيعي للأفراد أو الإيرادات.

ثانيا: خطوات تحسين الأداء[1]:

1- تحليل الأداء: ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل وهما.

- الوضع المرغوب: ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة.
- الوضع الحالي: (الفعلي): يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا.

وينتج عن هاذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء ومن خلالها يمكن إدراك المشكل أو المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث في المستقبل لذا فإن الهدف من تحليل الأداء هو محاولة إغلاق هذه الفجوة أو تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف وتحديد الأداء المرغوب يكون مشتقا من السياسة الرئيسية للمؤسسة وأولوياتها من قواعد العمل المنظم.

2- البحث عن جذور المسببات:

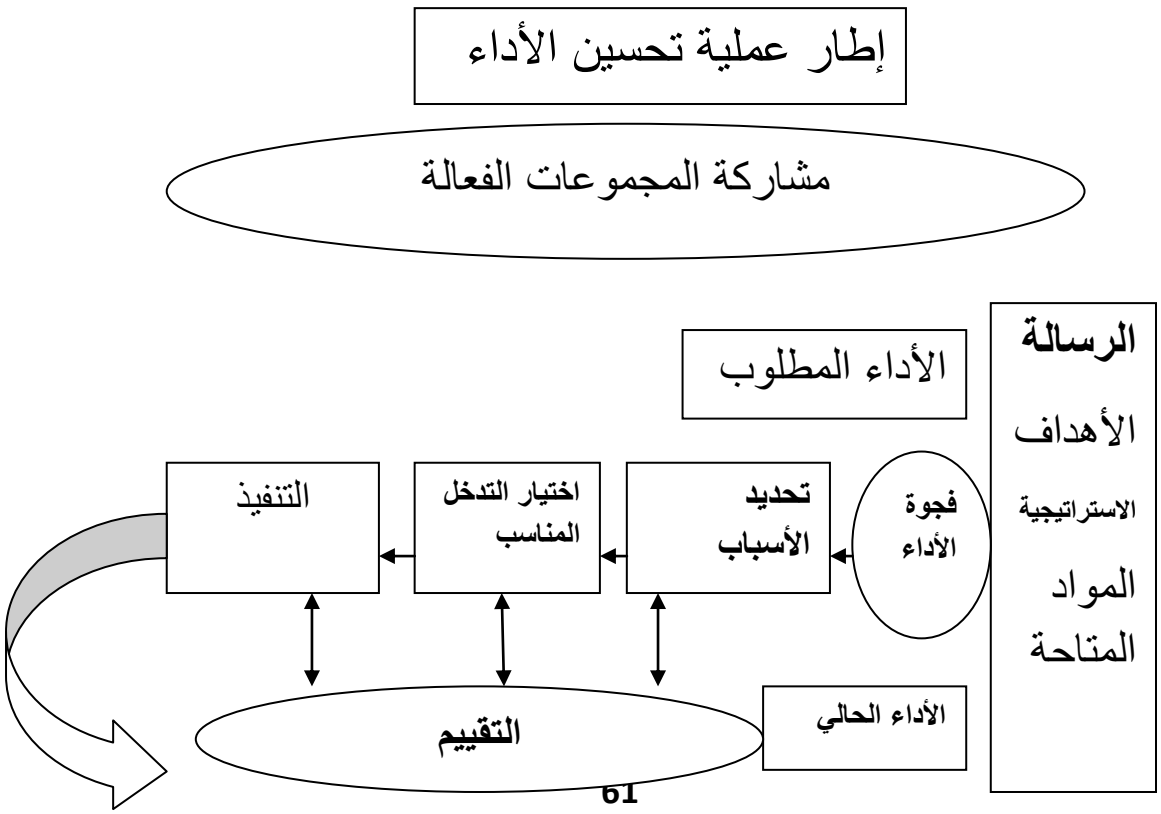
[1]- بختة هدار، **دور معايير السلامة والصحة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة**، رسالة ماجستير، ورقلة، 2011،ص27.

يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي وعادة ما يتم الفشل في معالجة الأغراض الخارجية فقط لا المسببات الحقيقية للمشكلة ولكن عندما تتم معالجة المشكل من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء.

3- اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة: يمكن اختيار تصميم الطريقة التي يمكن معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء، ويمكن أن تكون عدة طرق مع ملاحظة أنه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في الوقت نفسه بل يجب اختيار طريقة واحدة والتركيز عليها مع الأخذ في الحسبان الأولوية والأهمية في اختيار الطريقة المناسبة والحساب الدقيق لتكلفة والمنافع المتوقعة.

5- مراقبة وتقييم الأداء: يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب والحلول لها آثار مباشرة في تحسين وتطوير الأداء ويجب أن يكون هناك وسائل تركز على قياس التغير الحاصل لتوفير تغذية عكسية مبكرة لنتيجة هذه الرسائل ولتقييم التأثير الحاصل في محاولة سد الفجوة في الأداء وتجب المقارنة بشكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب وبهذا يتم الحصول على المعلومات من التقييم التي يمكن استخدامها والاستفادة في عمليات التقييم الجيد.

الشكل رقم (02-06):خطوات تحسين الأداء



المصدر: بختة هدار، **دور معايير الصحة والسلامة المهنية في تحسين أداء العاملين**، مذكرة ماستر، ورقلة، 2012.ص30.

المطلب الثالث: مداخل تحسين الأداء

يعتبر أداء العاملين من المؤشرات الأساسية في المؤسسة والتي تساهم في بلوغ أهدافها إذا كان بشكل جيد وفعال ويتحقق من خلال عدة مداخل تساهم في تحسين أدائهم وهي:[1]

1- التدريب: تعتبر وظيفة التدريب إحدى الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة كما تعتبر مكملة لوظيفة الاختيار والتعيين، كما تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدرتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم، وذلك أن الإنسان البشري شأنه في ذلك شأن عناصر الإنتاج الأخرى والأدوات والأجهزة مثلاً: يحتاج إلى الرعاية والتطوير وفق لخطط وبرامج محددة وتتمثل هذه الرعاية للعامل البشري في مساعدته على اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف، وتزود بالأساليب الجديد لأداء الأعمال وصقل مهاراته في تنفيذ مايعهد إليه من واجبات ومسؤوليات.

2- التحفيز: الحوافز هي مجموعة السياسات التي تصمم وتكيف لاستمالة الفرد الموظف، نحو أداء الوظيفة المعهودة إليه بالشكل الذي ينسجم مع تحقيق أهداف المؤسسة مادامت تؤدي في النهاية إلى تحقيق أهدافه الشخصية وإشباع حاجاته إلى المستوى المرغوب.

لذا فإن الحوافز نظام من العلاقات المتداخلة ضمن مجموعة من المتغيرات البيئية داخل وخارج المؤسسة وهي بهذا مهمة شاقة ومعقدة، إذ ليس من السهولة أن تتوقع إمكانية إيجاد أجوبة سهلة وسريعة للمشاكل ذات العلاقة بالتحفيز، ومن المسلم به أن المؤسسة تعتمد على مدى التزام موظفيها، والجهود التي يبذلوها لتحقيق غاياتها، لذلك نشط المدراء والباحثون في استنباط وسائل وطرق ونظريات تتعلق بكيفية تحفيز العاملين فهو يعتبر عملية تأخذ بعين الاعتبار حاجات العاملين والمؤسسة.

فإن الغاية من توفير الحوافز خلق الدوافع للفرد للتوجه نحو سلوك معين يخدم أهداف المؤسسة لذلك فإن مدى فاعلية الحوافز التي تتوفر للفرد في المؤسسة، يمكن..... من خلال مراقبة سلوك العاملين ومدى التزامهم بسياسات وأنظمة المؤسسة ومعدلا الأداء التي ....، فعلى المؤسسة التعرف على حاجات العاملين لديها ومحاولة إنشائها

[1]- ركان محمد حسن الخطيب، **أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الأردن، 2008، ص112.

وذلك بتوفير الحوافز المناسبة، وقد تتنافس المؤسسات على توفير أفضل الحوافز لموظفيها في سبيل استقطاب الكفاءات وتنميتها والحرص على استمرارها وبقاءها بنفس مستوى الأداء المطلوب.[1]

3- الرضا الوظيفي: إن الرضا الوظيفي هو جزء من رضى الإنسان (العامل) على حياته العامة، إذ أن طبيعة بيئة الفرد خارج العمل تؤثر على شعوره اتجاه وظيفته وعمله.

بالمقابل فإن رضا العامل على عمله يؤثر على حياته بشكل عام لأن الوظيفة هي جزء مهم من الحياة العامة للعامل (الموظف) لذلك يمكن القول إن الرضا الوظيفي ينشأ من ذات المجموعة المعقدة من المتغيرات والظروف التي تنشأ عنها الحوافز.

ليس هناك من يشك في وجود علاقة وثيقة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين إذ أنه كان هناك اعتقاد سائد بأن رضا الموظفين عن عملهم يجعلهم يؤدونه بشكل أفضل، أي أن هناك علاقة ايجابية بين الرضا العالي والأداء المرتفع، لكن هذا الافتراض لم يعد مقبولا في الوقت الحاضر على نطاق واسع، إذ أن هناك عدد كبير من العاملين الراضين عن عملهم ولكن أدائهم غير مرتفع وعليه يمكن القول بان الرضا الوظيفي لوحده لا يكفي لأن يكون محفزاً قوياً للأداء ولكنه يجعل العاملين أكثر استعدادا للتأثير بالتحفيزات الأخرى التي يحصلون عليها من البيئة التي يعملون بها.

خلاصة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية وكذا الهيكلة الإدارية التي تسيير وفقها، ولقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على طريقة الاستبانة التي وزعناها على العاملين والتي تحتوي على ثلاث محاور المتمثلة في المعلومات الشخصية، محور متعلق بالتمكين والآخر بتمكين العاملين، وهدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية بحثنا التالية:(دور التمكين في تحسين أداء العاملين)بعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام مجموعة من الأساليب، ثم قمنا بعرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات.

[1]- ركان محمد حسن، **أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين**، مرجع سابق،ص127.

الفصل الثالث

تقديم لمؤسسة اتصالات الجزائر.

مقدمة الفصل:

سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة تطبيقية بمديرية اتصالات الجزائر بالمدية وذلك لدراسة أثر التمكين على أداء العاملين على أرض الواقع، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف العاملين عن طريق الاستبانة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة البحث المختارة.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، ففي المبحث الأول تناولنا تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر من خلال التعريف والهيكل التنظيمي والمبحث الثاني تناولنا فيه منهجية الدراسة وفي الأخير وفي المبحث الثالث قمنا بتحليل النتائج.

المبحث الأول:تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر.

سنتناول في هذا المبحث تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر حيث قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مطالب يتمثل المطلب الأول في لمحة تاريخية عن المؤسسة وفي المطلب الثاني فروعها وهيكلها التنظيمي، وأخيرا سنتطرق إلى المديرية العملية بالمدية.

المطلب الأول: لمحة تاريخية لمؤسسة اتصالات الجزائر[1].

أولا:تاريخ اتصالات الجزائر:

باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999م بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وتمثلت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000م وكرّس هذا القانون الفصل بين النشاطين حيث تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة ماليا وإداريا حيث تتمثل الأولى في "بريد الجزائر" والثانية ممثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات المنافسة، تم في شهر جوان 2001م بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة الهاتف النقال واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق المنافسة ليشمل فروع أخرى حيث بيع رخص تتعلق بشركات "SATV" وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

كما شمل فتح السوق كذلك للدراسات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت تم الشروع في برنامج واسع النطاق يهدف إلى تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

ثانيا:نشأة اتصالات الجزائر:

[1]–وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

تضمن القرار 03/ 2000 المؤرخ في 05أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي وكّلت لها مسؤولية تعزيز شبكة الاتصالات في الجزائر .

بعد أزيد من عامين وتبعا للقرار 2000/03 أصبحت اتصالات الجزائر حقيقة مجسدة سنة 2003.

ثالثا:التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر:

مؤسسة اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية ملك للدولة بنسبة 100% تنشط بقطاع الاتصالات بدأت العمل فعليا في الفاتح من جانفي سنة 2003، يقع مقرها الاجتماعي بالطريق رقم 05، الديار الخمس بالمحمدية، الجزائر العاصمة، ولديها:

-رأسمالها الاجتماعي :يقدر 50.000.000.000 دينار جزائري في بداية نشاطها وأصبح حاليا يعادل: 61.275.180.000 دينار جزائري.

- رقم سجلها التجاري: 02B00180.83

-رقم الجبائي : 000216.2990330049

-بندها الضريبي :16293838021

- رقم التعريف الإحصائي :00021622906569 36

وتهدف مؤسسة اتصالات الجزائر لتحقيق أهداف رئيسية سطرتها إدارة مجمع إتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية وهي :

- الجودة.

- الفعالية.

- نوعية الخدمات.

وسمحت هذه الأهداف التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم 01 في سوق الاتصالات بالجزائر، حيث تمثلت نشاطاتها فيما يلي:

- تقديم خدمات الاتصال التي تسمح بنقل وتبادل الصوت، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية السمعية البصرية.

المطلب الثاني: فروع وهياكل مؤسسة اتصالات الجزائر

سنتناول من خلال هذا المطلب فروع وهياكل مؤسسة اتصالات الجزائر.

أولا: فروع مؤسسة اتصالات الجزائر.

لقد تم إنشاء ثلاثة فروع في اتصالات الجزائر هي:

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

2.فرع اتصالات الجزائر للانترنت"جواب": مختص في تكنولوجيا الانترنت ذو السرعة الفائقة وللإشارة فإن كل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث العلمي، التربية الوطنية، المحروقات، المالية.....الخ) مربوطة حاليا بشبكات الانترنت "antranet"بمقرات الربط للانترنت عن طريق شبكة"جواب".

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

ثانيا: هياكل مؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدًا عبر كافة مناطق الوطن، فهي تشمل كل شبر من ربوع الوطن وذلك من خلال هيكلها الذي يتوزع عبر كل ربوع الوطن.

فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلها على منطق الشمولية ،حيث يتضمن مديرية عامة مقرها الجزائر العاصمة تسهر على تسييرها المؤسسة و 12 مديرية إقليمية، واعتمد في هذا التقسيم على مبدأ التقسيم حسب الأقاليم ، وتحتوي هذه المديريات الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولائية، بالإضافة إلى مديريتين إضافيتين بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني، من جهتها تحتوي هذه المديريات على وكالات تجارية ومراكز هاتفية.

المطلب الثالث: المديرية العملية بالمدية

أولا: نشأة المديرية العملية بالمدية:

بتاريخ 11نوفمبر 2002تم وفق القرار رقم 02/15 الخاص بتنظيم المديرية العامة لاتصالات الجزائر تأسيس المديرية العملية عبر كافة القطر الوطني، الحديث عن ولاية المدية وولايات الجزائر ومنها المديرية بالمدية، وكانت الانطلاقة الرسمية لهذه المديرية في الفاتح من جانفي 2003 أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى مؤسستين، بريد الجزائر، واتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم وقد كانت تسمى في بداية 2003 بالوحدة العملية للاتصالات إلى غاية جوان 2011، أين تم تغيير الاسم من وحدة عملية إلى المديرية العملية.

ثانيا:الهيكل التنظيمي للمديرية العملية "T. O. D ":

المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمدية هي مديرية تابعة للمديرية الجهوية للاتصالات "**T. O. D**" البليدة وتقسيم المديرية إلى:

❖ **دائرة الممتلكات والوسائل العامة:** التي بدورها تنقسم إلى:

1.مصلحة الإمداد: وتهتم هذه المصلحة بتوفير وإمداد المصالح والدوائر الموجودة على مستوى المديرية بالوسائل اللازمة، كالتدعيم بالسيارات و التجهيزات، لتمكينهم من القيام بعملهم على أحسن وجه.

2.مصلحة الشراء: تهتم بشراء كل ما يلزم للمؤسسة.

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

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

5.مصلحة النشاطات الاجتماعية:تهتم بالأنشطة الاجتماعية ومساعدة العمال.

❖ **دائرة الموارد البشرية:** والتي بدورها تنقسم إلى:

1.مصلحة تسيير الوظائف: وتهتم بتسيير المسار المهني للعمال من بداية العمل حتى التقاعد.

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

3.مصلحة العلاقة المهنية الاجتماعية: تهتم هذه المصلحة بضمان جو مناسب للعامل اجتماعيا وتوفير كل ما تحتاجه من الناحية الإدارية.

❖ **دائرة المالية والمحاسبة:** وتتضمن المصالح التالية:

1.مصلحةالميزانية: تهتم بإعداد الميزانية.

2.مصلحة الخزينة: تهتم بالدفع النقدي.

3.مصلحةالمحاسبة: تهتم بتدقيق ومراجعة المحاسبة العامة للمؤسسة.

❖ **الدائرةالتجارية:** وتتضمن المصالح الآتية:

1.مصلحةالبيع: وتهتم هذه المصلحة ببيع الخدمات الموجودة للهاتف والانترنت و إيصالها للزبائن على أحسن وجه ممكن.

2.مصلحة التحصيل: نتكفل بعملية تحصيل ديون الزبائن العالقة.

3.مصلحة العلاقات مع الزبائن: تهتم بخدمة الزبائن بعد البيع.

❖ **دائرة خاصة بالمؤسسات:** تقوم بالتعامل مع المؤسسات ومعالجة الشكاوى و الفاتورات، ولها مصلحة واحدة تهتم بتصليح أعطال الهاتف للمؤسسات.

❖ **دائرة التقنية:** وتتضمن المصالح الآتية:

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

2.مصلحة التطوير: تطوير الشبكات الموجودة.

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

4.مصلحة تهيئة واستغلال الآلات: تقوم هذه المصلحة بتحديد الشبكات القديمة والسهر على استغلالها أحسن استغلال.

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

6.المركز التقني للمؤسسات: يقوم بتركيب وإصلاح شبكات الإرسال الخاصة بالمؤسسات كالبنوك.

7.رئيس مشروع "أمسان AMSAN": يهتم بتسيير مشروع "أمسان" وهو مشروع جديد لاتصالات الجزائر الهدف منه تطوير خدمة الانترنت ذو التدفق العالي بواسطة تقنية جديدة تسمى "**AMSAN**".

8.وحدة الهياكل القاعدية: وتتمثل مهام الوحدة في تهيئة وإنجاز الهياكل القاعدية من أجل وضع الألياف البصرية والكوابل الهاتفية.

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

خلية الاتصال والتفتيش، وخلية الشؤون القانونية والتي تتضح مهامها من خلال أسمائها بالإضافة على خلية التقارير ومراقبة التسيير والتي تهتم بإعداد التقارير اليومية للمدير من أجل إظهار الحالة الموجودة عليها المديرية وإعطاء توجيهات وتقديم حلول للمدير، بالإضافة إلى خلية المساعدة التقنية والتي تهتم بمعالجة بمعالجة نظام المعلومات للمؤسسة في الجانب التقني، وخلية المساعد التجاري الذي يقوم بمعالجة نظام المعلومات في الجانب التجاري.

ثالثا: أهداف ومهام وخدمات المديرية العملية[1]:

تتمثل أهداف ومهام المديرية العملية في:

1.أهداف المديرية العملية بالمدية: تسعى المديرية العملية بصفة عامة والمديرية العملية بالمدية بصفة خاصة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:

- الحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق.
- استقطاب أكبر عدد من الزبائن.
- إرضاء الزبائن.
- تسهيل الحصول على الخدمات السلكية واللاسلكية.
- تحسين جودة الخدمات والرفع من تنافسيتها.
- تطوير خدمات جديدة للعملاء.
- تقديم خدمات للمساعدة التقنية.
- تنفيذ تجارب الصوت والصورة.
- زيادة الخدمات المباعة.

2.مهام المديرية العملية بالمدية: ترتكز مهام المديرية العامة والمديرية العملية بالمدية بصفة خاصة على القيام بالنشاطات التالية:

- تقديم أحسن الخدمات للزبائن من أجل إرضائهم، والإجابة على جميع شكاوى الزبائن.
- إيصال الإنترنت إلى كل بيت.
- إنشاء الشبكة الهاتفية في المناطق المعزولة(غير المتوفرة على الهاتف و الإنترنت).

[1]- www.algertelecom.com

- تحديث الشبكة الهاتفية :تحديث الكوابل النحاسية بكوابل الألياف البصرية.

3.خدماتها:من أهم الخدمات التي تعرضها المديرية العملية للاتصالات بالمدية نجد:

- خدمة الهاتف الثابت.
- خدمة الويسي"wici" تمكن هذه الخدمة من الدخول إلى شبكة الانترنت اللاسلكي وهي عبارة عن حل مبتكر يسمح بتغطية مناطق حضرية واسعة بالتدفق العالي من دون أسلاك.
- بطاقات التعبئة الخاصة بخدمات "wici".
- بطاقات التعبئة بسعر 100دج يوم من الانترنت.
- بطاقات التعبئة بسعر5000دج سبعة أيام من الانترنت.
- بطاقات التعبئة بسعر 1000دج ثلاثون يوم من الانترنت.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

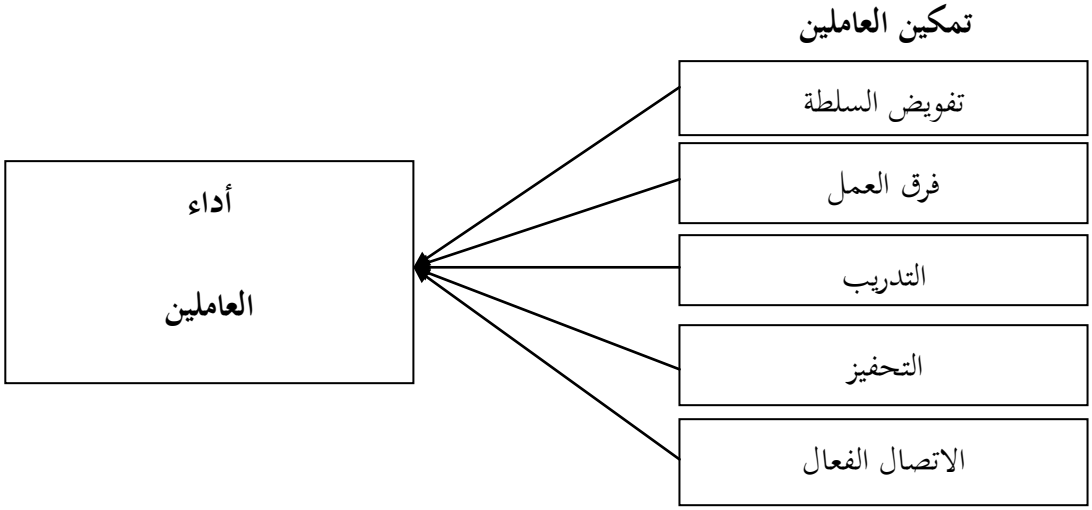
يخص هذا المبحث تحديد متغيرات الدراسة والنموذج الذي تم إتباعه في هذه الدراسة وهذا ما سنحاول توضيحه في المطلب الأول أما فيما يخص المطلب الثاني فسنتطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى الفرضيات التي سنحاول إثبات صحتها أو عدم صحتها في هذه الدراسة وقد تم صياغة ثلاث فرضيات: الفرضية الأولى تخص المتغير المستقل التمكين، والفرضية الثانية تتعلق بالمتغير التابع الأداء أما الفرضية الثالثة تتعلق بتأثير التمكين على الأداء والتي تنبثق عليها خمس فرضيات فرعية تتعلق بتأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.

المطلب الأول: نموذج الدراسة وفرضيات البحث

أولا: نموذج الدراسة

انطلاقا مما سبق وفي ضوء إشكالية البحث وتساؤلات الدراسة وأهدافها وبمراجعة أدبيات الدراسة والبحوث ذات الصلة، تم تطوير نموذج الدراسة والذي تألف من متغيرين كما هو مبين في الشكل(3-1) أدناه، حيث اشتملت الدراسة على متغير مستقل تمثل في التمكين والذي تم قياسه من خلال أبعاده والمتمثلة في"تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال" والمتغير التابع والمتمثل في أداء العاملين والذي تم قياسه من خلال أسئلة عن الأداء.

الشكل(3-1) أثر التمكين على أداء العاملين



ثانيا:فرضيات الدراسة العملية

تسعى الدراسة الحالية للإجابة على الفرضيات المطروحة والمتمثلة في:

الفرضية1: لا تتوفر أبعاد التمكين بمديرية اتصالات الجزائر فرع المدية عند مستوى دلالة(α=0,05).

الفرضية2: لا يوجد أداء جيد يميز موظفي مديرية اتصالات الجزائر فرع المدية عند مستوى دلالة(α=0,05).

الفرضية3: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة(α=0,05) للتمكين على أداء العاملين بمديرية اتصالات الجزائر فرع المدية.

المطلب الثاني: مجتمع ومنهج الدراسة

أولا: مجمتع الدراسة والعينة

نظرًا لأهمية البحث لكونه من المفاهيم الحديثة في التسيير ومن أجل الحصول على نتائج أكثر صدق وواقعية تم تحديد فئة معينة من مجتمع الدراسة التي نرى فيها متطلبات البحث.

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة العناصر أو الأفراد المتعلقة بمشكلة الدراسة أي جميع أفراد المتواجدين بمديرية اتصالات الجزائر فرع المدية والذي يمثل عددهم 45 فرد ونظرًا لعدم التمكن من الوصول إلى جميع أفراد المجتمع تم أخذ عينة ميسرة حيث تم توزيع 32 استمارة وتم استرجاع 27 استمارة أي ما يعادل 84,37% حيث مثلت هذه العينة نسبة 60% من المجتمع.

ثانيا: منهج الدراسة

تستند دراستنا إلى المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة تعبيرًا كميًا وكيفيًا حيث يمكننا من وصف وتشخيص موضوع البحث كما يساعدنا على تجميع الحقائق وتبويبها وتحليلها وتم الإعتماد على منهج دراسة الحالة الذي يسمح بإسقاط البحث العلمي على الواقع الميداني قصد التعرف على تأثير التمكين على أداء العاملين.

ثالثا: حدود الدراسة

ويقصد بحدود الدراسة المجال أو الإطار الزمني والبشري والجغرافي والموضوعي الذي تم العمل في إطاره أو في مجاله وتكمن أهمية حدود الدراسة في أنها مع صورة شاملة للظروف التي جرت فيها الدراسة وقد تحددت الدراسة بالمجالات التالية:

1.المجال البشري: ويقصد به تحديد مجتمع البحث وقد يتكون هذا المجتمع من جملة أفراد أو عدة جماعات وقد اقتصر المجال البشري في هذه الدراسة على إطارات وعمال في مختلف الوظائف والأقسام في مؤسسة اتصالات الجزائر.

2.المجال المكاني: تمت الدراسة في مديرية اتصالات الجزائر بالقطب الحضري بالمدية.

3.المجال الزمني: ويقصد به تحديد الوقت الذي جمعت فيه البيانات، 2017-2018.

4.الجانب الموضوعي: اقتصر على تناول أبعاد التمكين الإداري والدور الذي يلعبه تحسين أداء العاملين.

المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات.

تمثل عملية جمع البيانات والحصول على المعلومات محور البحث العلمي وأساسه لأنه بدون الحصول على البيانات والمعلومات لا يمكن أن تتم إجراءات البحث العلمي وخطواته الأخرى لذلك تجمع البيانات لها أدوات محددة تختلف باختلاف مناهج البحث التي اعتمدها الباحث كذلك موضوع الدراسة، وفي هذا المطلب سنتطرق إلى المصادر الأولية والثانوية التي استخدمها في إعداد الدراسة والتي تتمثل في الإستبانة.

1.المصادر الأولية: وتعرف على أنها المصادر التي تتضمن معلومات تنشر لأول مرة وتعتبر معلومات المصادر الأولية أقرب ما تكون للحقيقة لذلك فإن كثير من الباحثين يعتبر هذه المصادر من أهم الأشياء التي لا غنى له عنها في بحثه لأنها تمده بالمعلومات وبيانات ذات مصداقية عالية كما أنها مهمة من جانب إجراء المقارنات بين الموضوعات ذات العلاقة بدراسة الباحث سواء منها الزمنية أو النوعية أو الكمية ويتم الحصول على تلك البيانات إما عن طريق المقابلات أو الاستبيانات أو من المراسلين أو عن طريق النماذج المحددة التي تتم عن الزيارات الميدانية.

2.أداة جمع بيانات الدراسة: اعتمدنا في دراستنا على أداة استبانة التي صممت خصيصًا لجمع المعلومات لأغراض الدراسة الأولية والتي تقوم أساسًا على إعداد الأسئلة المرتبطة والمكملة لبعضها البعض حول مشكلة البحث وفروضها ليجيب عليها المستقصي، ليتم بعد ذلك تفريغها وتبويبها وتحليلها واستخلاص النتائج منها للوصول إلى أهداف البحث وقد تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاثة أقسام: يشكل القسم الأول البيانات العامة الخاصة بأفراد المجتمع الإحصائي أما القسم الثاني فيضم أبعاد التمكين والقسم الثالث خصص الأداء العاملين.

❖ **القسم الأول**: ويشمل السمات الشخصية وخصائص عينة الدراسة التي تشتمل على(الجنس، الفئة العمرية، الحالة الاجتماعية، المؤهل الدراسي، الخبرة المهنية) والتي نعتقد أن لها تأثير على اختلاف إدراك الأفراد عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة.

❖ **القسم الثاني**:يتكون من خمس محاور كل محور يحتوي على ثلاثة أسئلة والتي هدفت إلى إبراز أثر التمكين من خلال أبعاده الخمسة(تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال).

❖ **القسم الثالث:** ويضم عشر أسئلة تهدف إلى إبراز أداء العاملين في المؤسسة وقد وضح أمام كل عبارة خمس إجابات وهذا بالاعتماد على سلم ليكارت الخماسي وهو الموضح في الجدول.

الجدول(3-1) توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

أما طريقة الإجابة فهي أن يختار المبحوث إحدى الإجابات الخمسة السابقة، ولتحديد مستوى التمكين الإداري وأداء العاملين تم تصنيف الإجابات إلى خمس مستويات، حيث قمنا بحساب المدى.

حيث يعطى بالعلاقة التالية:

المدى=أكبر قيمة(في مقياس ليكارت الخماسي وهي5)- أقل قيمة(في مقياس ليكارت الخماسي وهي1)

المدى=5-1=4 :

وبما أنه سوف يتم تقسيم الإجابات إلى خمسة مستويات فإن طول الفئة يحسب كالتالي:

طول الفئة: (المدى/عدد الفئات)

طول الفئة: (5-1)/5=0,8 وبعد ذلك يتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد"1" وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة وهكذا أصبح طول كل فئة كالتالي:

-قيم المتوسط التي تتراوح بين (1-1,79)دال على مستوى ضعيف جدًا(درجة غير موافق بشدة).

- قيم المتوسط التي تتراوح بين (1,80-2,59)دال على مستوى ضعيف(درجة غير موافق).

- قيم المتوسط التي تتراوح بين (2,60-3,39)دال على مستوى متوسط(درجة محايد).

- قيم المتوسط التي تتراوح بين (3,40-4,19)دال على مستوى مرتفع (درجة موافق).

- قيم المتوسط التي تتراوح بين (4,20-5)دال على مستوى مرتفع جدًا(درجة موافق جدًا).

المطلب الرابع:أساليب وطرق المعالجة الإحصائية

هناك العديد من الأساليب والطرق للمعالجة الإحصائية والتي يعتمد عليها الباحثون في تحليل أبحاثهم وقد تطرقنا في دراستنا إلى الأساليب التالية:

-معامل الثبات"Alpha Gronbach": لقياس قيمة العلاقة بين الفقرات واتساقها حيث أن معامل الثبات يأخذ قيمة محصورة بين (0) و (01) فإذا كانت قيمة معامل الثبات مرتفعة فإن هذا يدل على ثبات الاستبيان أو يعتبر مؤشر جيد على ثبات الاستبيان وبالتالي ملائمة وصلاح هذا الاستبيان لأغراض الدراسة وكما هو معروف في مجال العلوم فإن معامل الثبات يكون مقبول ابتداءا من (0,6).

-معامل الصدق: وهو الجذر ألتربيعي لمعامل الثبات "Alpha Gronbach"

-التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة والتي كانت في دراستنا كالتالي (الجنس، الفئة العمرية، الحالة الاجتماعية، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة).

-المتوسطات الحسابية:لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة مع العلم أنه يفيد في ترتيب العبارات واتجاهات الآراء لكل من محور أداء العاملين والتمكين حسب أعلى متوسط حسابي.

-الانحرافات: " الانحراف المعياري" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من محاور الدراسة فكلما اقتربت قيمته من (0) تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها كما يفيد في ترتيب العبارات في حال تساوي متوسطاتها ابتدءا من قيمة الانحراف الأقل.

-معامل الارتباط سيبرمان: "معامل الرتب" (رتب القيم الأصلية وليس القيم) وهو يتعامل مع البيانات الرقمية وغير الرقمية للترتيب (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) ويرمز له بالرمز"rs" وهو من ضمن الإحصائيات غير المعلمية ذات التوزيع الحر وقيمته محصورة بين (0-1).

-اختبار التوزيع الطبيعي: قبل اختبار الفرضيات لابد من اختبار خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة وذلك من خلال "Smirnow _kolmogorov" لمعرفة مدى توزيع البيانات طبيعيا وذلك لتطبيق الاختبارات للتأكد من الفرضيات حيث تتوزع طبيعيا إذا كان مستوى الدلالة أكبر من (α=0,05).

-اختبار الانحدار المتعدد: يستخدم اختبار الانحدار المتعدد لدراسة تأثير مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير واحد تابع وقد تم استخدام هذا الاختبار من أجل معرفة تأثير أبعاد التمكين على أداء العاملين في المؤسسة.

-اختبار (T) لاختبار الفرضيات: يستخدم هذا الاختبار لفحص فرضية تتعلق بالوسط الحسابي، حيث يجب أن يتبع توزيع المتغير التوزيع الطبيعي.

المبحث الثالث: تحليل النتائج

في هذا المبحث سيتم تحليل نتائج المتحصل عليها من الاستبانة وفق أساليب التحليل الإحصائية المتبعة في الدراسة.

المطلب الأول: صدق وثبات الاستبانة

أولا: يعد الثبات من متطلبات أداة الدراسة قمنا بالعمل على التأكد من صحة وصدق الاستبانة على مرحلتين.

1.المرحلة النظرية: قمنا بإعداد الاستبانة وعرضها على أربعة أساتذة محكمين من جامعة المدية والمذكورة أسمائهم في الملحق رقم (01) للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبيان ومدى تناسق فقراتها ووضوحها وجودة صياغتها اللغوية وما إذا كانت تلم بجوانب الموضوع محل الدراسة وبعد جمع الاستبيان من الأساتذة المحكمين و تم التعديل على أساس ما هو متفق عليه.

2.المرحلة التطبيقية: وتمت هذه المرحلة عن طريق اختبار"Alpha Gronbach" والمعالجة في برنامج SPSSV.16 لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة ويتم قبول الفقرات التي يكون معامل ثباتها يفوق (0,6)، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول أدناه.

الجدول(3-2) معامل الثبات لأبعاد الاستبيان

الأبعاد	العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
تفويض السلطة	3-1	0,642	0,801
فرق العمل	6-4	0,842	0,917
التدريب	9-7	0,861	0,927
التحفيز	12-10	0,640	0,800
الاتصال الفعال	15-13	0,671	0,819
التمكين	15-1	0,860	0,927
الأداء	25-16	0,810	0,900
الإجمالي		0,908	0,952

المصدر:من إعداد الطالبتين بالاستناد إلى نتائج SPSS V.16الملحق رقم(03).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (3-2)يتضح أن قيمة معامل الثبات "Alpha Gronbach" كانت مرتفعة للمتغير التابع(أداء العاملين) بقيمة (0,810) أما بالنسبة للمتغير المستقل(التمكين) فكانت قيمة معامل الثبات" Alpha Gronbach" مرتفعة بقيمة(0,860)، كما نلاحظ أنه قيمة معامل الثبات "Alpha Gronbach " لكل بعد من أبعاد التمكين كانت من متوسطة إلى قوية بقيم تتراوح بين (0,861-0,640) أما قيمة معامل الثبات "Alpha Gronbach" للإجمالي فكانت قوية بقيمة

(0,908)، وهذا يدل على أن جميع محاور الدراسة ذات درجة مقبولة من الثبات ويمكن الاعتماد عليها في الدراسة.

أما فيما يخص معامل الصدق بالنسبة للمتغير التابع الأداء فكانت قوية بقيمة(0,900) أما بالنسبة للمتغير المستقل(التمكين) فقد كانت قيمة معامل الصدق (0,927) وهي قيمة جيدة وقوية، وفيما يخص كل بعد من الأبعاد فكانت قيم معامل الصدق تتراوح بين(0,801-0,927) وهي قيم جد مرتفعة وقوية، أما قيم معامل الصدق الإجمالي فكانت بقيمة (0,952) وهي قيمة مرتفعة ومنه يتضح أن صدق المحك معامل عالي في مثل هذه الدراسات ومنه فإن عبارات ومحاور الاستبانة هي صادقة فيما وضعت لقياسه.

ثانيا: التوزيع الطبيعي حسب اختبار"Smirnow _kolmogorov"

الجدول (3-3): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المحور	القيمة Z	مستوى الدلالة
تفويض السلطة	1,202	0,111
فرق العمل	1,405	0,039
التدريب	1,109	0,171
التحفيز	1,110	0,170
الاتصال الفعال	0,804	0,538
الأداء	0,767	0,599

المصدر: من إعداد الطالبتين بالرجوع إلى نتائج V.SPSS16الملحق رقم(03).

من الجدول أعلاه يتضح أن كل فقرات الاستبيان تتبع توزيع طبيعي وذلك بأن قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0,05) ماعدا فقرة المحور الثاني (فرق العمل) فهي لا تتبع توزيع طبيعي لأن مستوى الدلالة أقل من (0,05) بقيمة (0,039) ومنه يمكن استخدام الاختبارات المعنوية.

ثالثا: الاتساق الداخلي

الجدول(3-4): حساب الاتساق الداخلي باستخدام معامل الارتباط سيبرمان للمتغير المستقل.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة

		سيبرمان	
1	أمتلك الاستقلالية وحرية التصرف في مواجهة المشاكل التي تصادفني.	0,636**	0,000
2	لا أرغب بأن تمارس عليا رقابة شديدة ومباشرة من الأعلى بحيث تحد من قدراتي الإبداعية.	0,644**	0,000
3	يتحدد أحيانا تصرفي بحكم المعلومات التي أمتلكها لحل المشكلات واتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الرئيس المباشر.	0,865**	0,000
4	أعمل مع زملائي في شكل جماعي ما يساهم في حل المشكلات بطريقة أفضل وأسرع.	0,854**	0,000
5	أثق بقابليات الأفراد العاملين معي في تقديمهم للمعلومات الصحيحة واستعدادهم للعمل الجماعي.	0,898**	0,000
6	يتصرف الآخرون معي بحرية انطلاقا من شعورهم بالمسؤولية من توفر إجمالي وجماعي للمعلومات.	0,870**	0,000
7	ما يزيد من خبرتي في أداء الأعمال الاستفادة من التدريب.	0,920**	0,000
8	توفري على أفضل تدريب ومعرفة يمنحني فرصة أفضل في اتخاذ القرارات.	0,873**	0,000
9	تشجيع المنظمة لمواصلتي تعليمي يحسن من أدائي لعملي.	0,800**	0,000
10	أقوم بعملي بشكل أفضل من خلال دعم المدير لقراراتي وإرشاده لي ومعالجة أخطائي.	0,600**	0,000
11	أجري يعكس عملي وما أتحمله من مسؤولية في المنظمة.	0,837**	0,000
12	من السهولة القيام بعملي في المنظمة في ظل الظروف المتوفرة.	0,810**	0,000
13	من السهولة في مكان عملي الحصول على المعلومات التي أحتاجها.	0,796**	0,000
14	أملك الجوانب الفنية والإدارية اللازمة للحصول على المعلومات وتبادلها.	0,552**	0,000

15	تتوفر في المنظمة المعلومات التي تمكننا من الإجابة على جميع الأسئلة والمشاكل التي تواجهها في العمل.	0,890**	0,000

المصدر:من إعداد الطالبتين استنادا إلى نتائج SPSSV.16الملحق رقم(03).

التحليل:من الجدول أعلاه والذي يظهر لنا نتائج دراسة الارتباط بين الأسئلة ومحاورها يظهر لنا أن معاملات الارتباط سيبرمان لكل الأسئلة مع محاورها ظهرت بقيم موجبة وتقترب من (1+) بالإضافة إلى كونها دالة معنوية عند مستوى الدلالة (0,001)، وعليه يمكن القول أن أسئلة المتغير المستقل تتجانس مع محاورها.

الجدول(3–5): الاتساق الداخلي للمتغير التابع.

الرقم	العبارات	معامل ارتباط سيبرمان	مستوى الدلالة
16	أقوم بإنجاز الأعمال المطلوبة مني بأداء جيد.	0,619**	0,000
17	أبذل الجهد الكافي لإنجاز أعمالي في الوقت المحدد.	0,781**	0,000
18	هناك معرفة وإلمام بطبيعة الأعمال الموكلة لي.	0,537**	0,002
19	ألتزم بالتعليمات والإجراءات عند تنفيذ عملي.	0,615**	0,000
20	أنسق مع الآخرين في إنجاز الأعمال التي أقوم بها.	0,670**	0,000
21	هناك متابعة وتوجيه مستمر من قبل المشرفين على إنجاز	0,640**	0,000
22	أعمالنا.	0,549**	0,002
23	يكون أدائي أفضل من خلال العمل الجماعي. أشارك في اتخاذ القرارات وهذا يساعد في تحسين أدائي.	0,445**	0,010
24	لدي علاقات جيدة مع الزملاء.	0,725**	0,000
25	تحسين أدائي يساهم في تحسين أداء المؤسسة.	0,573**	0,001

المصدر:من إعداد الطالبتين استنادًا إلى نتائج SPSSV.16الملحق رقم(03).

التحليل: يظهر لنا في الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط سيبرمان لكل الأسئلة مع محورها جاءت أو أظهرت بقيم موجبة وقريبة من (1+) بالإضافة إلى كونها دالة معنوية عند مستوى دلالة (0,001) وعليه يمكن القول أن أسئلة المتغير التابع تتجانس مع محورها.

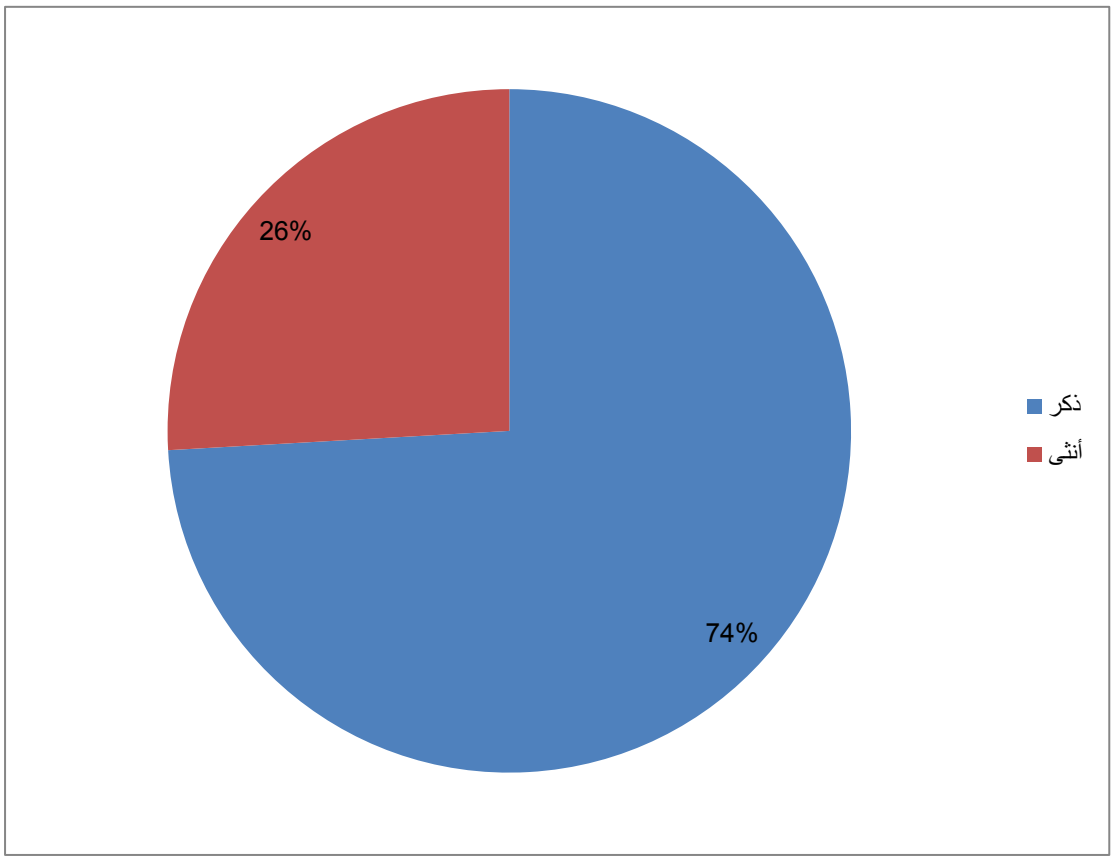
المطلب الثاني: تحليل المتغيرات الشخصية

أولا: تحليل مؤشر الجنس

الجدول(3-6): تحليل مؤشر الجنس

الجنس	التكرار	نسبة%
ذكر	20	74,1
أنثى	7	25,9
المجموع	27	%100

الشكل(3-2): تحليل مؤشر الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين استنادًا إلى نتائج SPSSV.16الملحق رقم(03).

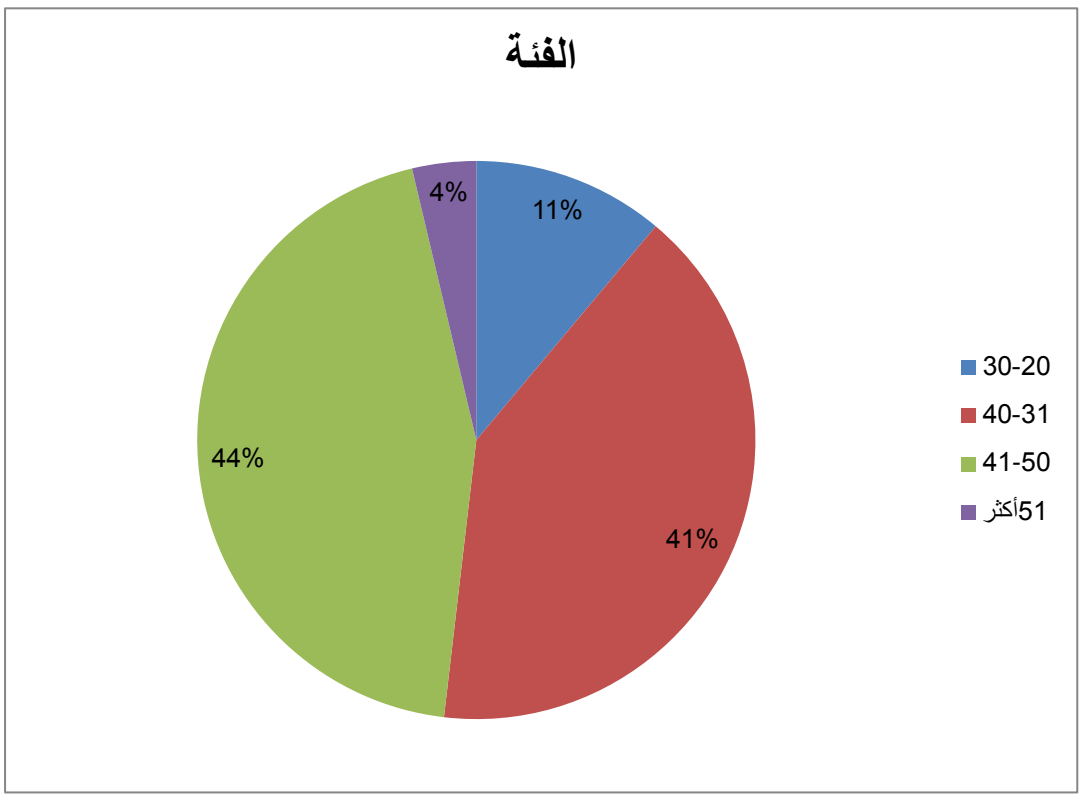
من الجدول رقم (3-6) والشكل (3-2) يتضح أن الذكور هم الجنس الغالب في هذه المؤسسة بنسبة 74,1% من أفراد العينة بينما النسبة المتبقية فكانت إناث بنسبة25,9% وبالتالي فإن النسبة الأعظم من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور.

ثانيا: تحليل مؤشر الفئة

الجدول(3-7):تحليل مؤشر الفئة

الفئة	التكرار	النسبة%
30-20	3	11,1
40-31	11	40,7
50-41	12	44,4
51أكثر	1	3,70
المجموع	27	%100

الشكل(3-3): تحليل مؤشر الفئة



المصدر:من إعداد الطالبتين استنادًا إلى نتائج SPSSV.16الملحق رقم(03).

من الجدول رقم(3-7) والشكل(3-3) يتضح أن الفئة الغالبة في هذه العينة هي الفئة(41-50) بنسبة 44,4% لتليها فئة (31-40)بنسبة 40,7% وفيما يليها فئة (20-30) بنسبة 11,1% وفي الأخير الفئة 51فأكثر بنسبة 3,70% ومنه الفئة العمرية لهذه الدراسة مابين

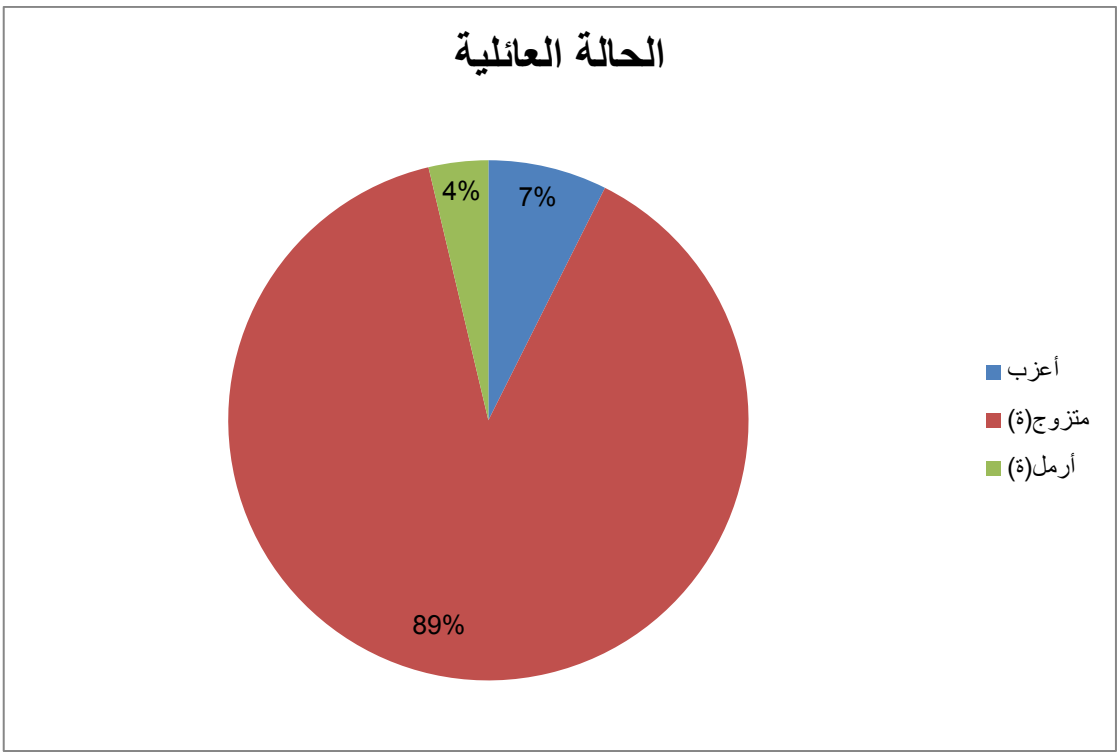
(31-50).

ثالثا: تحليل مؤشر الحالة العائلية

الجدول(3-8):تحليل مؤشر الحالة العائلية

الحالة	التكرار	النسبة%
أعزب	2	7,4
متزوج(ة)	24	88,9
أرمل(ة)	1	3,7
المجموع	27	%100

الشكل(3-4): تحليل مؤشر الحالة العائلية



المصدر:من إعداد الطالبتين استنادًا إلى نتائجSPSSV.16الملحق رقم(03).

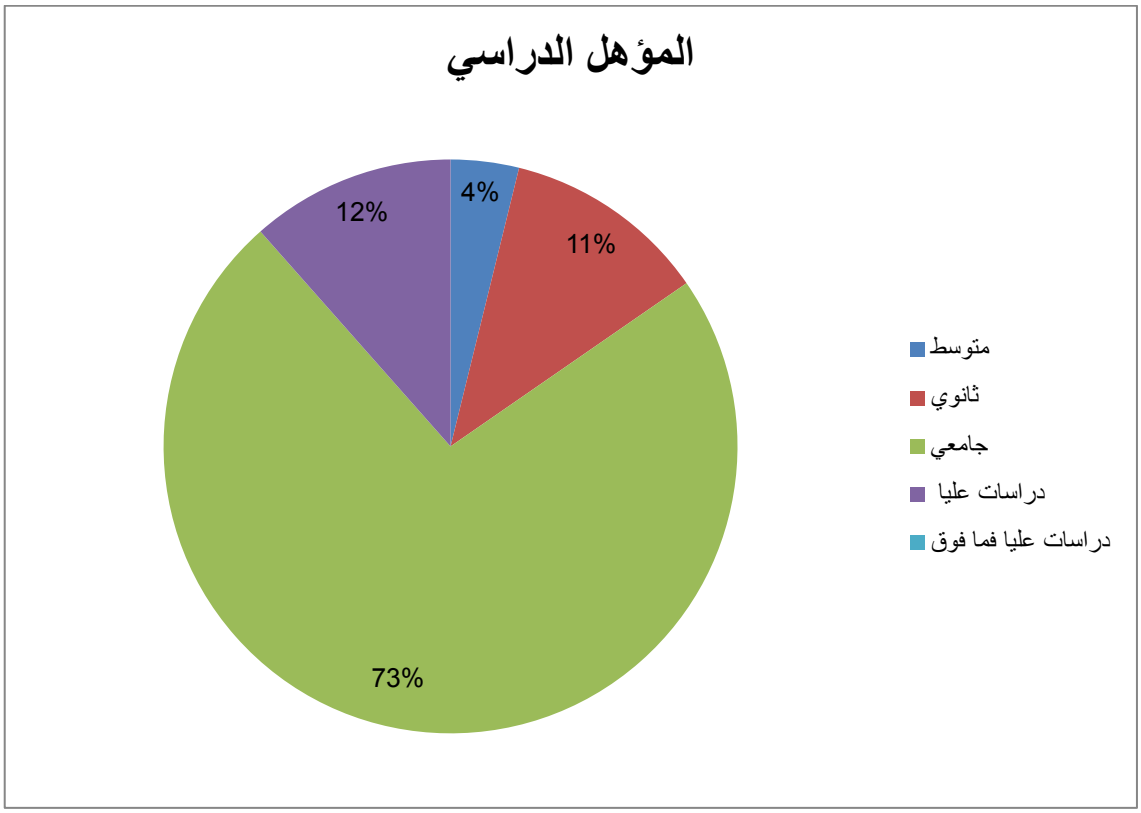
من الجدول رقم (3-8)والشكل رقم (3-4) يتضح أن الحالة العائلية لهذه العينة هي (متزوج) بنسبة 88,9% لتليها الحالة (أعزب) بنسبة 7,4% وفي الأخير الحالة (أرمل) بنسبة 3,7% ومنه فإن الحالة العائلية الغالبة لهذه العينة هي (متزوج).

رابعًا: تحليل مؤشر المؤهل الدراسي

الجدول(3-9):تحليل مؤشر المؤهل الدراسي

المؤهل	التكرار	النسبة%
متوسط	1	3,7
ثانوي	3	11,1
جامعي	19	70,4
دراسات عليا	3	11,1
دراسات عليا فما فوق	1	3,7
المجموع	27	%100

الشكل(3-5):تحليل مؤشر المؤهل الدراسي



المصدر:من إعداد الطالبتين استنادًا إلى نتائج SPSSV.16الملحق رقم(03).

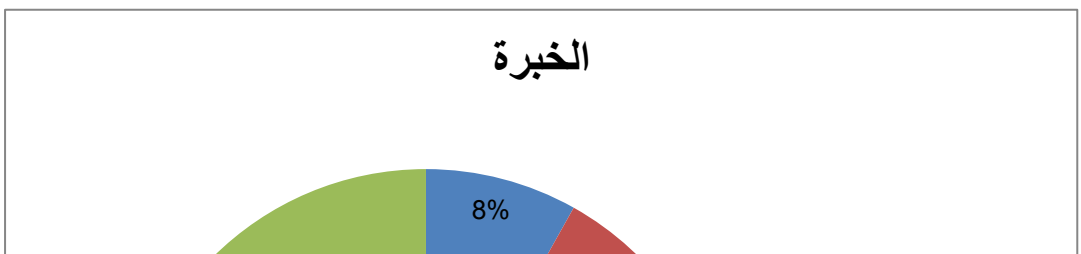
من الجدول رقم (3-9) والشكل رقم(3-5) يتضح أن المؤهل الدراسي (جامعي) يحتل المرتبة الأولى بنسبة 70,4% وتليه مستوى (الدراسات العليا) بنسبة11,1% مع المستوى (ثانوي) بنفس النسبة 11,1%، وفي الأخير يأتي المؤهل أو المستوى (المتوسط) مع دراسات عليا فما فوق بنسبة 3,7%ومنه فإن المؤهل الدراسي لهذه العينة هو جامعي.

خامسًا: تحليل مؤشر الخبرة.

الجدول رقم(3-10):تحليل مؤشر الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة%
أقل من 5سنوات	2	7,4
من5-10سنوات	4	14,8
أكثر من 10سنوات	21	77,8
المجموع	27	%100

الشكل(3-6):تحليل مؤشر الخبرة



المصدر:من إعداد الطالبتين استنادًا إلى نتائج SPSSV.16الملحق رقم(03).

من الجدول رقم (3- 10)والشكل رقم (3-6) يتضح أن خبرة أفراد هذه العينة هي خبرة(أكثر من 10 سنوات) بنسبة 77,8% وتليها خبرة (من5-10سنوات) بنسبة 14,8%، وفي الأخير خبرة (أقل من 5 سنوات) بنسبة 7,4% ومنه فإن خبرة العينة المدروسة هي خبرة (أكثر من 10سنوات).

المطلب الثالث: تحليل محاور الاستبيان وتحليل الفرضيات

الفرع الأول: تحليل محاور الاستبيان.

يتناول هذا الفرع تحليل نتائج الدراسة وذلك من خلال إجابات أفراد العينة المدروسة على عبارات أداة البحث الميداني ومعالجتها إحصائيا بمجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي المختلفة وترتيبها بشكل تصاعدي انطلاقا من العبارة التي لها أكبر متوسط حسابي وأصغر انحراف معياري.

أولا: تحليل عبارات القسم الثاني(أبعاد التمكين)

1/تحليل عبارات تفويض السلطة:

الجدول(3-11): عبارات تفويض السلطة

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب وفق الاتجاه
1	أمتلك الاستقلالية وحرية التصرف في مواجهة المشاكل التي تصادفني.	4	17	3	2	1	3.78	0.934	موافق	3
		14.81	62.96	11.11	7.40	3.40				
2	لا أرغب بأن تمارس عليا رقابة شديدة ومباشرة من الأعلى بحيث تحد من قدراتي الإبداعية.	10	12	3	2	0	4.11	0.892	موافق	1
		37.03	44.44	11.11	7.40	0				
3	يتحدد أحيانا تصرفي بحكم المعلومات التي أمتلكها لحل المشكلات واتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الرئيس المباشر	8	14	1	4	0	3.96	0.980	موافق	2
		29.62	51.85	3.70	14.81	0				
الإجمالي							3.95	0.714	موافق	

المصدر:من إعداد الطالبتين استنادا إلى نتائج SPSSV.16 الملحق(03).

التحليل:من الجدول رقم (3-11)يمكننا استخلاص أن كل عبارات هذا المحور جاءت بدرجة موافق والتي تحل المرتبة الرابعة في سلم لكارت الخماسي لان كل القيم جاءت في مجال 3.40 و 4.19 حيث أتت عبارة (لا أرغب بأن تمارس عليا رقابة شديدة ومباشرة من الأعلى بحيث تحد من قدراتي الإبداعية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,11وإنحراف معياري 0,892لتليها عبارة (يتحدد أحيانا تصرفي بحكم المعلومات التي أمتلكها لحل المشكلات واتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الرئيس المباشر) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,96وانحراف معياري 0,980، لتليها عبارة (أمتلك الاستقلالية وحرية التصرف في مواجهة المشاكل التي تصادفني.) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,78 وانحراف معياري 0,934 وبالنظر إلى مجمل عبارات تفويض السلطة نجد أن المتوسط الحسابي العام يقدر ب 3,95 و انحراف معياري يقدر ب0,714 وهذا المتوسط يدل على عبارة موافق أي أن الاتجاه العام لأفراد العينة يدل على ارتكاز التمكين على بعد تفويض السلطة في مديرية اتصالات الجزائر

بالمدية وانحراف معياري 0,714وهو يدل على قلة تشتت إجابات أفراد العينة حول هذا البعد وبالتالي تطابق وجهات النظر لدى أفراد المجتمع.

2/ تحليل عبارات فرق العمل:

الجدول(3-12): عبارات فرق العمل

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف	الاتجاه	ترتيب وفق الاتجاه
4	أعمل مع زملائي في شكل جماعي ما يساهم في حل المشكلات بطريقة أفضل وأسرع.	6 22,22	17 62,96	1 3,70	3 11,11	0 0	3,96	0,854	موافق	3
5	أثق بقابليات الأفراد العاملين معي في تقديمهم للمعلومات الصحيحة واستعدادهم للعمل الجماعي	7 25,92	15 55,55	4 14,81	1 3,70	0 0	4,04	0,759	موافق	2
6	يتصرف الآخرون معي بحرية انطلاقا من شعورهم بالمسؤولية من توفر إجمالي وجماعي للمعلومات.	7 25,92	18 66,66	1 3,70	1 3,70	0 0	4,15	0,662	موافق	1
الإجمالي							4,049	0,664	موافق	

المصدر:من إعداد الطالبتين استنادا لنتائج SPSSV.16 الملحق(03).

التحليل:من الجدول (3-12) نستخلص أن عبارات هذا البعد جاءت كلها بدرجة موافق حيث كانت في المرتبة الأولى عبارة (يتصرف الآخرون معي بحرية انطلاقا من شعورهم بالمسؤولية من توفر إجمالي وجماعي للمعلومات.) بمتوسط 4,15وانحراف قدر ب0,662 وفي المرتبة الثانية عبارة (أثق بقابليات الأفراد العاملين معي في تقديمهم للمعلومات الصحيحة واستعدادهم للعمل الجماعي)بمتوسط 4,04وانحراف قدر ب 0,759، لتليها عبارة (أعمل مع زملائي في شكل جماعي ما يساهم في حل المشكلات بطريقة أفضل وأسرع.) بمتوسط 3,96 وانحراف 0,854، أما فيما يخص بعد العمل الجماعي فجاء بدرجة موافق ما يدل على أن الاتجاه العام لأفراد العينة يدل

على ارتكاز التمكين على العمل الجماعي بمتوسط4,049 وهذا المتوسط يدل على درجة موافق وانحراف يقدر ب0,664وهو يدل على قلة تشتت توجه أفراد العينة أي هناك توافق في وجهات نظر أفراد العينة.

3/ تحليل عبارات بعد التدريب:

الجدول(3-13):عبارات بعد التدريب

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب وفق الاتجاه
7	ما يزيد من خبرتي في أداء الأعمال الاستفادة من التدريب	9	11	6	1	0	4,04	0,854	موافق	3
		33,33	40,47	22,22	3,70	0				
8	توفري على أفضل تدريب ومعرفة يمنحني فرصة أفضل في اتخاذ القرارات.	10	13	3	1	0	4,19	0,786	موافق	1
		37,03	48,14	11,11	3,70	0				
9	تشجيع المنظمة لمواصلتي تعليمي يحسن من أدائي لعملي.	7	17	3	0	0	4,15	0,602	موافق	2
		25,92	62,96	11,11	0	0				
الإجمالي							**4,123**	**0,667**	موافق	

المصدر:من إعداد الطالبتين استنادا لنتائج SPSSV.16 الملحق(03).

التحليل : من الجدول أعلاه يتضح لنا أن عبارات البعد الثالث(التدريب) جاءت كلها بدرجة موافق حيث جاءت عبارة(توفري على أفضل تدريب ومعرفة يمنحني فرصة أفضل في اتخاذ القرارات) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,19 وانحراف معياري قدر ب0,786 لتليها عبارة(تشجيع المنظمة لمواصلتي تعليمي يحسن من أدائي لعملي) في المرتبة الثانية بقيمة متوسط تقدر ب4,15 وانحراف قدر ب 0,602 ، وفي المرتبة الثالثة جاءت عبارة (ما يزيد من خبرتي في أداء الأعمال الاستفادة من التدريب) بمتوسط قدر ب4,04وانحراف بقيمة 0,854 أما فيما يخص إجمالي بعد التدريب فظهر بدرجة موافق ومتوسط حسابي 4,123و انحراف معياري قدر

ب0,667 وهذا يدل على تركيز التمكين على بعد التدريب وانحراف يدل على قلة التشتت في هذا البعد ومنه اتساق وانسجام أراء العمال نحو تركيز التمكين على بعد التدريب.

4/ تحليل عبارات بعد التحفيز:

الجدول(3-14): عبارات بعد التحفيز

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب وفق الاتجاه
10	أقوم بعملي بشكل أفضل من خلال دعم المدير لقراراتي وإرشاده لي ومعالجة أخطائي.	9	16	2	0	0	4,26	0594	موافق بشدة	1
		33,33	59,25	7,40	0	0				
11	أجري يعكس عملي وما أتحمله من مسؤولية في المنظمة.	5	16	4	2	0	3,89	0,801	موافق	3
		18,51	59,25	14,81	7,40	0				
12	من السهولة القيام بعملي في المنظمة في ظل الظروف المتوفرة.	7	17	2	1	0	4,11	0,698	موافق	2
		25,92	62,96	7,40	3,70	0				
الإجمالي							4,086	0,70	موافق	

المصدر:من إعداد الطالبتين استنادا لنتائج SPSSV.16 الملحق(03).

التحليل : من الجدول أعلاه يتضح لنا أن العبارة الأولى جاءت بدرجة موافق بشدة بمتوسط 4,26 وانحراف يقدر ب0,594 في المرتبة الأولى ، أما العبارتين المتبقيتين فتأتي بدرجة موافق حيث تأتي عبارة(من السهولة القيام بعملي في المنظمة في ظل الظروف المتوفرة.)بمتوسط 4,11 وانحراف معياري 0,70أما في المرتبة الثالثة فتأتي عبارة(أجري يعكس عملي وما أتحمله من مسؤولية في المنظمة.) بمتوسط 3,89 وانحراف 0,801 أما إجمالي عبارات بعد التحفيز جاءت بدرجة موافق بمتوسط 4,086وهذا ما يدل على أن أغلبية اتجاه أفراد العينة يتجه

نحو تركيز التمكين على بعد التحفيز بانحراف معياري 0,70وهي أقل تشتت ما يدل على أن اتجاه وأراء أفراد العينة متطابقة ومتقاربة.

5/ تحليل بعد الاتصال الفعال

الجدول(3-15):عبارات بعد الاتصال الفعال

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب وفق الاتجاه
13	من السهولة في مكان عملي الحصول على المعلومات التي أحتاجها.	7	15	3	2	0	4,00	0,832	موافق	2
		25,92	55,55	11,11	7,40	0				
14	أملك الجوانب الفنية والإدارية اللازمة للحصول على المعلومات وتبادلها	11	12	3	1	0	4,22	0,801	موافق بشدة	1
		40,47	44,44	11,11	3,70	0				
15	تتوفر في المنظمة المعلومات التي تمكننا من الإجابة على جميع الأسئلة والمشاكل التي تواجهها في العمل.	11	10	2	4	0	4,04	1,055	موافق	3
		40,47	37,03	7,40	14,81	0				
الإجمالي							4,08	0,70	موافق	

المصدر:من إعداد الطالبتين استنادا لنتائج SPSSV.16 الملحق(03).

التحليل : من الجدول أعلاه نستنتج أن عبارة (أملك الجوانب الفنية والإدارية اللازمة للحصول على المعلومات وتبادلها) تأتي في المرتبة الأولى بدرجة موافق بشدة ومتوسط بقيمة 4,22 وانحراف معياري يقدر ب0,801 وتليها عبارة (من السهولة في مكان عملي الحصول على المعلومات التي أحتاجها)في المرتبة الثانية بدرجة موافق ومتوسط بقيمة 4,00 وانحراف يقدر ب 0,832 ، لتليها عبارة (تتوفر في المنظمة المعلومات التي تمكننا من الإجابة على جميع الأسئلة والمشاكل التي تواجهها في العمل) في المرتبة الثالثة بدرجة موافق ومتوسط حسابي بقيمة

4,04وانحراف يقدر ب 1,055 وبالنظر إلى مجمل عبارات بعد التحفيز فإنه يأتي بدرجة موافق بمتوسط قدر ب 4,086 ومنه فإن التمكين يركز على بعد التحفيز والذي يأتي بانحراف مقدر بقيمة 0,702 وهو يدل على قلة التشتت ومنه يمكن القول أن اتجاهات أفراد العينة وأرائهم تكون متقاربة ومتجهة في اتجاه واحد.

6/تحليل محاور التمكين:

الجدول(3-16): محاور التمكين

	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب الاتجاه
1	تفويض السلطة	3,95	0,714	موافق	5
2	فرق العمل	4,049	0,664	موافق	4
3	التدريب	4,126	0,738	موافق	1
4	التحفيز	4,026	0,531	موافق	2
5	الاتصال الفعال	4,086	0,701	موافق	3
الإجمالي		4,059	0,477	موافق	

المصدر:من إعداد الطالبتين استنادا إلى نتائج SPSSV.16 الملحق (03).

التحليل: من الجدول أعلاه يتضح لنا أن الاتجاه العام حول أبعاد التمكين كانت بدرجة موافق وبمتوسط حسابي قدر ب 4,059 حيث يرى أفراد العينة بأن مديرية اتصالات الجزائر بالمدية يرتكز في ترتيبه على التدريب في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,126 وانحراف 0,738 وفي المرتبة الثانية يظهر بعد التحفيز بمتوسط 4,086 وانحراف 0,531 ليليه بعد الاتصال الفعال بمتوسط 4,086وانحراف0,701 ومن ثم بعد فرق العمل بمتوسط 4,049وانحراف 0,664، وفي الأخير بعد تفويض السلطة يأتي في المرتبة الخامسة بمتوسط 3,95وانحراف 0,714 وقد كان الانحراف المعياري للمتغير المستقل(التمكين) 0,477 وهو يشير إلى قلة تشتت إجابات أفراد العينة وبالتالي تقارب وجهات النظر لأفراد المجتمع المدروس حول عبارات التمكين.

ثانيا: تحليل محاور القسم الثالث (أداء العاملين)

الجدول(3–17): أداء العاملين

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب وفق الاتجاه
16	أقوم بإنجاز الأعمال المطلوبة مني بأداء جيد.	12	13	2	0	0	4,37	0,629	موافق بشدة	3
		44,44	48,14	7,40	0	0				
17	أبذل الجهد الكافي لإنجاز أعمالي في الوقت المحدد.	14	12	1	0	0	4,48	0,580	موافق بشدة	1
		51,85	44,44	3,70	0	0				
18	هناك معرفة وإلمام بطبيعة الأعمال الموكلة لي.	9	16	2	0	0	4,26	0,594	موافق بشدة	5
		33,33	59,25	7,40	0	0				
19	ألتزم بالتعليمات والإجراءات عند تنفيذ عملي.	10	14	3	0	0	4,26	0,656	موافق بشدة	6
		37,03	51,85	11,11	0	0				
20	أنسق مع الآخرين في إنجاز	9	15	3	0	0	4,	0,	موا	7

	الأعمال التي أقوم بها.	33,33	55,55	11,11	0	0			
21	هناك متابعة وتوجيه مستمر من قبل المشرفين على إنجاز أعمالنا.	9	14	2	2	0	4,11	0,847	موافق	8
		33,33	51,85	7,40	7,40	0			
22	يكون أدائي أفضل من خلال العمل الجماعي.	7	13	5	2	0	3,93	0,874	موافق	10
		25,92	48,14	18,51	7,40	0			
23	أشارك في اتخاذ القرارات وهذا يساعد في تحسين أدائي.	6	15	4	2	0	393	0,829	موافق	9
		22,22	55,55	1481	7,40	0			
24	لدي علاقات جيدة مع الزملاء.	11	14	1	1	0	4,30	0,724	موافق بشدة	4
		40,47	51,85	3,70	3,70	0			
25	تحسين أدائي يساهم في تحسين أداء المؤسسة.	13	13	1	0	0	4,44	0,577	موافق بشدة	2
		48,14	48,14	3,70	0	0			
الإجمالي							4,22	0,427	موافق بشدة	

المصدر:من إعداد الطالبتين استنادا لنتائج SPSSV.16 الملحق(03).

التحليل : من الجدول أعلاه يتضح أن الاتجاه العام حول المتغير التابع(أداء العاملين) كان بدرجة موافق بشدة بمتوسط 4,22 وانحراف0,427 وهو يدل على قلة تشتت إجابات أفراد العينة وبالتالي تقارب وجهات النظر لأفراد المجتمع حول الأداء.

ثانيا:اختبار الفرضيات

لاختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بمحوري التمكين والأداء تم استخدام اختبار (T) لأن البيانات تتوزع توزيع طبيعي.

1/ اختبار الفرضية المتعلقة بالمتغير المستقل(التمكين):

H_0:لا تتوفر أبعاد التمكين في مديرية اتصالات الجزائر بالمدية عند مستوى الدلالة (α=0,05).

الجدول(3-18):جدول اختبار الفرضية الصفرية للتمكين

المتغير	قيمةt المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	قيمةt المجدولة
التمكين	11,532	26	0,000	2,056

المصدر:من إعداد الطالبتين استنادا لنتائج SPSSV.16 الملحق(03).

من نتائج الجدول أعلاه ومن نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمتغير المستقل(التمكين) نرفض الفرضية الصفرية **H_0**ونقبل الفرضية البديلة **H_1**وذلك لأن مستوى الدلالة (0,000) أقل من(0,05) و**t**المحسوبة(11,532) أكبر من**t**المجدولة(2,056) وعليه تتوفر مديرية اتصالات الجزائر بالمدية على أبعاد التمكين.

2/ اختبار الفرضية المتعلقة بالمتغير التابع(أداء العاملين):

H_0: لا يوجد أداء جيد يميز موظفي مديرية اتصالات الجزائر بالمدية عند مستوى الدلالة(α=0,05).

الجدول(3-19):جدول اختبار الفرضية الصفرية لأداء العاملين

المتغير	قيمةt المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	قيمةt المجدولة
أداء العاملين	14,939	26	0,000	2,056

المصدر:من إعداد الطالبتين استنادا لنتائج SPSSV.16 الملحق(03).

من نتائج الجدول أعلاه لاختبار الفرضية المتعلقة بالمتغير التابع(أداء العاملين) نرفض الفرضية الصفرية $\mathbf{H_0}$ ونقبل الفرضية البديلة $\mathbf{H_1}$وذلك لأن مستوى الدلالة (0,000) أقل من(0,05) و**t**المحسوبة(14,939) وهي أكبر من**t**المجدولة(2,056) وعليه تتوفر مديرية اتصالات الجزائر بالمدية على أداء جيد .

3/اختبار الفرضية المتعلقة بتأثير التمكين على أداء العاملين:

من أجل اختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد والذي يتضمن دراسة تأثير مجموعة من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

$\mathbf{H_0}$:لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين على أداء العاملين.
ويمكن تقسيم هذه الفرضية إلى خمسة فرضيات فرعية:

الفرضية الأولى: $\mathbf{H_0}$: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير تفويض السلطة على أداء العاملين عند مستوى معنوية(α=0,05).

الفرضية الثانية :$\mathbf{H_0}$: : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير فرق العمل على أداء العاملين عند مستوى معنوية(α=0,05).

الفرضية الثالثة:$\mathbf{H_0}$: : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير التدريب على أداء العاملين عند مستوى معنوية(α=0,05).

الفرضية الرابعة:$\mathbf{H_0}$: : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير التحفيز على أداء العاملين عند مستوى معنوية(α=0,05).

الفرضية الخامسة:$\mathbf{H_0}$: : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير الاتصال الفعال على أداء العاملين عند مستوى معنوية(α=0,05).

1.3: صلاحية النموذج:

الجدول رقم(3-20):تحليل صلاحية النموذج

المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
التمكين	0,819	0,670

المصدر: مخرجات SPSSV.16 الملحق (03).

R: علاقة التمكين بأداء العاملين "**R**" 0,81وهي علاقة طردية إيجابية بين المتغيرين.

$\mathbf{R^2}$:0,67 وهي تمثل صلاحية النموذج وعليه يمكن القول أن 67% من التغيرات الحاصلة في أداء العاملين سببها التمكين في حين 33% (0,33) من التغيرات تعود إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

2.3: كتابة معادلة الانحدار المتعدد:

أداء العاملين $= b = Y_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5$

$Y_1 = 1,49 - X0,019 + X0,24_2 + X\ 0,059_3 + 0,065\ X_4 + X\ 0,24_5$

b_0: 1,49 وهي قيمة أداء العاملين في غياب التمكين.

X1:تفويض السلطة.

X2:فرق العمل.

X3:التدريب.

X4:التحفيز.

X5:الاتصال الفعال.

X1: من خلال المعادلة يظهر أنه كلما زاد تفويض السلطة بوحدة واحدة ينخفض مستوى الأداء ب0,019 وهذا قد يعود إلى سلبيات تفويض السلطة التي تؤدي في كثير من الأحيان إلى تسيب العمال حيث أنه كلما زادت نسبة حصوله على السلطة و الارتياحية في العمل زاد تسيبه وإهماله وهذا ما يؤدي إلى انخفاض في أدائه.

X2: من المعادلة يظهر أنه كلما زاد العمل في شكل فرق بدرجة واحدة يرتفع مستوى أداء العاملين بنسبة0,24 وهذا لأن العمل الجماعي المنظم والمنسق يؤدي إلى الاستفادة من خبرات وكفاءات وتبادل المعلومات فيما بينهم مما يرفع في مستوى الأداء لدى كل فرد.

X3: من المعادلة يظهر أنه كلما زاد التدريب في المؤسسة بدرجة واحدة يرتفع مستوى أداء العاملين بنسبة 0,059 وهذا راجع إلى أن الفرد الجزائري بخضوعه إلى التدريب سواء الفردي أو الجماعي يحصل على فرصة لرفع كفاءته وإثبات جدارته في العمل وهذا ما ينعكس بالإيجاب على أدائه في المؤسسة.

X4: من المعادلة كلما زاد التحفيز بدرجة واحدة يزيد مستوى أداء العاملين ب0,065 وهذا راجع إلى أن التحفيز يمثل الدافع أو القوة المحركة الأولى للعامل من أجل تحسين أدائه حيث أنه كلما كانت الحوافز مرتفعة وتلبي حاجات ورغبات العمال انعكس ذلك بالإيجاب على أدائهم في إنجاز العمل في المؤسسة.

X5: من المعادلة يتضح أنه كلما زاد الاتصال في المؤسسة بدرجة واحدة يزيد أداء العمال ب0,24 وهذا لكون الاتصال أداة ووسيلة لانتقال المعلومات بين العمال والرؤساء وبين الوحدات في الوقت والكم المناسب وهذا ما يؤدي إلى انجاز الأعمال بكفاءة وفعالية وزيادة في أداء العمال.

3.3:اختبار الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى: H_0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على أداء العاملين عندمستوى معنوية(α=0,05).

الجدول (3-21): اختبار الفرضية الفرعية المتعلقة ببعد تفويض السلطة

البعد	A	T	مستوى الدلالة
تفويض السلطة	-0,19	-0,235	0,816

المصدر: مخرجاتSPSSV.16 الملحق (03).

من خلال نتائج الجدول أعلاه يظهر لنا أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ليعد تفويض السلطة على أداء العاملين في مديرية اتصالات الجزائر بالمدية الذي بلغ مستوى الدلالة (0.816) أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وعليه تقبل الفرضية الصفرية H_0 و ترفض الفرضية البديلةH_1 .

الفرضية الثانية: H_0:لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد العمل الجماعي على أداء العاملين عندمستوى معنوية (α=0,05).

الجدول(3-22):اختبار الفرضية الفرعية المتعلقة ببعد العمل الجماعي

البعد	A	T	مستوى الدلالة

العمل الجماعي	0,24	2,279	0,033

المصدر: مخرجات SPSSV.16 الملحق (03).

من خلال أعلاه ومن نتائج اختبار الفرضية يظهر مستوى دلالة بقيمة (0,033) أقل من(0,05) وعليه فإنه يوجد تأثير للمتغير المستقل العمل الجماعي على المتغير التابع أداء العاملين ومنه نرفض الفرضية الصفرية $\mathbf{H_0}$وتقبل الفرضية البديلة$\mathbf{H_1}$.

الفرضية الثالثة: $\mathbf{H_0}$: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد التدريب على أداء العاملين عندمستوى معنوية(α=0,05).

الجدول (3–23): اختبار الفرضية الفرعية المتعلقة ببعد التدريب

البعد	**A**	**T**	**مستوى الدلالة**
التدريب	0,059	1,248	0,226

المصدر: مخرجات SPSSV.16 الملحق (03).

من الجدول أعلاه يظهر مستوى دلالة(0,226) أكبر من(0,05) ومنه فإنه لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لمتغير التدريب على المتغير التابع (أداء العاملين) وعليه نقبل الفرضية الصفرية$\mathbf{H_0}$ ونرفض الفرضية البديلة$\mathbf{H_1}$.

الفرضية الرابعة: $\mathbf{H_0}$: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد التحفيز على أداء العاملين عندمستوى معنوية(α=0,05).

الجدول(3–24): اختبار الفرضية الفرعية المتعلقة ببعد التحفيز

البعد	**A**	**T**	**مستوى الدلالة**
التحفيز	0,240	1,421	0,170

المصدر: مخرجات SPSSV.16 الملحق (03).

من نتائج اختبار الفرضية والموضحة في الجدول أعلاه يظهر أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير التحفيز على متغير الأداء وذلك أن مستوى الدلالة لهذه الفرضية (0,170)أكبر من مستوى المعنوية(0,05) وعليه نقبل الفرضية الصفرية$\mathbf{H_0}$ ونرفض الفرضية البديلة$\mathbf{H_1}$.

الفرضية الخامسة: H_0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد الاتصال الفعال على أداء العاملين عندمستوى معنوية(α=0,05).

الجدول(3-25): اختبار الفرضية الفرعية المتعلقة ببعد الاتصال الفعال

البعد	A	T	مستوى الدلالة
الاتصال الفعال	0,240	1,421	0,170

المصدر: مخرجات SPSSV.16 الملحق (03).

من الجدول أعلاه ومن نتائج اختبار الفرضية يظهر لنا مستوى الدلالة لهذه الفرضية بقيمة(0,532) أكبر من مستوى المعنوية (0,05) أي أنه لا يوجد تأثير لبعد الاتصال الفعال على أداء العاملين في المؤسسة المدروسة وعليه نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلةH_1.

خلاصة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية وكذا الهيكلة الإدارية التي تسيير وفقها، ولقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على طريقة الاستبانة التي وزعناها على العاملين والتي تحتوي على ثلاث محاور المتمثلة في المعلومات الشخصية، محور متعلق بالتمكين والآخر بتمكين العاملين، وهدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية بحثنا التالية:(دور التمكين في تحسين أداء العاملين)بعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام مجموعة من الأساليب، ثم قمنا بعرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات.

خاتمة عامة

خاتمة عامة

يعتبر المورد البشري أهم مصدر للنجاح وتفوق المؤسسات الحديثة فهو المورد غير القابل للزوال أو الاهتلاك خاصة في المؤسسات الخدمية، حيث أنه يعتبر الركيزة الأساسية لتقدم المؤسسة والمحافظة على مكانتها التنافسية، حيث يؤدي تمكينه إلى أحسن النتائج في الأداء الفردي أو الجماعي مما ينعكس إيجابا على أداء المؤسسة ككل.

ومن خلال دراستنا لموضوع دور التمكين في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الخدماتية إلى مجموعة من النتائج منها ما يلي:

- ❖ التمكين مصطلح لم ينشئ بشكل عفوي إنما كان نتيجة لعدة بحوث وتطورات وهو يعطي مساحة أكبر للعمال في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية والتصدي للمشاكل التي تواجههم، وتتمحور أبعاده في خمسة أبعاد وهي(تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال).
- ❖ يعبر أداء العاملين عن المخرجات أو النتائج التي يحققها العامل خلال تأديته لمهامه والقيام بواجباته بفعالية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة أي تحقيق أداء جيد للمؤسسة.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي والمتعلق بالمؤسسة المدروسة (مديرية اتصالات الجزائر بالمدية) فلقد توصلنا إلى النتائج التالية:

- ❖ تتوفر مديرية اتصالات الجزائر بالمدية على أبعاد التمكين وباتجاهات مختلفة في المؤسسة بحيث يؤثر بعد فرق العمل بشكل أكبر مقارنة بالأبعاد الأربعة الأخرى.
- ❖ يوجد أداء جيد لعمال المؤسسة (مديرية اتصالات الجزائر بالمدية) حيث كانت النتائج المتحصل عليها من خلال اختبار فرضية الأداء على أن أداء العاملين أداء جيد.

ومن خلال تحليل الفرضيات الفرعية لتأثير توصلنا إلى النتائج التالية:

- ❖ لا يوجد تأثير لتفويض السلطة على أداء العاملين بمديرية اتصالات الجزائر بالمدية وهذا لكون العمال بالمديرية يعتمدون على الرقابة في انجاز أعمالهم وأنه كلما مُنحو سلطة كانت لديهم فرصة أكبر للتسيب والإهمال للعمل ما يخفض من مستوى أدائهم.
- ❖ يوجد تأثير للعمل الجماعي على أداء العاملين بمديرية اتصالات الجزائر بالمدية وهذا يدل على أن العمال بالمديرية ينحازون أكثر إلى العمل في شكل فريق وجماعات على العمل الفردي والذي يظهر على أنه يمثل ضغط وعبئ على العامل على عكس العمل الجماعي والذي يفتح له المجال للإبداع والتطور من خلال الاستفادة وتنقل

الخبرات فيما بينهم وهذا ما يحسن في أداء كل عامل على حدى وهذا ما يؤدي إلى تحسن في الأداء الكلي للعمال وبالتالي أداء المؤسسة.

❖ لا يوجد تأثير للتدريب على أداء العاملين والذي يرجع في بعض الأحيان إلى نقص الدورات التدريبية أو عدم كفاءة العنصر المدرب أو رفض فكرة الخضوع للتدريب من قبل العمال والذين يرون في بعض الأحيان أن خضوعهم للتدريب هو تقليل من قدراتهم مما يجعلهم يتعاملون معه بشكل استهزائي.

❖ لا يوجد تأثير للتحفيز على أداء العاملين بالمؤسسة أي أن نظام الحوافز في المؤسسة ضعيف حيث أن الحوافز المقدمة لا تتطابق وتوقعات ورغبات العمال هذا ما ينعكس بالسلب على أداء العامل.

❖ لا يوجد تأثير فعّال لنظام الاتصال على أداء العاملين في المؤسسة ومنهم فإن نظام الاتصال وانتقال المعلومات بين الأفراد لا يتجه نحو زيادة الأداء إنما قد يؤثر سلبًا.

التوصيات:

ومن خلال معالجتنا للإشكالية قمنا بالتوصل إلى التوصيات التالية:

❖ على مديرية اتصالات الجزائر بالمدية أن تدرك أهمية موردها البشري والعمل على تعزيز قدراته وتطويرها.

❖ تبني المديرية أبعاد التمكين والعمل على إتباع وتطبيق كل بعد بالدرجة التي تسمح لها بتحسين أداء عمالها وتطويره إلى المستوى المطلوب.

❖ فتح المديرية المجال للعمال للمشاركة أكثر والتعبير عن أرائهم، لكن مع فرض رقابة ومتابعة لتصحيح الأخطاء والانحرافات.

❖ فتح المجال للعمال لإظهار قدراتهم الإبداعية وتبني الأفكار التي تطرح من قبل العمال والعمل على تطبيقها.

❖ وضع برنامج تدريبي موسمي للعمال كل حسب تخصصاتهم وبرمجته بما يساعد العاملين على تقبله والمشاركة به من جانب الرغبة وليس من جانب الإجبار.

❖ خلق مجال للتحاور بين المديرية والعمال للتعبير عن الرغبات وتقديم الآراء حول كل ما يخص التحفيز، الأجور، العطل....الخ.

آفاق الدراسة:

لقد حاولنا من خلال دراستنا لهذا الموضوع الإلمام بالجوانب التي رأيناها مهمة وسيبقى المجال مفتوح لدراسات أخرى حول هذا الموضوع مثل:

❖ التمكين الإداري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية.

❖ إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي.

❖ دور التمكين في تدعيم الأداء المتميز للموارد البشرية.

قائمة المراجع:

الكتب:

1.ابراهيم فيصل بن فهد بن محمد، **العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم** دار وسائل للنشر والطباعة،2004.

2.ابن المنظور أبو الفضل جمال الدين، **لسان العرب**،ط4،دار إحياء التراث العربي، لبنان، 2000.

3.أبو المجد محمد جمال، **التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية** ،دار ابن الحزم للنشر والتوزيع، ط1، جامعة عين شمس، مصر ، 2008.

4. أحمد السيد مصطفى ، **المدير ومهاراته السلوكية**،الجمعية العربية، مصر،2005.

5. أحمد السيد مصطفى ، **المدير ومهاراته السلوكية في إدارة الأعمال**، المكتب الجامعي، مصر، 2004.

6.أحمد السيد مصطفى، **إدارة الموارد البشرية الادارة المصرية لرأس المال الفكري**، مصر، 2004.

7. أحمد عريقات وآخرون، **قضايا إدارة معاصرة**،ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

8.الرازي محمد بكر، **مختار الصحاح**، دار الفكر، لبنان، 1992.

9.الكبيسي عامر خضير، **إدارة المعرفة وتطوير المنظمات**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2004.

10.اللوزي موسى سلامة وحمود، خضير كاظم، **مبادئ إدارة الأعمال**، ط1، إسراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

11. المفرجي عادل حرحوش آخرون، **رأس المال الفكري: طرق قياس والمحافظة عليه**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.

12.بلوطي سعاد نايف، **إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد**، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.

13.إحسان دهش جلاب وكمال كاظم طاهر السهراني، **التمكين والإندماج**، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.

14.حجازي محمد حافظ، **المنظمات العامة**، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر،2003.

15.حسن راوية محمد، **إدارة الموارد البشرية**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999

16.خالد عبد الرحمان الهيثم، **إدارة الموارد البشرية**، دار وسائل للنشر والطباعة، الأردن، 2003

17.خيضر كاظم حمود، **ادارة الموارد البشرية،ط4**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

18. زكريا مطلك الدوري، أحمد عي صالح، **إدارة التمكين واقتصاديات الثقة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

19.زهير ثابت،**كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين**، دار النهضة العربية، مصر، 2001.

20.سهيلة محمد عباس،**إدارة الموارد البشرية–مدخل استراتيجي–** دار وائل للشر والتوزيع، الأردن، 2006.

21. صالح بن نوار، **فعالية التنظيم في التنظيم في المؤسسات الصناعية**، مخبر علم الاجتماع للاتصال والبحث والترجمة، جامعة قسنطينة ، 2010.

22.طه طارق، **السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأنترنت**،دار الفكر الجامعي، مصر، 2006.

23.عبد الباري ابراهيم ، **دور تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن،2003.

24.عبد الحكم أحمد الخزامي، **تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين** ، ج1، تقييم الأداء سلسلة الادارة المعاصرة، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع، مصر، بدون سنة نشر.

25. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

26.عبد الغفار حنيفي، **السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2006.

27. عطية أفندي حسين، تمكين العاملين، **مدخل للتحسين والتطوير المستمر**، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر،2003.

28.عمر العقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة بين الواقع والتطبيق**، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

29.عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، كلية الأقتصاد، جامعة دحلب،البليدة، 1991.

30.فيصل حسونة، **ادارة الموارد البشرية**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

31.كامل المغربي، **أساسيات الإدارة**، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والتوزيع، 1995.

32.كمال بربر، **إدارة المواد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، المؤسسة الجامعية، لبنان، 2000

33.مازن عبد العزيز، **التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسساتي**، الأردن، 2006.

34. محفوظ أحمد جودة، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

35.محمد حافظ حجازي، **إدارة الموارد البشرية**، دار الوفاء للنشر والتوزيع، مصر،2005

36.محمد سعيد سلطان، **إدارة الموارد البشرية**، مصر، 2003.

37.محمد مصطفى الخرشوم، نبيل محمد مرسي، **إدارة أعمال، مبادئ والمهارات والوظائف**، ط03، مكتبة القيسري، السعودية، 1999.

38. محمود حسين الوادي، **التمكين الإداري في العصر الحديث**، ط1،دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.

39.يحي سليم ملحم، **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، ط2،المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009.

المجلات:

1.حمداوي عمر،احمد بخوش، **انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة بجامعة ورقلة**،مجلة ،عدد 08جوان2012.

المذكرات:

1.الربيق محمد، **العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي للقيادات الامنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، السعودية، الرياض، 2004.

2.العساف عبد الله، **علاقة المركزية واللامركزية بالأداء الوظيفي**،رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2003.

3.الياس بن سالم، **تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم تجارية، جامعة المسيلة، 2006.

4. بختة هدار، **دور معايير السلامة والصحة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة**، رسالة ماجستير، ورقلة، 2011.

5.بوقطيف محمد، **التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة**، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعلم، جامعة عباس لغرور خنشلة، 2014.

6. رزق الله حنان، **أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة دراسة ميدانية** على عينة من كليات جامعة منتوري، رسالة ماجستير(غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسير، جامعة منتوري قسنطينة،الجزائر، 2010.

7.ركان محمد حسن الخطيب، **أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الأردن، 2008.

8.سالم بن بركة برك القايدي، **فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية**، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، الرياض، 2008.

9.سهام بن رحمون، **بيئة العمل الذاخلية وأثرها على الأداء الوظيفي**، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة باتنة، 2014.

10.شائع بن سعيد مبارك القحطاني،**التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية**،أطروحة دكتوراه(غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، السعودية، 2011.

11.شادلي شوقي، **أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية،2010.

12.شامي صبيحة، **المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي**، رسالة ماجستير، علوم الاقتصادية، تخصص تسيير منظمات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، 2010.

13عرايبية خلود، **التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة المدية،2016

14. علي عبد الله علي الأحمدي، **التفويض ودوره في تمكين القيادات الوسطى لحرس الحدود بالمنطقة الشرقية من وجهة نظر المبحوثين**، رسالة ماجستير(غير منشورة) في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، السعودية، 2014.

15. علي محمد سالي، **العلاقة بين أبعاد التمكين ودرجات الرضا الوظيفي– دراسة ميدانية بقطاع البترول**، كلية التجارة ،جامعة عين شمس، مصر،2002.

16. فارسي صبرينة، **تقييم أداء العاملين وأثره على تقييم أداء المؤسسة**،رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة خميس مليانة، 2015.

17مبارك محمد العتيبي، **أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين**، رسالة ماجستير، جامعة الأردن، 2007

18. محمد بن إبراهيم محمد الأصقه، **التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية**، رسالة ماجستير(غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

19.محمد بن عبد الله العثمان، **تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء**، رسالة ماجستير، جامعة الملك، كلية العلوم الإدارية، السعودية.

الملتقيات والمؤتمرات:

1.العتيبي سعد بن مرزوق، **المؤتمر العربي السنوي الخامس في إدارة الجودة الشاملة**، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2004.

2.العتيبي سعد بن مرزوق، **جوهر تمكين العاملين– إطار مفاهيمي**،ورقة مقدمة إلى الملتقى السنوي العاشر حول إدارة الجودة الشاملة، السعودية، 17-18 أفريل2005.

3.عبد الوهاب علي محمد، **إدارة الكتاب المفتوح**، مقالة مؤتمر إدارة القرن الواحد والعشرين وايد سيرفس للإستشارات، مصر، 1997.

المواقع الإلكترونية:

.1**www.algerteleccom.com**

الكتب باللغة الأجنبية:

1.Besseyes des hotes :**Gérer les ressources humaines dans l'entreprise : concept et outil**,Edition d'organitation,paris,1992,P111.

2.Jacqueline(n)Ferançoise(k),**la fonction des ressources humaines** :Edition dunod ,paris,2004,P23.

3.Pascal Noferi,**Gestion des ressources Humairs et Coupetitire de Lentre de Lentrepries**,UninеParis,1983.

-الملحق(1)-

قائمة محكمي الإستبانة

الرقم	الأستاذ(ة)	الرتبة	الإمضاء
1	الأستاذة عائشة موزاوي	أستاذة محاضرة "ب"	
2	الأستاذ عثمان اسكندر	أستاذ محاضر"ب"	
3	الأستاذ سلام عبد الرزاق	أستاذ محاضر"ب"	
4	الأستاذ بولصنام محمد	أستاذ محاضر "أ"	

الملحق رقم (2):

الإستبيانة

سيدتي تحية طيبة وبعد،

أرجو التكرم بالإجابة عن الأسئلة الموجودة في هذه الاستبيانة، علما أن هدفها هو معرفة دور التمكين في تحسين أداء العاملين في المنظمة، إن هذه الاستبيانة صممت لأغراض البحث العلمي فقط، ومن أجل ذلك نطلب منكم الإجابة بصراحة وموضوعية عن الأسئلة المطروحة فيه لاستغلال المعلومات والاستفادة منها لصالح الجزء التطبيقي في مذكرة نيل شهادة الماستير.

إن المعلومات التي سوف تعطونها سوف تحاط بالسرية التامة. شكرًا.

الاستمارة:

ضع علامة(X) على الإجابة المناسبة، وأجب عن الأسئلة المقترحة:

1-معلومات شخصية:

1-الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2-الفئة العمرية: 20-30سنة ☐

31-40سنة ☐

41-50سنة ☐

أكثر من 50سنة ☐

3-الحالة الإجتماعية: أعزب ☐ متزوج(ة) ☐ أرمل(ة) ☐

4-المؤهل الدراسي:

متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐ أخرى ☐

5-سنوات الخبرة: الخبرة أقل من5 سنوات ☐

من 5إلى 10سنوات ☐

10 سنوات فأكثر ☐

2-تمكين العاملين:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور1: تفويض السلطة						
1	أمتلك الاستقلالية وحرية التصرف في مواجهة المشاكل التي تصادفني.					
2	لا أرغب بأن تمارس عليا رقابة شديدة ومباشرة من الأعلى بحيث تحد من قدراتي الإبداعية.					
3	يتحددأحيانا تصرفي بحكم المعلومات التي أمتلكها لحل المشكلات واتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الرئيس المباشر.					
المحور2:فرق العمل						
4	أعمل مع زملائي في شكل جماعي ما يساهم في حل المشكلات بطريقة أفضل وأسرع.					
5	أثق بقابليات الأفراد العاملين معي في تقديمهم للمعلومات الصحيحة واستعدادهم للعمل الجماعي.					
6	يتصرف الآخرون معي بحرية انطلاقا من شعورهم بالمسؤولية من توفر إجمالي وجماعي للمعلومات.					
المحور3:التدريب						
7	مايزيد من خبرتي في أداء الأعمال الاستفادة من التدريب.					
8	توفري على أفضل تدريب ومعرفة يمنحني فرصة أفضل في اتخاذ القرارات.					
9	تشجيع المنظمة لمواصلتي تعليمي يحسن من أدائي لعملي.					

المحور4:التحفيز						
10	أقوم بعملي بشكل أفضل من خلال دعم المدير لقراراتي وإرشاده لي ومعالجة أخطائي.					
11	أجري يعكس عملي وما أتحمله من مسؤولية في المنظمة.					
12	من السهولة القيام بعملي في المنظمة في ظل الظروف المتوفرة.					
المحور5:الاتصال الفعال						
13	من السهولة في مكان عملي الحصول على المعلومات التي أحتاجها.					
14	أملك الجوانب الفنية والإدارية اللازمة للحصول على المعلومات وتبادلها.					
15	تتوفر في المنظمة المعلومات التي تمكننا من الإجابة على جميع الأسئلة والمشاكل التي تواجهها في العمل.					

3-أداء العاملين

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
16	أقوم بإنجاز الأعمال المطلوبة مني بأداء جيد.					
17	أبذل الجهد الكافي لإنجاز أعمالي في الوقت المحدد.					
18	هناك معرفة وإلمام بطبيعة الأعمال الموكلة لي.					
19	ألتزم بالتعليمات والإجراءات عند تنفيذ عملي.					
20	أنسق مع الآخرين في إنجاز الأعمال التي أقوم بها.					
21	هناك متابعة وتوجيه مستمر من قبل المشرفين على إنجاز أعمالنا.					
22	يكون أدائي أفضل من خلال العمل الجماعي.					
23	أشارك في اتخاذ القرارات وهذا يساعد في تحسين أدائي.					

24	لدي علاقات جيدة مع الزملاء.					
25	تحسين أدائي يساهم في تحسين أداء المؤسسة.					

```
GET
  FILE='C:\Users\2018.2018PC\Desktop\fouzia.sav'.
DATASET NAME Ensemble_de_données1 WINDOW=FRONT.
DATASET ACTIVATE Ensemble_de_données1.

SAVE OUTFILE='C:\Users\2018.2018PC\Desktop\fouzia.sav'
  /COMPRESSED.
COMPUTE A=(A1 + A2 + A3) / 3.
EXECUTE.
COMPUTE B=(B1 + B2 + B3) / 3.
EXECUTE.
COMPUTE C=(C1 + C2) + C3 / 3.
EXECUTE.
COMPUTE D=(D1 + D2 + D3) / 3.
EXECUTE.
COMPUTE E=(E1+E2+E3) / 3.
EXECUTE.
COMPUTE F=(F1 + F2F + F3 + F4 + F5 + F6 + F7 + F8 + F9 + F10) / 10.
EXECUTE.
RELIABILITY
  /VARIABLES=A1 A2 A3
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

```
[Ensemble_de_données1] C:\Users\2018.2018PC\Desktop\fouzia.sav
```

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	27	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	27	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,642	3

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=B1 B2 B3
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
```

```
  /MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

```
[Ensemble_de_données1] C:\Users\2018.2018PC\Desktop\fouzia.sav
```

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	27	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	27	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,842	3

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=C1 C2 C3
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

```
[Ensemble_de_données1] C:\Users\2018.2018PC\Desktop\fouzia.sav
```

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	27	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	27	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,861	3

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=D1 D2 D3
```

```
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

```
[Ensemble_de_données1] C:\Users\2018.2018PC\Desktop\fouzia.sav
```

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	27	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	27	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,640	3

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=E1 E2 E3
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

```
[Ensemble_de_données1] C:\Users\2018.2018PC\Desktop\fouzia.sav
```

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	27	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	27	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,671	3

```
RELIABILITY
```

```
  /VARIABLES=F1 F2F F3 F4 F5 F6 F7 F8 F9 F10
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

```
[Ensemble_de_données1] C:\Users\2018.2018PC\Desktop\fouzia.sav
```

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	27	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	27	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,810	10

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=A1 A2 A3 B1 B2 B3 C1 C2 C3 D1 D2 D3 E1 E2 E3 F1 F2F F3 F4 F5
F6 F7 F8 F9 F10
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

```
[Ensemble_de_données1] C:\Users\2018.2018PC\Desktop\fouzia.sav
```

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	27	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	27	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,908	25

```
NONPAR CORR
  /VARIABLES=A1 A2 A3 A
  /PRINT=SPEARMAN ONETAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations non paramétriques

```
[Ensemble_de_données1] C:\Users\2018.2018PC\Desktop\fouzia.sav
```

Corrélations

			A1	A2	A3	A
Rho de Spearman	A1	Coefficient de corrélation	1,000	,190	,393*	,636**
		Sig. (unilatérale)	.	,171	,021	,000
		N	27	27	27	27
	A2	Coefficient de corrélation	,190	1,000	,405*	,644**
		Sig. (unilatérale)	,171	.	,018	,000
		N	27	27	27	27
	A3	Coefficient de corrélation	,393*	,405*	1,000	,865**
		Sig. (unilatérale)	,021	,018	.	,000
		N	27	27	27	27
	A	Coefficient de corrélation	,636**	,644**	,865**	1,000
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	,000	.
		N	27	27	27	27

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (unilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (unilatéral).

```
NONPAR CORR
  /VARIABLES=B1 B2 B3 B
  /PRINT=SPEARMAN ONETAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations non paramétriques

```
[Ensemble_de_données1] C:\Users\2018.2018PC\Desktop\fouzia.sav
```

Corrélations

			B1	B2	B3	B
Rho de Spearman	B1	Coefficient de corrélation	1,000	,646**	,657**	,854**
		Sig. (unilatérale)	.	,000	,000	,000
		N	27	27	27	27
	B2	Coefficient de corrélation	,646**	1,000	,815**	,898**
		Sig. (unilatérale)	,000	.	,000	,000
		N	27	27	27	27
	B3	Coefficient de corrélation	,657**	,815**	1,000	,870**
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	.	,000
		N	27	27	27	27
	B	Coefficient de corrélation	,854**	,898**	,870**	1,000
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	,000	.
		N	27	27	27	27

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (unilatéral).

```
NONPAR CORR
  /VARIABLES=C1 C2 C3 C
  /PRINT=SPEARMAN ONETAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations non paramétriques

```
[Ensemble_de_données1] C:\Users\2018.2018PC\Desktop\fouzia.sav
```

Corrélations

			C1	C2	C3	C
Rho de Spearman	C1	Coefficient de corrélation	1,000	,674**	,634**	,920**
		Sig. (unilatérale)	.	,000	,000	,000
		N	27	27	27	27
	C2	Coefficient de corrélation	,674**	1,000	,659**	,873**
		Sig. (unilatérale)	,000	.	,000	,000
		N	27	27	27	27
	C3	Coefficient de corrélation	,634**	,659**	1,000	,800**
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	.	,000
		N	27	27	27	27
	C	Coefficient de corrélation	,920**	,873**	,800**	1,000
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	,000	.
		N	27	27	27	27

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (unilatéral).

```
NONPAR CORR
  /VARIABLES=D1 D2 D3
  /PRINT=SPEARMAN ONETAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations non paramétriques

[Ensemble_de_données1] C:\Users\2018.2018PC\Desktop\fouzia.sav

Corrélations

			D1	D2	D3
Rho de Spearman	D1	Coefficient de corrélation	1,000	,297	,294
		Sig. (unilatérale)	.	,066	,068
		N	27	27	27
	D2	Coefficient de corrélation	,297	1,000	,595**
		Sig. (unilatérale)	,066	.	,001
		N	27	27	27
	D3	Coefficient de corrélation	,294	,595**	1,000
		Sig. (unilatérale)	,068	,001	.
		N	27	27	27

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (unilatéral).

```
NONPAR CORR
  /VARIABLES=E1 E2 E3 E
  /PRINT=SPEARMAN ONETAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations non paramétriques

[Ensemble_de_données1] C:\Users\2018.2018PC\Desktop\fouzia.sav

Corrélations

			E1	E2	E3	E
Rho de Spearman	E1	Coefficient de corrélation	1,000	,261	,631**	,796**
		Sig. (unilatérale)	.	,094	,000	,000
		N	27	27	27	27
	E2	Coefficient de corrélation	,261	1,000	,389*	,652**
		Sig. (unilatérale)	,094	.	,022	,000
		N	27	27	27	27
	E3	Coefficient de corrélation	,631**	,389*	1,000	,890**
		Sig. (unilatérale)	,000	,022	.	,000
		N	27	27	27	27
	E	Coefficient de corrélation	,796**	,652**	,890**	1,000
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	,000	.
		N	27	27	27	27

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (unilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (unilatéral).

```
NONPAR CORR
  /VARIABLES=F1 F2F F3 F4 F5 F6 F7 F8 F9 F10 F
  /PRINT=SPEARMAN ONETAIL NOSIG
```

```
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations non paramétriques

```
[Ensemble_de_données1] C:\Users\2018.2018PC\Desktop\fouzia.sav
```

Corrélations

			F1	F2F	F3	F4
Rho de Spearman	F1	Coefficient de corrélation	1,000	,668**	,379*	,406*
		Sig. (unilatérale)	.	,000	,026	,018
		N	27	27	27	27
	F2F	Coefficient de corrélation	,668**	1,000	,631**	,446**
		Sig. (unilatérale)	,000	.	,000	,010
		N	27	27	27	27
	F3	Coefficient de corrélation	,379*	,631**	1,000	,798**
		Sig. (unilatérale)	,026	,000	.	,000
		N	27	27	27	27
	F4	Coefficient de corrélation	,406*	,446**	,798**	1,000
		Sig. (unilatérale)	,018	,010	,000	.
		N	27	27	27	27
	F5	Coefficient de corrélation	,161	,396*	,140	,289
		Sig. (unilatérale)	,211	,021	,243	,072
		N	27	27	27	27
	F6	Coefficient de corrélation	,203	,335*	,158	,241
		Sig. (unilatérale)	,155	,044	,216	,113
		N	27	27	27	27
	F7	Coefficient de corrélation	,320	,284	,198	,348*
		Sig. (unilatérale)	,052	,076	,161	,038
		N	27	27	27	27
	F8	Coefficient de corrélation	,065	,332*	,139	-,052
		Sig. (unilatérale)	,373	,045	,244	,398
		N	27	27	27	27
	F9	Coefficient de corrélation	,535**	,689**	,245	,329*
		Sig. (unilatérale)	,002	,000	,109	,047
		N	27	27	27	27
	F10	Coefficient de corrélation	,344*	,363*	,291	,439*
		Sig. (unilatérale)	,039	,031	,070	,011
		N	27	27	27	27
	F	Coefficient de corrélation	,619**	,781**	,537**	,615**
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	,002	,000
		N	27	27	27	27

Corrélations

			F5	F6	F7	F8
Rho de Spearman	F1	Coefficient de corrélation	,161	,203	,320	,065
		Sig. (unilatérale)	,211	,155	,052	,373
		N	27	27	27	27
	F2F	Coefficient de corrélation	,396*	,335*	,284	,332*
		Sig. (unilatérale)	,021	,044	,076	,045
		N	27	27	27	27
	F3	Coefficient de corrélation	,140	,158	,198	,139
		Sig. (unilatérale)	,243	,216	,161	,244
		N	27	27	27	27
	F4	Coefficient de corrélation	,289	,241	,348*	-,052
		Sig. (unilatérale)	,072	,113	,038	,398
		N	27	27	27	27
	F5	Coefficient de corrélation	1,000	,804**	,421*	,360*
		Sig. (unilatérale)	.	,000	,014	,032
		N	27	27	27	27
	F6	Coefficient de corrélation	,804**	1,000	,230	,411*
		Sig. (unilatérale)	,000	.	,124	,017
		N	27	27	27	27
	F7	Coefficient de corrélation	,421*	,230	1,000	,239
		Sig. (unilatérale)	,014	,124	.	,115
		N	27	27	27	27
	F8	Coefficient de corrélation	,360*	,411*	,239	1,000
		Sig. (unilatérale)	,032	,017	,115	.
		N	27	27	27	27
	F9	Coefficient de corrélation	,493**	,417*	,281	,253
		Sig. (unilatérale)	,004	,015	,078	,101
		N	27	27	27	27
	F10	Coefficient de corrélation	,103	,150	,052	,058
		Sig. (unilatérale)	,305	,227	,399	,386
		N	27	27	27	27
	F	Coefficient de corrélation	,670**	,640**	,549**	,445*
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	,002	,010
		N	27	27	27	27

Corrélations

			F9	F10	F
Rho de Spearman	F1	Coefficient de corrélation	,535**	,344*	,619**
		Sig. (unilatérale)	,002	,039	,000
		N	27	27	27
	F2F	Coefficient de corrélation	,689**	,363*	,781**
		Sig. (unilatérale)	,000	,031	,000
		N	27	27	27
	F3	Coefficient de corrélation	,245	,291	,537**
		Sig. (unilatérale)	,109	,070	,002
		N	27	27	27
	F4	Coefficient de corrélation	,329*	,439*	,615**
		Sig. (unilatérale)	,047	,011	,000
		N	27	27	27
	F5	Coefficient de corrélation	,493**	,103	,670**
		Sig. (unilatérale)	,004	,305	,000
		N	27	27	27
	F6	Coefficient de corrélation	,417*	,150	,640**
		Sig. (unilatérale)	,015	,227	,000
		N	27	27	27
	F7	Coefficient de corrélation	,281	,052	,549**
		Sig. (unilatérale)	,078	,399	,002
		N	27	27	27
	F8	Coefficient de corrélation	,253	,058	,445*
		Sig. (unilatérale)	,101	,386	,010
		N	27	27	27
	F9	Coefficient de corrélation	1,000	,494**	,725**
		Sig. (unilatérale)	.	,004	,000
		N	27	27	27
	F10	Coefficient de corrélation	,494**	1,000	,573**
		Sig. (unilatérale)	,004	.	,001
		N	27	27	27
	F	Coefficient de corrélation	,725**	,573**	1,000
		Sig. (unilatérale)	,000	,001	.
		N	27	27	27

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (unilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (unilatéral).

```
NPAR TESTS
  /K-S(NORMAL)=A B C D E F
  /MISSING ANALYSIS.
```

Tests non paramétriques

[Ensemble_de_données1] C:\Users\2018.2018PC\Desktop\fouzia.sav

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		A	B	C	D
N		27	27	27	27
Paramètres normaux[a,b]	Moyenne	3,9506	4,0494	9,6049	4,0864
	Ecart-type	,71434	,66476	1,67699	,53583
Différences les plus extrêmes	Absolue	,231	,270	,213	,214
	Positive	,111	,270	,120	,157
	Négative	-,231	-,248	-,213	-,214
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,202	1,405	1,109	1,110
Signification asymptotique (bilatérale)		,111	,039	,171	,170

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		E	F
N		27	27
Paramètres normaux[a,b]	Moyenne	4,0864	4,2296
	Ecart-type	,70160	,42771
Différences les plus extrêmes	Absolue	,155	,148
	Positive	,096	,083
	Négative	-,155	-,148
Z de Kolmogorov-Smirnov		,804	,767
Signification asymptotique (bilatérale)		,538	,599

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

```
COMPUTE G=(A + B + C + D + E) / 5.
EXECUTE.
FREQUENCIES VARIABLES=الجنس الفئة الحالة المؤهل الخبرة
  /PIECHART FREQ
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Effectifs

```
[Ensemble_de_données1] C:\Users\2018.2018PC\Desktop\fouzia.sav
```

Statistiques

		الجنس	الفئة	الحالة	المؤهل	الخبرة
N	Valide	27	27	27	27	27
	Manquante	0	0	0	0	0

Tableau de fréquences

الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	20	74,1	74,1	74,1
	أنثى	7	25,9	25,9	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

الفئة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	20 30	3	11,1	11,1	11,1
	31 40	11	40,7	40,7	51,9
	41 50	12	44,4	44,4	96,3
	51	1	3,7	3,7	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

الحالة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أعزب	2	7,4	7,4	7,4
	متزوج(ة)	24	88,9	88,9	96,3
	أرمل (ة)	1	3,7	3,7	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

المؤهل

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط	1	3,7	3,7	3,7
	ثانوي	3	11,1	11,1	14,8
	جامعي	19	70,4	70,4	85,2
	دراسات عليا	3	11,1	11,1	96,3
	دراسات عليا فما فوق	1	3,7	3,7	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

الخبرة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	2	7,4	7,4	7,4
	من 5إلى 10 سنوات	4	14,8	14,8	22,2
	أكثر من 10 سنوات	21	77,8	77,8	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Diagramme en secteurs

Variables introduites/supprimées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	D, A, B, E, C[b]	.	Entrée

a. Variable dépendante : F

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,819[a]	,670	,592	,27331

a. Valeurs prédites : (constantes), D, A, B, E, C

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	3,188	5	,638	8,535	,000[b]
	Résidu	1,569	21	,075		
	Total	4,756	26			

a. Variable dépendante : F

b. Valeurs prédites : (constantes), D, A, B, E, C

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,497	,463		3,235	,004
	A	-,019	,081	-,032	-,235	,816
	B	,244	,107	,380	2,279	,033
	C	,059	,048	,233	1,248	,226
	E	,065	,103	,107	,635	,532
	D	,240	,169	,301	1,421	,170

a. Variable dépendante : F

```
GET
  FILE='C:\Users\2018.2018PC\Desktop\fouzia.sav'.
DATASET NAME Ensemble_de_données1 WINDOW=FRONT.

GET
  FILE='C:\Users\2018.2018PC\Desktop\fouzia.sav'.
DATASET NAME Ensemble_de_données1 WINDOW=FRONT.
RELIABILITY
  /VARIABLES=A1 A2 A3
```

```
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

```
[Ensemble_de_données1] C:\Users\2018.2018PC\Desktop\fouzia.sav
```

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=A1 A2 A3 B1 B2 B3 C1 C2 C3 D1 D2 D3 E1 E2 E3
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

```
[Ensemble_de_données1] C:\Users\2018.2018PC\Desktop\fouzia.sav
```

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=D D1 D2 D3
  /PRINT=ONETAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations

```
[Ensemble_de_données1] C:\Users\2018.2018PC\Desktop\fouzia.sav
```

```
NONPAR CORR
  /VARIABLES=D D1 D2 D3
  /PRINT=SPEARMAN ONETAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations non paramétriques

```
[Ensemble_de_données1] C:\Users\2018.2018PC\Desktop\fouzia.sav
```

Corrélations

			D	D1	D2	D3
Rho de Spearman	D	Coefficient de corrélation	1,000	,600**	,837**	,810**
		Sig. (unilatérale)	.	,000	,000	,000
		N	27	27	27	27
	D1	Coefficient de corrélation	,600**	1,000	,297	,294
		Sig. (unilatérale)	,000	.	,066	,068
		N	27	27	27	27
	D2	Coefficient de corrélation	,837**	,297	1,000	,595**
		Sig. (unilatérale)	,000	,066	.	,001
		N	27	27	27	27
	D3	Coefficient de corrélation	,810**	,294	,595**	1,000
		Sig. (unilatérale)	,000	,068	,001	.
		N	27	27	27	27

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (unilatéral).

```
COMPUTE G=(A + B + C + D + E) / 5.
EXECUTE.
COMPUTE C=(C1 + C2 + C3) / 3.
EXECUTE.
NONPAR CORR
  /VARIABLES=C1 C2 C3 C
  /PRINT=SPEARMAN ONETAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations non paramétriques

```
[Ensemble_de_données1] C:\Users\2018.2018PC\Desktop\fouzia.sav
```

Corrélations

			C1	C2	C3	C
Rho de Spearman	C1	Coefficient de corrélation	1,000	,674**	,634**	,909**
		Sig. (unilatérale)	.	,000	,000	,000
		N	27	27	27	27
	C2	Coefficient de corrélation	,674**	1,000	,659**	,866**
		Sig. (unilatérale)	,000	.	,000	,000
		N	27	27	27	27
	C3	Coefficient de corrélation	,634**	,659**	1,000	,831**
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	.	,000
		N	27	27	27	27
	C	Coefficient de corrélation	,909**	,866**	,831**	1,000
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	,000	.
		N	27	27	27	27

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (unilatéral).

```
COMPUTE G=(A + B + C + D + E) / 5.
EXECUTE.
T-TEST
  /TESTVAL=3
  /MISSING=ANALYSIS
  /VARIABLES=A1 A2 A3 A B1 B2 B3 B C1 C2 C3 C D1 D2 D3 D E1 E2 E3 E G F1 F
2F F3 F4 F5 F6 F7 F8 F9 F10 F
  /CRITERIA=CI(.95).
```

Test-t

[Ensemble_de_données1] C:\Users\2018.2018PC\Desktop\fouzia.sav

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
A1	27	3,78	,934	,180
A2	27	4,11	,892	,172
A3	27	3,96	,980	,189
A	27	3,9506	,71434	,13748
B1	27	3,96	,854	,164
B2	27	4,04	,759	,146
B3	27	4,15	,662	,127
B	27	4,0494	,66476	,12793
C1	27	4,04	,854	,164
C2	27	4,19	,786	,151
C3	27	4,15	,602	,116
C	27	4,1235	,66762	,12848
D1	27	4,26	,594	,114
D2	27	3,89	,801	,154
D3	27	4,11	,698	,134
D	27	4,0864	,53583	,10312
E1	27	4,00	,832	,160
E2	27	4,22	,801	,154
E3	27	4,04	1,055	,203
E	27	4,0864	,70160	,13502
G	27	4,0593	,47729	,09185
F1	27	4,37	,629	,121
F2F	27	4,48	,580	,112
F3	27	4,26	,594	,114
F4	27	4,26	,656	,126
F5	27	4,22	,641	,123
F6	27	4,11	,847	,163
F7	27	3,93	,874	,168

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
F8	27	3,93	,829	,159
F9	27	4,30	,724	,139
F10	27	4,44	,577	,111
F	27	4,2296	,42771	,08231

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
					Intervalle de confiance 95% de la différence	
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Inférieure	Supérieure
A1	4,328	26	,000	,778	,41	1,15
A2	6,476	26	,000	1,111	,76	1,46
A3	5,107	26	,000	,963	,58	1,35
A	6,915	26	,000	,95062	,6680	1,2332
B1	5,859	26	,000	,963	,63	1,30
B2	7,103	26	,000	1,037	,74	1,34
B3	9,007	26	,000	1,148	,89	1,41
B	8,203	26	,000	1,04938	,7864	1,3124
C1	6,310	26	,000	1,037	,70	1,37
C2	7,832	26	,000	1,185	,87	1,50
C3	9,918	26	,000	1,148	,91	1,39
C	8,744	26	,000	1,12346	,8594	1,3876
D1	11,009	26	,000	1,259	1,02	1,49
D2	5,769	26	,000	,889	,57	1,21
D3	8,272	26	,000	1,111	,83	1,39
D	10,535	26	,000	1,08642	,8745	1,2984
E1	6,245	26	,000	1,000	,67	1,33
E2	7,932	26	,000	1,222	,91	1,54
E3	5,106	26	,000	1,037	,62	1,45
E	8,046	26	,000	1,08642	,8089	1,3640
G	11,532	26	,000	1,05926	,8704	1,2481
F1	11,315	26	,000	1,370	1,12	1,62
F2F	13,277	26	,000	1,481	1,25	1,71
F3	11,009	26	,000	1,259	1,02	1,49
F4	9,976	26	,000	1,259	1,00	1,52
F5	9,915	26	,000	1,222	,97	1,48
F6	6,814	26	,000	1,111	,78	1,45
F7	5,506	26	,000	,926	,58	1,27
F8	5,806	26	,000	,926	,60	1,25
F9	9,303	26	,000	1,296	1,01	1,58
F10	13,000	26	,000	1,444	1,22	1,67
F	14,939	26	,000	1,22963	1,0604	1,3988

```
GET
  FILE='C:\Users\2018.2018PC\Desktop\fouzia.sav'.
DATASET NAME Ensemble_de_données1 WINDOW=FRONT.
RELIABILITY
  /VARIABLES=A1 A2 A3 B1 B2 B3 C1 C2 C3 D1 D2 D3 E1 E2 E3
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

```
[Ensemble_de_données1] C:\Users\2018.2018PC\Desktop\fouzia.sav
```

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	27	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	27	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,862	15

-الملحق(4)-

الهيكل التنظيمي للمديرية العملية بالمدية

