جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

أثر التمكين الإداري على أداء الموارد البشرية بالمنظمة

(دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية تابلاط)

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال

من إعداد الطالب:

– عوالي مسعود

تحت إشراف الأستاذة

– هبة قدندل

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة	الجامعة
قدندل هبة	أستاذة محاضرة "ب"	عضوا ومشرفا	يحي فارس – المدية –
شراطي نسيمة	أستاذة محاضرة "أ"	رئيسا ومقررا	يحي فارس – المدية –
العيداني حبيبة	أستاذة محاضرة "ب"	عضوا ممتحنا	يحي فارس – المدية–

السنة الجامعية 2018– 2019

شكر

أحمد الله عز وجل الذي منّ علي بفضله وأعانني عل إتمام هذه المذكرة وعلمني ما لم أكن أعلم وكان فضله علي عظيما.

واقتداءا بقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من صنع إليكم معروفا فكافئوه"، يطيب لي أن أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان والتقدير والمحبة إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله لي.

وأخص بجزيل الشكر والعرفان الأستاذة "قدندل هبة" التي تفضلت بالإشراف على هذا البحث والتي لم تبخل علي بتوجيهاتها ونصائحها القيمة جزاها الله كل خير.

والشكر موصول لأساتذتي الأفاضل وكذا أعضاء لجنة المناقشة الكرام على تفضلهم بمناقشة هذا البحث وإثرائها بما يرفع من قيمتها.

كما أتوجه بالشكر إلى كل عمال وموظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية تابلاط.

و اختم بالشكر إلى كل من ساهم في إخراج هذا العمل إلى النور من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة.

.

إهداء

إلى من قال فيهما الله عزّ وجل:

"واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا"

إلى نبع المحبة والحنان أمي الغالية.

إلى الذي علمني أن الحياة نصفها عطاء والعطاء لا يمنح بل نسعى

إليه إلى أبي أطال الله عمره.

إلى الذين جعلهم الله لي سندا في هذه الحياة إخوتي وأخواتي حفظهم الله.

إلى كل فرد من أفراد أسرتي الكريمة.

إلى كل أقاربي.

إلى كل من ساعدني من انجاز هذا العمل من قريب أو بعيد.

مستخلص باللغة العربية

يهدف هذا البحث إلى تحديد مدى العلاقة بين التمكين الإداري وأداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية تابلاط، وفق منهج وصفي تحليلي، حيث تم قياس التمكين الإداري كمتغير مستقل بخمسة أبعاد: التدريب، الاتصال الفعال وتدفق المعلومات، تكوين فرق عمل، التحفيز، تفويض السلطات، كما تم تحديد المتغير التابع (أداء الموارد البشرية).

حيث يتكون مجتمع البحث من العمال الإداريين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية تابلاط والبالغ عددهم (46) إداري حيث تم اختيار عينة عشوائية من ذلك المجتمع قدرت ب (35) إداري. وزعت عليهم الاستبانات. وتم استرداد كل الاستبانات وهي صالحة للدراسة، وشمل البحث مجموعة من الفرضيات، وتوصل إلى جملة من النتائج أهمها:

- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية تابلاط تعتمد على التمكين الإداري بأبعاده وهذا بصورة فردية وكلية.
- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية تابلاط لها مستوى أداء عالٍ. وهذا بصورة فردية وكلية.
- ✓ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي $\propto \leq 0.05$ بين التمكين الإداري وأداء الموارد البشرية من وجهة نظر موظفي المؤسسة محل الدراسة، حيث تحصلنا على وجود علاقة طردية تقدر بـ 81.5%.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتمكين الإداري على أداء الموارد البشرية لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\propto \leq 0.05$، حيث تحصلنا على وجود أثر يقدر ب 66%.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر التمكين الإداري على أداء الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الأقدمية) عند مستوى المعنوية الإحصائية ($\alpha <= 0.05$)".

Abstract in english

This research aims to determine the relationship between administrative empowerment and human resource performance in the public hospital in Tablat municipality,according to an analytical descriptive approach,where administrative empowerment was measured as an independent variable is also specified for the dimension (performance of human resources).

The research community consists of administrative workers in public hospital in Tablat municipality and their number is (46) administrative where a random sample was chosen from that community estimated at(35) asministrative , the questionnaires were recovered and are valid for study and the research includes a set of hypotheses and reached a number of results, the most important:

- ✓ There is agreement from the sample of the study that the public hospital in Tablat municipality depends on the administrative empowerment of its dimension and this individually and collectively .
- ✓ There is agreement from the sample of the study that the public hospital in Tablat municipality has a high level of performance and this individually and collectively .
- ✓ There is a statistically significant $\propto \leq 0.05$ relation between the performance of human resources from the point of view of the employees of the institution under study , where we get a positive relationship estimated at 81 %.
- ✓ There is a significant impact of the administrative ability on the performance of human resources of the staff of the institution study at the level of significance $\propto \leq 0.05$, where we get an estimated trace of 66% .
- ✓ There are no statistically significant differences on the impact of administrative empowerment on the performance of human resources attributable to personal variables (sex , age , scientific level , seniority) at the level of statistical significance $\propto <= 0.05$.

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
شكر	**-**
إهداء	**-**
مستخلص باللغة العربية	**I**
مستخلص باللغة الانجليزية	**II**
فهرس المحتويات	**IV**
قائمة الأشكال	**VII**
قائمة الجداول	**IX**
مقدمة	**أ – و**
الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري	
تمهيد الفصل الأول	**02**
المبحث الأول: ماهية التمكين	**03**
المطلب الأول: مفهوم التمكين	03
المطلب الثاني: نشأة وتطور مفهوم التمكين	07
المطلب الثالث: أهمية التمكين وأسبابه	11
المبحث الثاني: أساسيات حول التمكين	**14**
المطلب الأول: أهداف التمكين وأنواعه	14
المطلب الثاني: مستويات التمكين وأبعاده	18
المطلب الثالث: خطوات تنفيذ التمكين	21
المبحث الثالث: نماذج التمكين، سلبياته وأهم معوقاته	**24**
المطلب الأول: نماذج التمكين	24
المطلب الثاني: سلبيات التمكين	26
المطلب الثالث: معوقات تطبيق التمكين	27
خلاصة الفصل الأول	**30**
الفصل الثاني: إطار مفاهيمي حول أداء الموارد البشرية	
تمهيد الفصل الثاني	**32**
المبحث الأول: عموميات حول أداء الموارد البشرية	**33**
المطلب الأول: مفهوم الأداء وأهميته	33
المطلب الثاني: مكونات ومحددات الأداء	36

المطلب الثالث: أنواع الأداء والعوامل المؤثرة فيه	39
المبحث الثاني: أسس تقييم أداء الموارد البشرية	**45**
المطلب الأول: ماهية تقييم أداء الموارد البشرية	45
المطلب الثاني: معايير وطرق تقييم أداء الموارد البشرية	48
المطلب الثالث: مبادئ وخطوات تقييم أداء الموارد البشرية	50
المبحث الثالث: علاقة تمكين العاملين ببعض المفاهيم الإدارية	**53**
المطلب الأول: علاقة التمكين بأداء العاملين	53
المطلب الثاني: علاقة التمكين بالإبداع الإداري	53
المطلب الثالث: علاقة التمكين بالقيادة الإدارية	56
خلاصة الفصل الثاني	**58**
الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية تابلاط	
تمهيد الفصل الثالث	**60**
المبحث الأول: تقديم المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية تابلاط	**61**
المطلب الأول: لمحة عن المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية تابلاط	61
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاسشفائية ببلدية تابلاط	**62**
المطلب الثالث: الإمكانيات المادية والبشرية للمؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية تابلاط	**64**
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة	**69**
المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	69
المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبيان	72
المطلب الثالث: الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة	78
المبحث الثالث: تفسير محاور الدراسة واختبار الفروض	**80**
المطلب الأول: تفسير نتائج الدراسة	80
المطلب الثاني: اختبار العلاقة والأثر بين التمكين الإداري وأداء الموارد البشرية	87
خلاصة الفصل الثالث	**93**
الخاتمة	**95**
قائمة المراجع	**99**
الملاحق	**108**

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	أنواع التمكين	17
1-2	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	36
2-2	العوامل المؤثرة على الأداء	44
1-3	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية تابلاط	63
2-3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	78
3-3	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	78
4-3	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	79
5-3	توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية	80

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	أهم النتائج المرجوة من تطبيق التمكين	12
1-2	العوامل الخارجية المؤثرة في أداء العاملين	43
1-3	عدد العمال بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية تابلاط	68
2-3	درجات مقياس ليكرت الخماسي	71
3-3	المتوسط الحسابي المرجح لدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الإستبانة	71
4-3	اختبار التوزيع الطبيعي	72
5-3	معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد التدريب والدرجة الكلية لهذا البُعد	73
6-3	معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد الاتصال الفعال وتدفق المعلومات والدرجة الكلية لهذا البُعد	74
7-3	معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد تكوين فرق عمل والدرجة الكلية لهذا البُعد	74
8-3	معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد التحفيز والدرجة الكلية لهذا البُعد	75
9-3	معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد تفويض السلطات والدرجة الكلية لهذا البُعد	75
10-3	معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني	76
11-3	معامل الإرتباط Spearman بين كلّ مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لهذا البعد	77
12-3	معامل ألفا كرونباج لمحوري الدراسة والإستبانة ككل	77
13-3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	78
14-3	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	78
15-3	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	79
16-3	توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية	80
17-3	المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل عبارة من عبارات البعد الأول للمحور الأول	81

18-3	المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل عبارة من عبارات البعد الثاني للمحور الأول	82
19-3	الجدول رقم (3-19): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل عبارة من عبارات البعد الثالث للمحور الأول	83
20-3	المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل عبارة من عبارات البعد الرابع للمحور الأول	84
21-3	المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل عبارة من عبارات البعد الخامس للمحور الأول	85
22-3	المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل عبارة من عبارات المحور الثاني	86
23-3	معامل الارتباط (Spearman) بين التمكين الإداري وأداء الموارد البشرية	87
24-3	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التمكين الإداري في أداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية تابلاط	88
25-3	نتائج اختبار التجانس للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى متغير الجنس	89
26-3	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا لمتغير العمر	90
27-3	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا لمتغير المستوى التعليمي	91
28-3	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا لمتغير الأقدمية	91

إن التحديات التي تواجهها المنظمات في وقتنا هذا بسبب التطور السريع في بيئة الأعمال، فرض عليها التحول والتغير لكسب رهان التنافسية والبقاء، ومن هذا الواقع أصبح بقاء المنظمة وتميزها يعتمد بدرجة كبيرة على تحقيقها لنتائج تفوق تلك المحققة من طرف منافسيها.

ونتيجة لظهور متغيرات كثيرة خاصة في بيئة الأعمال تشكلت مجموعة من الضغوط على العاملين والمنظمات،فقد برزت الحاجة إلى انتهاج مفاهيم وأساليب إدارية حديثة من بينها أسلوب التمكين الإداري ولذلك لا بد من وجود أفراد يقومون بالأدوار المثالية في هذه المنظمة، فأسلوب التمكين الإداري يعتبر من الأساليب الإدارية المناسبة والملائمة لزيادة قدرة المنظمة على التحسين المستمر من خلال الاهتمام بتنمية كفاءات العاملين،فإتباع أساليب كتفويض السلطات، التدريب، التحفيز وتكوين فرق عمل يساهم حتما في رفع أدائهم في المنظمة.

وعليه رأت العديد من المنظمات أن السبيل لرقيها هو التمكين الذي هو أسلوب يتم فيه إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار، من أجل العمل على تحسين أداء العمال وزيادة مردوديتهم ومنها الزيادة في ربحية المنظمة، وبذلك الحفاظ على نموها وتوسعها، حتى أصبحت هذه المنظمات تسعى لكي تصل إلى ذروة التمكين وبذلك تصبح تلقب بالمنظمة الممكنة، ومن بين هذه المنظمات تلك الخدماتية وبالتحديد المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية تابلاط التي أسقطنا عليها دراستنا وفيها نرى ما إذا كانت تتبع أسلوب التمكين، وإذا كانت تتبع هذا أسلوب هل له تأثير على أداء العاملين، كل هذا سنشير إليه في بحثنا هذا.

من خلال ما سبق، يمكن صياغة إشكالية البحث من خلال السؤال الرئيسي الأتي:

هل انتهاج أسلوب التمكين الإداري يؤثر على مستوى أداء العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية تابلاط؟

الأسئلة الفرعية: من خلال الإشكالية الرئيسية يمكن اشتقاق الأسئلة الفرعية الآتية:

* ما طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري وأداء الموارد البشرية؟

* هل يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتمكين الإداري على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية تابلاط عند مستوى الدلالة $\alpha<=0.05$؟

* هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر التمكين الإداري على أداء الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الأقدمية) عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha<= 0.05$).

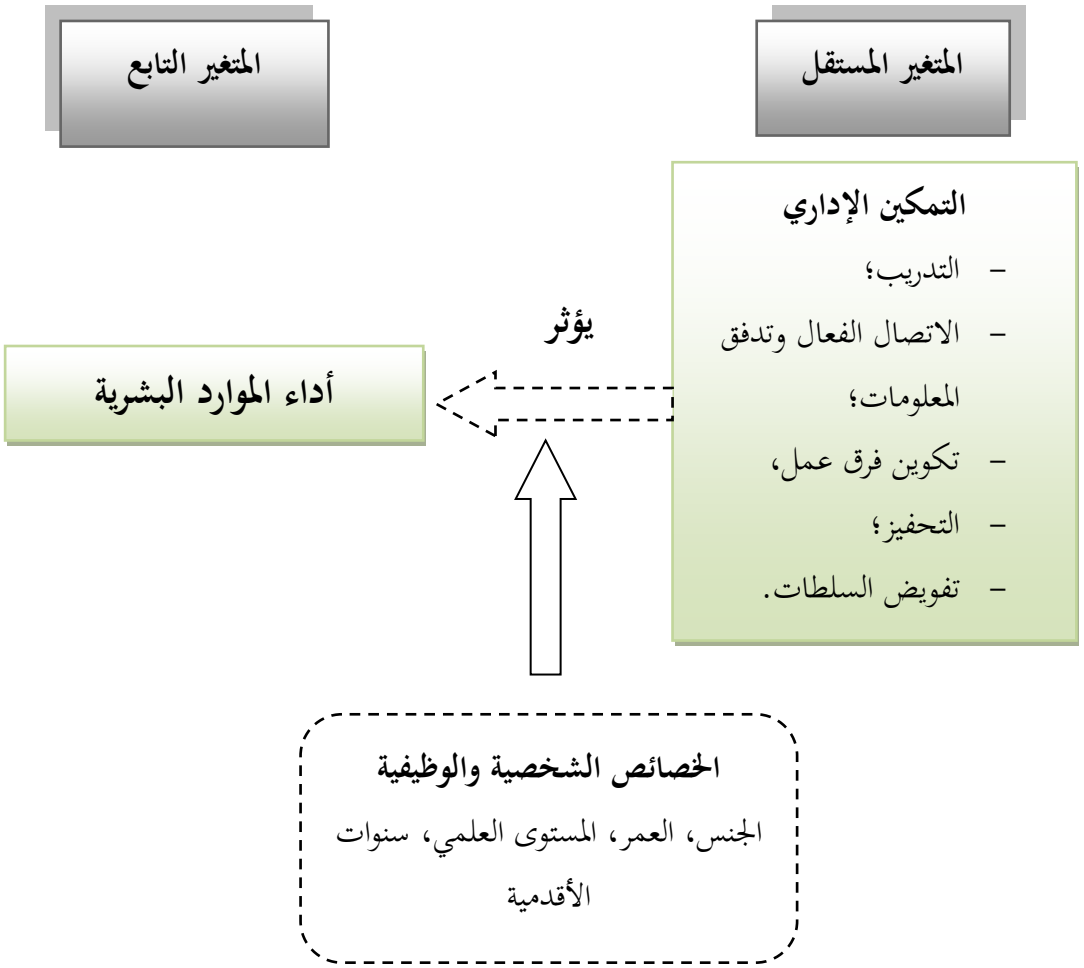
الفرضيات: وللإجابة على التساؤل الجوهري وما أدرج فيه من تساؤلات فرعية، وضعنا الفرضيات الآتية:

* لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\propto \leq 0.05$ بين التمكين الإداري وأداء الموارد البشرية من وجهة نظر موظفي المؤسسة محل الدراسة.

* لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتمكين الإداري على أداء الموارد البشرية لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\propto \leq 0.05$.

* توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر التمكين الإداري على أداء الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الأقدمية) عند مستوى المعنوية الإحصائية $(\alpha <= 0.05)$.

نموذج البحث: في ضوء مشكلة البحث وأهدافه تم وضع مخطط توضيحي يبين متغيرات البحث، المستقل والتابع، إذ أن المتغير المستقل هو التمكين الإداري (التدريب، الاتصال الفعال وتدفق المعلومات، تكوين فرق عمل، التحفيز، تفويض السلطات)، أما المتغير التابع فهو أداء الموارد البشرية.



المصدر: من إعداد الطالب بناءا على ما سبق

أهمية وأهداف البحث: تتجلى أهمية وأهداف البحث في النقاط الآتية:

- ✓ إلقاء الضوء على ماهية التمكين ومستوياته وخطوات تطبيقه؛
- ✓ التطرق إلى الجوانب المتعددة لأداء الموارد البشرية؛
- ✓ الإجابة على الإشكالية المطروحة، أي معرفة ما إذا كان للتمكين الإداري أثر على أداء الموارد البشرية؛
- ✓ محاول تقديم صورة عن تمكين العاملين في المؤسسات الجزائرية بمعرفة واقع التمكين الإداري على أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية تابلاط.
- ✓ إحاطة المؤسسة محل الدراسة بمدى أهمية التمكين الإداري ما إذا تم تطبيقه بطريقة جيدة؛
- ✓ توضيح مدى وجود علاقة ارتباط بين التمكين الإداري وأداء الموارد البشرية.

أسباب اختيار موضوع البحث: إن اختيار دراسة أي موضوع يكون نتيجة أسباب ودوافع، ومن بين هذه الأسباب التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع هي كما يلي:

- ✓ الميول الشخصي إلى مثل هذه المواضيع المرتبطة بإدارة الأعمال بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة التي تتميز بالكثير من المرونة والإثراء العلمي؛
- ✓ اقتناعنا بأن المورد البشري من أهم الموارد الإستراتيجية، نظرا لكونه يحدد فرص المؤسسة في البقاء والنجاح والتقدم وكذا مساهمته في تحقيق التميز؛
- ✓ محاولة توجيه ذهنيات مسيري المؤسسات على أهمية التمكين الإداري واستغلالها لرفع أداء الموارد البشرية؛

صعوبات الدراسة: في الحقيقة أن كل بحث يتطلب جهدا لمواصلته ويتلقى العديد من الصعوبات التي إذا تم استغلالها بطريقة إيجابية أصبحت حافزا لتقوية الدافع للعمل وأضافت نكهة خاصة للبحث، ولكن تجدر الإشارة إلى أن أهم الصعوبات التي واجهة الطالب هي:

- ✓ صعوبة الحصول على المعلومات من طرف المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية تابلاط نظراً لانشغالهم بالعمل.
- ✓ صعوبة توزيع وجمع الاستبيانات بسبب امتناع عدد منهم عن الإجابة.

منهج وأدوات الدراسة:من أجل دراسة إشكالية البحث وتحليل أبعاده واختبار الفرضيات، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الإحصائي وهي طريقة يعتمد عليها الباحثون في الحصول على بيانات وافية ودقيقة لتصور الواقع الاجتماعي والوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول المشكلة ولتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المتعلقة به، ولأنه مناسب لوصف الظاهرة محل الدراسة المتمثلة في وصف مدى مساهمة وأهمية الدور الذي يلعبه التمكين الإداري في أداء الموارد البشرية.

أما فيما يخص أدوات الدراسة ومصادر البيانات فتتمثل في:

- ✓ **المسح المكتبي:** والغرض منه الوقوف على ما تناولته المراجع الأكاديمية وكذا الملتقيات والمقالات، بالإضافة إلى مواقع الانترنت ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
- ✓ **الإستبيان:** سنقوم بتصميم إستبيان للإحاطة ببعض الجوانب الرئيسية في الموضوع وباستخدام أسلوب الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية " spss " نقوم بمعالجة البيانات، والملحق رقم (03) يبين نموذج الإستبيان.

الدراسات السابقة: من بين الدراسات التي أجريت في هذا الموضوع:

1. أبو بكر بوسالم، **دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي**، دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية الجزائرية، المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي رمل، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014-2015، حيث قام بدراسة الإشكالية التالية: **هل هناك دور للتمكين الإداري في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سونطراك بحاسي الرمل؟**، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: مستوى تبني الشركة للتمكين الإداري كان مقبولا، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.19)، كما أن المستوى المحقق من التميز التنظيمي ومختلف أبعاده في الشركة محل الدراسة كان مقبولا أيضا.
2. علاوي عبد الفتاح، **أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012-2013، حيث قام بدراسة الإشكالية التالية: **ما مدى تأثير التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية؟**، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: إن اتصاف الهيكل التنظيمي بالمرونة وقابلية التعديل في كل مرة أقدر على تطوير أداء الموارد البشرية، من خلال التدريب يمكن إحداث التأثير في معارف ومهارات واتجاهات المتدربين، ويكون هذا التأثير متماشيا مع الأهداف المرجوة من برنامج التدريب المنبثق عن التغيير التنظيمي.
3. عزة حسين ردة العبدلي الشريف، **واقع التمكين الإداري للمديرات وعلاقته بالتنمية المهنية للمعلمات في المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية المتحدة، 2015، حيث قام بدراسة الإشكالية التالية: **ما واقع التمكين الإداري للمديرات؟ وما علاقته بالتنمية المهنية لدى المعلمات بالمدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة؟**، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن درجة تمكين المديرات بالمدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرات جاءت بدرجة كبيرة، وظهر بعدا تنمية روح الفرق وتنمية السلوك الإبداعي بدرجة توافر كبيرة جدا، كما أن بعد تفويض السلطة والصلاحيات جاء بدرجة توافر كبيرة جدا.

4. محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، **أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006، حيث قام بدراسة الإشكالية التالية: **ما أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية؟**، وقد وصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: تحرص الإدارة على غرس القيم الجيدة والسلوكيات الحميدة لدى العاملين لديها في الوزارات بتمكين العاملين من التعبير عن مشاعرهم اتجاه رؤسائهم في العمل، أظهرت النتائج أيضا وجود قصور في تزويد العاملين بالمهارات اللازمة لتحمل مسؤولياتهم في العمل.
5. مراد كواشي، مريم بودودة، **دور التمكين الإداري للعاملين كمدخل لتأهيل الموارد البشرية في تحسين الأداء الشامل للمؤسسة**، دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 9، العدد20، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2017، حيث قاموا بدراسة الإشكالية التالية: **ما دور التمكين الإداري كمدخل لتأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة؟**، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: غياب نظام حوافز فعال، وعدم نجاعة السياسة التكوينية للمؤسسة والذي أثر بدوره على حوادث العمل المسجلة، بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام على مؤسسة الخزف الصحي تبين لنا أن الأداء المال للمؤسسة كان جيدا خلال 2014.

هيكل البحث: لتغطية موضوع الدراسة، نقوم بتقسيم هذا البحث إلى جانب نظري وآخر ميداني، وتقسيم الجانب النظري إلى فصلين نبرز فيهما الجوانب المختلفة لموضوع الدراسة.

فيما يخص الفصل الأول، بعنوان "**الإطار الفكري للتمكين الإداري**"، يحتوي على ثلاث مباحث، نرتكز في المبحث الأول على مفهوم التمكين مع الإشارة إلى أسبابها أهميته وكذا نشأته، أما المبحث الثاني فسنتطرق فيه إلى أهداف التمكين، أنواعه ومستوياته، وكذا خطوات تنفيذه، أما المبحث الثالث فستناول نماذج التمكين، سلبياته ومعوقاته.

أما الفصل الثاني بعنوان "**إطار مفاهيمي حول أداء الموارد البشرية**" فستناول في هذا الفصل ثلاث مباحث: المبحث الأول سنشير فيه إلى مفهوم الأداء، أهميته، مكوناته وأنواعه، وكذا الإشارة إلى العوامل المؤثرة فيه، أما المبحث الثاني يتم التطرق إلى ماهية تقييم الأداء، وطرق التمكين، وكذلك الإشارة إلى مبادؤه وخطواته، وفي المبحث الثالث سنتطرق إلى الدور أو الأثر الذي لعبه التمكين الإداري في أداء الموارد البشرية، من خلال التركيز على علاقة التمكين بكل من العاملين، الإبداع الإداري والقيادة.

أما الفصل الثالث والأخير، سنحاول إسقاط ما جاء في الجانب النظري على إحدى المؤسسات والتي تنتمي إلى قطاع الخدمات، وهي المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية تابلاط واشتمل ثلاث مباحث، يتناول المبحث الأول تقديم عام حول المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية تابلاط، أما المبحث الثاني فيخصص لتحديد الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، والمبحث الثالث؛ يتم تفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض، وفي نهاية البحث يتم تلخيص أهم ما جاء في المذكرة في الخاتمة العامة التي تتضمن جملة من النتائج المتوصل إليها، وكذا أهم التوصيات.

تمهيد الفصل الأول

تدرك المنظمات اليوم أن تحقيقها للبقاء لن يضمن لها الاستمرار، لذا يجب عليها أن تسعى بجد إلى البحث عن كافة السبل التي تساعدها على النمو الدائم والمتجدد، وهذا ما أدى على ارتفاع معدلات الرهان على الموارد البشرية باعتبارها المصدر الأول لحيازة وإدامة المزايا التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة .

وعليه فالمطلوب من المنظمات التي تنشد النجاح كهدف لها أن تسعى إلى تفعيل أفرادها بشكل أكثر،ليس فقط من أجل دفعهم للقيام بالأعمال اليومية والروتينية، بل من خلال إقناعهم بأن يكون مستقبل المنظمة ومصيرها هاجسهم الدائم، بشكل يستثير طاقاتهم وقدراتهم الكامنة.

وأمام هذا التحدي دخل مفهوم التمكين الذي أصبح واضحا في الفكر الإنساني المعاصر إلى ميدان العمل الإداري، وأصبحنا نتكلم عن تمكين العاملين باعتباره من أهم أهداف المنظمات اليوم لما فيه من أبعاد وممارسات تحفز الأفراد وتدفعهم للانغماس أكثر في العمل.

وبالتالي سنقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي كالتالي:

- **المبحث الأول: ماهية التمكين؛**
- **المبحث الثاني: أساسيات حول التمكين؛**
- **المبحث الثالث: نماذج التمكين، سلبياته، وأهم معوقاته.**

المبحث الأول: ماهية التمكين

يعد موضوع التمكين من المواضيع المهمة التي غزت الساحة الإدارية وأثارت الجدل الكبير حول مفهومه وماهيته، إذ أصبح تطبيق العديد من المصطلحات الإدارية الحديثة تتقاطع وتتكامل معه وتعتبر أحد متطلبات تطبيقه، كما أن التمكين يساهم في رفع معنويات ورضاء العاملين، كما يستمتعون بتقدير الإدارة وثقتها بهم.

المطلب الأول: مفهوم التمكين

لغة: التمكين في اللغة حسب ما ورد في **معجم لسان العرب** يعني القدرة، أما في **معجم الوسيط** فإن مكن له شيء أي جعل له عليه سلطانا، (وأمكنه) من الشيء أي جعل له عليه سلطانا وقدرة وسهل ويسر، وفي **معجم محيط المحيط** جاء الفعل مكن الشيء أي قواه ليتمكن من الأمر[1]؛ والمكن هو بيض الضب، والعرب تسمي موضع الطير مكنة لتمكّن الطير فيه، والمكانة المنزلة، وتمكّن من الشيء واستمكن أي ظفر به وله مكنة أي له قوة وشدة[2]، كما أشار البعض إلى معنى التمكين يشير إلى الثبات والرسوخ[3].

وقد ورد أيضا مصطلح التمكين في القرآن الكريم في عدة سور قرآنية منها قوله سبحانه وتعالى ﴿أَلَمْ يَرَوْا كَمْ أَهْلَكْنَا مِنْ قَبْلِهِمْ مِنْ قَرْنٍ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ مَالَمْ نُمَكِّنْ لَكُمْ وَأَرْسَلْنَا السَّمَاءَ عَلَيْهِمْ مِدْرَارًا وَجَعَلْنَا الْأَنْهَارَ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهِمْ فَأَهْلَكْنَاهُمْ بِذُنُوبِهِمْ وَأَنْشَأْنَا مِنْ بَعْدِهِمْ قَرْنًا آخَرِينَ﴾الآية رقم 06 (سورة الأنعام)، جاءت كلمة التمكين في هذه الآية بمعنى أعطيناهم مكانا، حيث أن الممكّن هو الله تعالى والممكّن له هو عاد قوم نوح وأهل مكة[4].

وجاء في قول الله تعالى كذلك ﴿ وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ قَلِيلًا مَا تَشْكُرُونَ﴾ الآية رقم 10 (سورة الأعراف)، جاءت كلمة التمكين في هذه الآية الكريمة بمعنى تسخير أسباب المعيشة، حيث أن الممكّن هو الله تعالى والممكّن لهم هم ابن آدم[5].

---

[1] هيثم محمد العطار، **مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين، دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011-2012، ص8.

[2] عمر لطفي الجزار، **فقه التمكين وأثره في تطبيق الأحكام الشرعية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الفقه المقارن، كلية الشريعة والقانون، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2011، ص4.

[3] حذيفة تقي الدين الخطيب، **التمكين أسسه وأساليبه، دراسة بلاغية تطبيقية**، دار الكتب الوطنية، الإمارات العربية المتحدة، 2009، ص13.

[4] هواري معراج، شرع مريم، **مدخل إلى الإدارة التمكينية**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص18.

[5] نفس المرجع السابق، ص18.

اصطلاحا: تعددت التعريفات التي تكلمت عن مفهوم التمكين وهنا سنشير إلى أهمها:

*التمكين هو العملية التي تساعد بها المدراء الآخرين لاكتساب واستخدام القوة التي يحتاجونها لاتخاذ القرار الذي له تأثير عليهم وعلى العمل، أي أنه العملية التي يتم بموجبها إعطاء أو منح العاملين السلطة، المهارات والحرية للقيام بوظائفهم[1].

*التمكين عملية يتم من خلاله تعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز شعور الضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل غير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية[2].

*هو العملية التي يتم من خلالها تفويض عملية اتخاذ القرارات إلى الأفراد العاملين في المستويات الدنيا وتقديم التدريب الكافي لمسؤولياتهم الجديدة والتأكد على الاتصالات الأفقية[3].

*التمكين هو منح للصلاحيات والسلطات التي تقود إلى المشاركة في اتخاذ القرارات من أعلى الهرم التنظيمي إلى قاعدة الممارسة الفعلية[4].

*التمكين للمرؤوسين يعني تشجيعهم لينهمكوا في العمل أكثر ويشاركوا في اتخاذ قرارات ونشاطات تؤثر على أدائهم للوظيفة[5].

مما سبق يمكن القول أن التمكين هو عملية إدارية يتم من خلالها إكساب العاملين القدرة على اتخاذ القرارات ومواجهة مشاكل العمل بمنحهم الثقة والدعم ومشاركتهم المعلومات وزيادة مهاراتهم عن طريق التدريب المستمر لتحقيق أهداف المنظمة في ظل تهيئة الإمكانات والمناخ التنظيمي اللازم للإبداع.

---

[1] زكريا مطلك الدوري، أحمد علي صالح، **إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، بغداد، العراق، 2008، ص21.

[2] عادل محمد عبد الله، **إستراتيجية التمكين المتسلسل، مدخل البناء المتسلسل لقدرات المورد البشري المشارك في صناعة القرارات**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2018، ص20.

[3] إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، **إدارة التمكين والاندماج**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص20.

[4] عبد الله سعد بن جليغم، **واقع تطبيقات البرامج والتقنيات الحديثة وعلاقتها بالتمكين والاغتراب الوظيفي**، دار الكتاب الجامعي، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2016، ص72.

[5] ا محمد محمود لفاضل، **تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص9.

وبناءا على التعريفات السابقة نستخلص ما يلي[1]:

1. التمكين ليس عملية مطلقة، فبعض القرارات تحتاج إلى فرق عمل فعالة وإلى خبراء ومستشارين، وإلى تدخل الإدارة العليا، بالإضافة إلى وجود أوقات وظروف قد لا تسمح بالتمكين، خاصة في الأحداث الطارئة أو في المؤسسات الصغيرة.
2. يعتمد التمكين على المجازفة والمخاطرة من قبل الإدارة العليا إذ يعتبر من سمات القيادة الفعالة، وليست الإدارة التقليدية، كما قد تحتاج إلى نظام للانضباط في استخدام التمكين يعتمد على الحوافز والتشجيع،وأيضا على العقاب والتأديب لمن يسيء استخدام التمكين.
3. نجاح التمكين أو فشله يكون تحت سيطرة قادة المؤسسة الذين يتوجب عليهم امتلاك الرؤية الكاملة لتنفيذ ما يقولون نحو تشجيع ودعم وتحفيز العاملين، وأن تكون هناك اتصالات مستمرة بين المدراء والعاملين.
4. يحتاج التمكين إلى برامج متميزة للتدريب والتعليم مما يتطلب الاستثمارات اللازمة لإنجاح عملية التمكين.
5. تحتاج عملية التمكين إلى متابعة، تقييم، تنشيط، وإعادة ترتيب، خاصة على مستوى مديري الإدارة الوسطى الذين تفقدهم عملية التمكين جزء أساسي من سلطاتهم الرقابية على العاملين في مواقع التنفيذ.
6. يتضمن التمكين اكتساب القدرة على العمل، التواصل، وامتلاك المهارات والقدرات الاجتماعية، كما أنه ينمو من الفهم الذاتي للأفراد ولظروفهم وخياراتهم وفرصهم وبيئاتهم الاجتماعية.

***التفرقة بين مفهوم التمكين ومفاهيم إدارية أخرى:**

يختلط مفهوم التمكين بمجموعة مفاهيم إدارية أخرى نظراً لتشابه بعض خصائصها وفيما يلي نشير إلى بعضها:

1. **التمكين وتفويض السلطة:** تفويض السلطة يعني تخويل جزء من صلاحيات الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية وفي التفويض نجد المستوى الأعلى يفوض الأدنى في جزئية محددة، أمّا في التمكين فتتاح للمستوى الأدنى صلاحيات للمبادلة أوسع وأعرض في نطاق متفق عليه[2].

---

[1] لامية كحلية، **التمكين الإداري وأثره على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز –مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية–**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2016-2017، ص9.

[2] حمزة هرنون، فاطمة الزهراء عقايبية، **واقع التمكين الإداري في رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين، دراسة حالة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بعين بوسيف**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2017-2018، ص10.

2. **التمكين والمشاركة:** وفقا للتمكين تعدّ عملية المشاركة هي المفتاح الأول والركن الرئيسي لتمكين العاملين، فالأفراد بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية ولا أن يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل[1].
3. **التمكين واللامركزية:** اللامركزية تعرف بأنها عملية تفويض سلطة صنع القرار إلى الأسفل في سلسلة الأوامر وهي بذلك مفهوم أوسع من التفويض، كما أن التمكين مفهوم أشمل وأعم من اللامركزية والتفويض، باعتباره تفويض المسؤوليات والمهام والواجبات والمعلومات للمرؤوسين[2].
4. **التمكين والسلطة والقوة:** السلطة لها الحق في إصدار الأوامر للآخرين، وهي تنبع من المركز الوظيفي للفرد، أما القوة فهي القدرة على التأثير في الآخرين ليتصرفوا في طرق معينة، بينما التمكين يتضمن حق ممارسة العاملين قدر من حرية التصرف خلال عملية تقديم الخدمة ومشاركة المعلومات التي لها صلة بالعائد الذي يعود على المنظمة، والمعرفة التي تمكن العاملين من الفهم والمشاركة[3].
5. **التمكين والإبداع:** هناك ارتباط قوي بين التمكين والإبداع، فالمنظمات الناجحة تشجع روح الإبداع من خلال التمكين، وذلك لا يتم إلا بدفع مقومات الاستقلالية، والريادية إلى مجمل الهرم التنظيمي، وتوفير هذه المقومات لدى الموظف المباشر الذي يعمل على الخطوط الأمامية، أو يواجه العملاء وجها لوجه، ويحاول حل مشاكلهم، وكما يقول أحد الباحثين في كتابه "البحث عن التميز" يكمن سر الإبداع في تفجير طاقات البشر، وتمكينهم من الأداء بحرية وشفافية[4].
6. **التمكين والاندماج:** الاندماج يعني التفكير الجماعي للعاملين، حيث يتم دعوة العاملين في مجموعات على جميع المستويات في المنظمة لاجتماعات التفكير جماعيا، وليس فرديا، للتوصل إلى قرارات ذات نوعية أفضل تحظى بقبول الجميع، في حين أن التمكين يعبر عن إعطاء صوت حقيقي للعاملين بحيث يتم بناء وتصميم العمل بطريقة تسمح للموظف باتخاذ قرارات نهائية لها علاقة بتحسين العمليات[5].

---

[1] حمزة هرنون، مرجع سبق ذكره، ص10.

[2] عمر جهاد عبد الرحيم محمدية، **أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2016، ص17.

[3] نفس المرجع السابق، ص17.

[4] هيثم محمد العطار، مرجع سبق ذكره، ص15.

[5] هيثم محمد العطار، مرجع سابق ذكره، ص14.

7. **التمكين والإثراء:** يعرف الإثراء الوظيفي بأنه عادة تصميم الوظائف، بحيث تتضمن تنوعا في أنشطته الوظيفية بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها، والقياد بالرقابة الذاتية لأعماله علاوة على حصولها على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتائج وظيفية، وبناءا على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه، حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته[1].

المطلب الثاني: نشأة وتطور مفهوم التمكين

يعتبر مفهوم التمكين من المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري والتي ترتقي بالعنصر البشري في المنظمات المعاصرة، حيث يبدأ المفهوم المعاصر يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسة بعض المنظمات الأجنبية بعد الثمانينات من القرن العشرين، وبالتالي لم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ، بل ظهر نتيجة عملية تراكمية وتطويرية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري، وسوف نحاول دراسة أهم المراحل التاريخية في الفكر الإداري الحديث والأساليب التي رافقت تلك المراحل:

أولا: النظريات التقليدية

بلورة مدرسة الغدارة العلمية فلسفتها في كتاب فريديريك تايلور(Fredirick Taylor) في كتاب مبادئ الإدارة العلمية، فالتمكين وهذه النظرية كانا على طرفي نقيض وكانت مبادئ النظرية العلمية تتنافى مع مبدأ التمكين في الإدارة المعاصرة، حيث كان فريديريك تايلور (Fredirick Taylor)يبحث في إيجاد طريقة مثلى لتعظيم الإنتاج، ورأى في الإنسان آلة يجب برمجتها لإنتاج أكبر كمية من الإنتاج، متجاهلا قيمه وحاجاته ودوافعه،وربما برر الطلب المتعاظم آنذاك هذه النظرية، وبالتالي لم يكن لمفهوم التمكين أي حظ في هذه النظرية[2].

ثم جاءت النظرية الإدارية على يد هينري فايول(Henri Fayol) والذي عرض أربعة عشر مبدءا تركزت على تحقيق الضبط والنظام والثبات، وأهمل موضوع مشاركة العاملين وإبداء الرأي وحرية التصرف.

---

[1] أبو بكر بوسالم، **دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية الجزائرية "المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، 2014-2015، ص32.

[2] يحي سليم ملحم، **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الشارقة، القاهرة، 2009، ص14.

وهذا وتكرر في النظرية البيروقراطية التي قدمها المفكر الألماني ماكس (Max weber)الذي سعى إلى جعل الشركة نظام عقلاني من خلال وضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل ووضوح التسلسل الرئاسي وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، فأمل مبادئ التمكين التي تركز على إعطاء العاملين حرية التصرف واتخاذ القرار والتي حصرها في الإدارة العليا[1].

على الرغم من أن ماري باركر فولوت (Mary Parker Follett) قامت خلال نفس الفترة بوضع أفكارها الإنسانية حول تشجيع العاملين والمدراء على العمل بتوافق وتعاون وانسجام، دون سيطرة جهة على أخرى، والتأكيد على أهمية الحرية، وإبداء الرأي والتعاون لتحقيق أهداف الشركة، وعلى الرغم من أن هذه النظرية قد أكدت على أهمية الإنسان وشعوره بالانتماء لمؤسسته إلا أن أفكارها تتحول إلى واقع عملي بالمستوى المطلوب[2].

ونرى أنه يوجد اختلاف بين التمكين والنظريات التقليدية لأن هذه النظريات تنظر للعامل على أنه آلة يجب برمجتها بالطريقة المثلى لإعطاء أكبر قدر ممكن من الإنتاج وزيادة الجودة والكفاءة، وبعيدا عن أي بعد إنساني،وذلك لسيطرة المفاهيم المادية في تلك الفترة.

ثانيا: النظريات السلوكية

هنا بدأت نظريات أخرى تنحو منحى آخر نحو الاهتمام بالجوانب الإنسانية، ليس فقط من قبيل الجوانب المادية، وإنما التركيز أيضا على الجوانب المعنوية في المشاركة والحرية وتقدير الفرد واحترامه، وهذه التوجهات تعتبر ذات علاقة مباشرة أو غير مباشرة بتمكين الإنسان ومنحه حرية ومشاركة أكبر، ولكن بالتأكيد فإن مفهوم التمكين بشكله المعاصر لم يتبلور إلا في وقت متأخر وفي العهد القريب، وما يمكن مراعاته هنا أن التمكين بشكله المعروف حاليا في أدبيات الإدارة هو نتاج تراكمي وتطوري لما تمخضت عنه هذه النظريات المختلفة عبر عقود مضت[3].

---

[1] أبو بكر بوسالم، **دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التجارية، جامعة سطيف 1، 2012-2013، ص10.

[2] نفس المرجع السابق، ص10.

[3] نفس المرجع السابق، ص11.

كانت البداية بدراسات هورثون وحركة العلاقات الإنسانية من طرف إلتون مايو (Elton Mayo) حيث بدأت بدراسة أثر العوامل المادية مثل ظروف العمل ومستوى الإضاءة على إنتاجية العامل ثم اتجهت من غير قصد إلى أهمية التعاون والاهتمام بالعوامل الإنسانية التي تؤدي في مجملها إلى تحقيق إنتاجية أفضل[1].

بينما كانت نظرية x و y على يد (Douglas Mc Gregor) خطوة مهمة اتجاه التمكين، حيث اهتمت بدراسة قضايا خاصة أكثر تحديدا تتعلق بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية وتدوير العمل وتفويض الصلاحيات وتوسيع العمل[2].

أما نظرية (Chris Agyris) "الشخصية البالغة"، فقد مثلت خطوة مهمة اتجاه التمكين منذ عام 1957، وترى أن كل من المدارس السابقة لا تتعامل مع العامل على أنه إنسان عاقل يمكنه تحمل مسؤولياته كإنسان بالغ مدرك والحل حسب رأيه هو التعامل مع العاملين على أساس أنهم بالغون وناضجون دون وصاية عليهم، وهذا من خلال توسع نطاق صلاحيتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل[3].

ثالثا: النظريات الحديثة في الإدارة

ساهمت نظرية النظم التي أتى بها كل من سيلار وهومانس (Humanes) و (Sillar) 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 متكاملة، من خلال وظائف مترابطة ومتعاونة منسجمة 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 وعليه فسيكون هذا العضو عبئا على الفريق ومعيقا لتحقيق أهدافه[4].

---

[1] هدى بنت عمر بن عبد الله باقبص، **آلية التمكين الإداري**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير إدارة عامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، 2018، ص14.

[2] نفس المرجع السابق، ص14.

[3] أبو بكر بوسالم، **دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة**، مرجع سبق ذكره، ص11.

[4] أحمد قدري معراج، **أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي، دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك ببسكرة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص15.

إضافة إلى نظرية النظم هناك نظريات أخرى نشير إليها في التالي[1]:

أسس كل من (Fermont Kas)و (James Rosenzweig) النظرية الموقفية التي تقوم على مبدأ التكيف مع المتغيرات البيئية التي تواجه الشركة، وقد ساهمت هذه النظرية في ظهور التمكين من خلال دورها في إتاحة المجال المناسب للتفكير والعصف قبل البدء بأي عمل، ومن ثم إتاحة فرص المشاركة والتشاور بين العاملين في الأفكار والمفاهيم عند السعي لتطبيق أي تطوير إداري.

بينما شكل مفهوم الجودة الشاملة ثورة إدارية أدت إلى تحسين الإنتاج وجودة المنتجات، حيث تضمنت فلسفتها ثلاثة مبادئ تمثلت في: رضا الزبون، أهمية الدور الإنساني، استمرارية التحسين لذا فقد ركزت أدبيات الإدارة على موضوع تمكين العاملين بشكل واضح عند الحديث عن الجودة الشاملة، لأن المدير لا يستطيع تحقيق الجودة الشاملة والمستمرة بشكل تدريجي، دون دور الموظف المحوري والمهم في تلك العملية، وخاصة لأن الجودة وتحسينها بشكل مستمر لا يمكن تحقيقه دون تفاني الموظف وانتمائه لفكر الجودة، ولأن التمكين يحتاج لانتماء الموظف وقناعته الداخلية ببرامج الجودة وتعاونه مع الشركة في سبيل تحقيقها.

وقد جاءت نظرية Z التي قدمها الياباني (William Ouchi) والأمريكي (Ricahrd Tanner) على الحركة الأفقية للعاملين أي أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي والاهتمام بتخطيط المهنة والتنمية المهنية واتخاذ القرار بشكل جماعي والتركيز على عمل الفريق والتركيز على مشاركة العاملين وانخراطهم في الشركة.

وأخيرا فإن مفهوم الشركة المتعلمة Learning Organization كما يرى (Peter Senge) فيقصد به الشركة التي تتطور وتتقدم بشكل دائم، وذلك بالتعلم من تجاربها وخبراتها التي تتكون من خبرات أعضائها.

وتأتي عملية التعلم من خلال المعلومات التراكمية، روح الفريق وأهميته في التعلم الجماعي الذي يضاعف التعلم الفردي، التمكين هو الذي يحرر العامل من أي قيود تمنعه من التعلم، المشاركة التي هي جوهر عملية التعليم والتعلم، وعلى هذا الأساس فغن الشركة المتعلمة تعتبر من أهم المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تعزز موضوع التمكين وتستثمره من أجل التجديد المستمر والتطوير المستمر في الشركة.

ومما سبق نرى أن النظريات الحديثة السابقة قد كانت بمثابة الخطوات المبدئية والتدريجية التي أدت إلى ظهور وتنامي تطبيق التمكين الإداري في ممارسات منظمات الأعمال العصرية.

[1] أبو بكر بوسالم، **دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة**، مرجع سبق ذكره، ص ص11-12.

المطلب الثالث: أهمية التمكين وأسبابه

يعتبر التمكين من أهم الضمانات الحيوية لاستمرار أي منظمة، لأن التمكين يساهم في رفع معنويات ورضا العاملين، كما يستمتعون بتقدير الإدارة وثقتها بهم، هذا الرضا يساهم مع حرية التصرف المكفولة في إثراء التفكير الإبداعي والسعي في تحسين الأداء، ناهيك على أن التمكين يؤدي إلى سرعة معالجة الشكاوي واقتراحات ومشكلات العملاء الداخلين والخارجيين وهو عامل أساسي لنجاح المنظمات واستمرارها.

أولا: أهمية التمكين

تتمثل أهمية التمكين في التالي[1]:

1. أهمية التمكين بالنسبة للمنظمة:

- هو الأداة الأساسية لخلق منظمة متعلمة تقوم على دعم المعرفة لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين؛
- يعد التمكين أفضل حل وسيط لتوزيع القوة ما بين الإدارة والعاملين؛
- التمكين هو إحدى وسائل تحسين المنظمة وتطوير مركزها التنافسي بين المنظمات الأخرى ؛
- يساعد التمكين على نشر قيم العمل الجماعي وثقافة الإتقان؛
- التمكين يساعد على مكافأة القدرات والإبداعات والمهارات الفردية والجماعية بدلا من مكافأة الأداء الفردي فقط؛
- التمكين يضمن وجود كوادر إدارية قادرة على التعامل مع متطلبات العمل المستقبلية والمناصب الإدارية الأعلى.

2. أهمية التمكين بالنسبة للمديرين:

- يساعد التمكين على لرضا الوظيفي والولاء المؤسسي للموظفين؛
- التمكين يساعد المديرين على تتبع تحقيق النتائج وربطها بالأهداف المحددة؛
- يساعد التمكين المديرين على نشر مقاييس المسؤوليات والتقويم والأهداف لوظائف المؤسسة المختلفة؛
- يركز التمكين على منح القوة والسلطة، لا على فقدانهما، من منطلق أن المشاركة في القوة والسلطة تعطي قوة إضافية وتعزز قوة المديرين، وليس اتساع النفوذ لديهم؛

[1] حسين عزة ردة العبدلي الشريف، **واقع التمكين الإداري للمديرات وعلاقته بالتنمية المهنية للمعلمات في المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2015، ص ص23-24.

- يجعل التمكين المديرين متفرغين تماما للقضايا الإستراتيجية المهمة؛
- يدعم التمكين علاقة المديرين بمرؤوسيهم وخلق مناخ من الثقة بالمديرين.

3. أهمية التمكين بالنسبة للمرؤوسين:

- يعد التمكين فرصة للتعبير عن الذات والقدرات والمهارات؛
- يساعد التمكين على دعم الإحساس بالأمان الوظيفي؛
- التمكين يجعل المرؤوسين قادرين على شرح رسالة وأهداف المنظمة، ونقا ميزتها التنافسية، وكذلك الأنظمة الفرعية المتعلقة بمسؤولياتهم؛
- التمكين يجعل المرؤوسين قادرين على تحديد النتائج الحرجة والحاسمة لوحدتهم وتشكيل أهداف مستقبلية تتعلق بتلك النتائج؛
- يؤهل التمكين المرؤوسين للمناصب الأعلى في مسارهم الوظيفي.

وانطلاقا مما سبق نشير في الجدول التالي إلى أهم النتائج المرجوة من تطبيق التمكين:

الجدول رقم (1-1): أهم النتائج المرجوة من تطبيق التمكين

قبل التمكين	بعد التمكين
الخوف	التحدي والاختلاف
التعلم مسؤولية	التعلم مغامرة
العاملون يأخذون أو يقومون بمبادرات ضعيفة	العاملون يحلون مشكلهم بأنفسهم
التدريب والتطوير الضئيل	التطوير المستمر
تجنب التغيير	الترحيب بالتغيير
التقويم (التغذية الراجعة) تُرى على أنها نقد	التقويم (التغذية الراجعة) تُرى على أنها ثناء وضرورية
التدريب والتطوير مسؤولية فردية	التدريب والتطوير مسؤولية كل شخص
نقص الرؤية	الرؤية المشتركة والرؤية القوية والمركزة
تجنب المشاكل	حل المشاكل
الاتصال المغلق	الاتصال المفتوح، تبادل المعلومات والأفكار والمهارات
الشك	الثقة

المصدر: حسين عزة ردة العبدلي الشريف، مرجع سبق ذكره، ص22.

ثانيا: أسباب التمكين

إن تطبيق مفهوم التمكين لن يؤثر فقط علة نمط القيادة في المنظمة، وإنما يؤثر أيضا على مجموعة من العناصر الفعالة في أية منظمة، سواء أكانت خاصة أو حكومية أو غير حكومية مثل الهيكل التنظيمي، نظم الحوافز والأجور، وأساليب تقييم الأداء وأساليب تقييم الأداء وأساليب الإشراف والتحكم وتصميم البرامج التدريبية ومستوى الأداء وغيرها من العناصر المهمة.

وانطلاقا مما تقدم، نستطيع أن نجمل الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل التمكين في الآتي[1]:

- حاجة المنظمة لأن تكون أكثر استجابة للسوق؛
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية؛
- الحاجة إلى دعم انشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل؛
- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة؛
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات؛
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة؛
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء؛
- الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضروري ووظائف الأفراد؛
- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز أعمالهم.

[1] توفيق كرمية، **تمكين العاملين، دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007-2008، ص76.

المبحث الثاني: أساسيات حول التمكين

التمكين بأنواعه يكون وسيلة لرفع أداء المورد البشري إذا أتبع بكامل خطواته الصحيحة والمخطط لها وهذا ما سنشير إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: أهداف التمكين وأنواعه

يركز التمكين على جعل الأفراد مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقدراتهم لذا وجب اعتماد نوع التمكين المناسب لكل عامل من أجل الحصول على نتائج جيدة.

أولا: أهداف التمكين

أكد العديد من الباحثين على أن هناك العديد من الأهداف المرغوب في تحقيقها من تمكين العاملين نذكر منها[1]:

- زيادة النفوذ الفعّال للأفراد، وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم؛
- يركز التمكين في القدرات الفعلية للأفراد في حل مشكلات العمل، والأزمات؛
- يستهدف التمكين الأفراد أقل اعتمادا على الإدارة في إدارة نشاطاتهم، ويعطيهم السلطة الكافية في مجال المشاركة في صنع القرارات واتخاذها؛
- يجعل التمكين الأفراد مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم؛
- إيقاف محاولات تحفيز العاملين بحوافز خارجية، والاستعانة ببناء بيئة للعمل تحفزهم داخليا، أي باستخدام حوافز تنبع من ذات العامل، كالفخر بالانتماء للمؤسسة، والاعتزاز بممارسة العمل فيها؛
- إبقاء المؤسسة في المقدمة دائما، ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه؛
- زيادة ربحية المنظمة وزيادة مبيعاتها، ومن ثم تحقيق النمو.

كما يهدف تمكين العاملين أيضا إلى[2]:

- تقليل الأخطاء الناتجة عن العمل بنسبة قد تصل 46% ، تعزيز سرعة الاستجابة لحاجات الزبائن بنسبة قد تصل إلى 50%، وتخفيض التكاليف بنسب تتراوح بين 10%-15%؛

---

[1] فاطمة الزهراء نياف، **أثر تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للبنوك التجارية، دراسة عينة من البنوك لولاية أم البواقي**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2015-2016، ص18.

[2] نفس المرجع السابق، ص19.

- تقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية، مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف التشغيل، وتقليل اعتماد الأفراد على الإدارة في أداء نشاطهم، وجعلهم مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم، مع زيادة النفوذ الفعال لفرق العمل بإعطائها المزيد من الحرية لأداء مهامها، وخلال التركيز عل قدرات الأفراد الفعلية في حل مشاكل العمل والأزمات؛
- المساهمة في زيادة الانتماء الداخلي للعمال سواء للمهام أو المؤسسة وفريق العمل، وبالتالي تناقص معدل دوران العمل، فجعل العمال يشعرون بالوجود والاحتراف يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ومضاعفة الأرباح،ومن ثم التحرك نحو الجودة والتميز.

ثانيا: أنواع التمكين

من خلال التعريفات السابقة للتمكين يمكن أن نستخلص أنواع التالية للتمكين[1]:

1. التمكين من خلال القيادة:

في هذا الصنف يلعب القائد دورا في تمكين الفرد أو الجماعة من خلال صياغة وتوفير المحتوى والمناخ الثقافي لتنفيذ التمكين وتفويض العاملين للسلطة وتوفير التدريب اللازم، بالإضافة إلى توفير الإجراءات والنظم المعززة للتمكين مثل بناء الفريق.

إن دور القيادة في عملية التمكين أكبر من مجرد تفويض السلطة، إذ يتطلب تحفيز الأفراد للاستجابة وقبول وتحمل مسؤولية أكبر، وتعلم مهارات ومعارف أكثر و النمو و التطور، إذ يؤدي ذلك إلى ممارسة الأفراد لعملية اتخاذ القرارات لحل مشاكل الجودة في الوظيفة الموكلة لهم والإبداع والانخراط في التحسن المستمر.

2. التمكين من خلال المشاركة:

يهتم بتمكين العاملين في سلطة اتخاذ القرارات في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من اختصاص المديرين، كما يتضمن التمكين من خلال مشاركة الموظفين في اتخاذ قرارات استجابة لطلبات الزبائن الفورية وتولي خدمة الزبائن، ويتم تشجيع هذا الاتجاه.

[1] فوزية عثماني، نسيمة بلقاسم، **دور التمكين الإداري في تحسين الروح المعنوية للعاملين، دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2016-2017، ص40.

3. التمكين من خلال الاندماج:

يهتم أساسا بالاستفادة من خبرة وتجربة الأفراد في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات حيث يحتفظ المدير بسلطة اتخاذ القرار ولكن يشارك العاملون في تقديم المعلومات، حيث تستخدم الاجتماعات الدورية بكثرة لتوصيل المعلومات واستشارة العاملين للحصول على معلومات مسترجعة.

4. التمكين من خلال الالتزام:

يتضمن تمكين العاملين من خلال التزامهم لأهداف المؤسسة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أكبر عن أدائهم ويمكن الحصول على التزام العاملين من خلال رفع رضاهم عن العمل والشعور بالانتماء للمنظمة.

إذ أن التمكين لا يتحقق بمجرد تحويل الفرد لصلاحية اتخاذ القرار بل لا بد من استجابة الفرد وتحمله المسؤولية، ويتطلب ذلك تحقق جوانب نفسية في الفرد تتعلق بالمشاعر والإدراك "تمكين الذات" ولا يتحقق هذا الأخير ما لم يشعر الفرد إن "التمكين" عملية ذات قيمة له.

وفي هذا المجال هناك من يرى أصناف أخرى لتمكين العاملين نوجزها كالتالي[1]:

1. مشاركة المعلومات:

المعلومات عنصر هام في التنظيمات الحديثة، حيث بعملية الاتصالات النازلة يكون العاملون في المستويات الدنيا هو أعلم في مشكلات التنظيم، مثلا حاجات العملاء، كما يجب أن يتصرفوا ويتخذوا قرار لحل مشكلاتهم.

2. استقلالية المهام:

وذلك عن طريق تشكيل فرق ذاتية تكون الرقابة عليها معتدلة بحيث يقومون بتنفيذ المهام المناطة بهم بنوع من الاستقلالية من خلال الهيكل التنظيمي الذي يعملون به، في حين أن الإدارة العليا هي التي تبقى مسؤولة عن رسم السياسة الإستراتيجية.

3. تكوين الاتجاهات:

وهذا النوع يهتم بالجانب النفسي للتمكين إذ يتم تزويد الفرد بقيم جديدة لخلق سلوك جديد يتلاءم مع التغيير.

4. الإدارة الذاتية:

ويقصد به توزيع العمل بين الإدارة والعاملين إذ يستلزم هذا تدخل العاملين في اتخاذ القرار، إذ تكون التعليمات والسلطة والتنفيذ موضوعة من الأكثرية وليس من الأقلية.

[1] فوزية عثماني، نسيمة بلقاسم، نفس المرجع السابق، ص41.

وهناك من حدد أنواع التمكين في التالي[1]:

1. التمكين الظاهري:

ويشير إلى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، والتي تعد المكون الرئيس لهذا النوع من التمكين، كما تشير إلى قدرة العامل على فرض شخصيته من خلال طرح آرائه، وتوضيح وجهة نظره، وتحمل المسؤولية في الأعمال،والأنشطة التي يقوم بها، بحيث يصبح عنصرا فعالا في تطوير المؤسسة التي يعمل بها.

2. التمكين السلوكي:

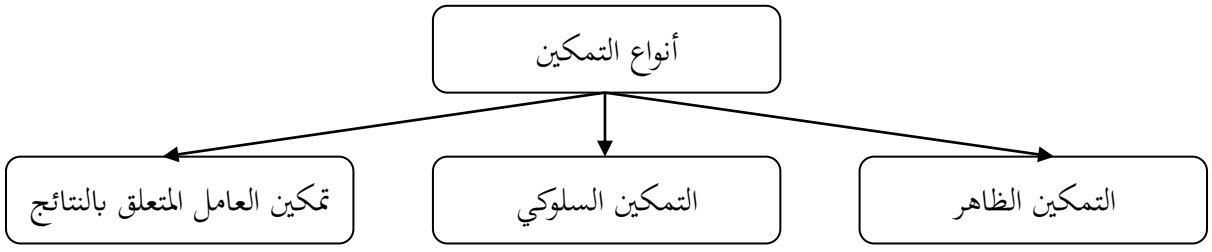
ويشير إلى قدرة العامل على العمل ضمن فريق مستقل، من أجل حل المشكلات التي تواجهه في العمل،وكذلك القدرة على الإبداع والابتكار من خلال البحث عن الحلول، والمقترحات المناسبة لحل تلك المشكلات، وبالتالي إكساب العامل قدرات، ومهارات يمكن استثمارها لصالح العمل.

3. تمكين العامل المتعلق بالنتائج:

ويشمل قدرة العامل على الوصول لحلول المشكلات التي تقابله في العمل، مع تحديد أسبابها، وحلها،بالإضافة إلى قدرته على التطوير، والتجديد، التحسين، والتغيير في الطرق، والأساليب التي تؤدي بها العمل، وبالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية أداء المؤسسة.

وهنا سنلخص أنواع التمكين في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-1): أنواع التمكين



المصدر: من إعداد الطالب بناءا على ما سبق

[1] منال نعمان قويدر، **درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة للتمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2017، ص20.

المطلب الثاني: مستويات التمكين وأبعاده

يتم تمكين العاملين في المؤسسة وفقا لعدة مستويات قد يكون بشكل جزئي أو كلي على الظرف و ذلك من خلال التدريب أو التحفيز أو تفويض السلطة وهذا ما سنشير إليه.

أولا: مستويات التمكين

حدد باستور خمسة مستويات للتمكين يمكن للفريق والإدارة تطبيقها وهي[1]:

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

***المستوى الثاني:** في هذا المستوى يسأل المدير فريقه عن أي اقتراحات، ويضع القرارات معتمدا على الاقتراحات،ويعلم الفريق بها؛

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

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

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

وهناك من قسم مستويات التمكين إلى ثلاث مستويات بحيث تعكس هذه درجة السلطة التي يمارسها العاملون من خلال المشاركة في صنع القرارات بحيث تتمثل هذه المستويات في[2]:

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

---

[1] وفاء لوقاسي، هناء لوقاسي، **القيادة بالتمكين وأثرها على أداء العاملين، دراسة ميدانية على شركة السويدي للكابلات بعين الدفلى**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانه، الجزائر، 2014-2015، ص19.

[2] حنان غربي، **أثر التمكين على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مؤسسة civenco**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015-2016، ص9.

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 ويدخل هذا المستوى ضمن دوائر الجودة؛
3. **المستوى الأعلى:** يتسم المستوى الأعلى بامتلاك العاملين السيطرة الكاملة على عملية صنع القرارات،وفي هذا المستوى نجدهم يعملون على اكتشاف وتحديد المشكلات، وإيجاد 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.

ثانيا: أبعاد التمكين

نظر الباحثون لمصطلح التمكين من اتجاهات مختلفة، ما افرز مجموعة من الاختلافات في الرؤى الفلسفية، هذه الاختلافات تفسر ما وصلت إليه اتجاهات الباحثين في تحديد أبعاد التمكين.

فهناك من حدد أبعاد التمكين في بعدين رئيسيين هما[1]:

1. **البعد المهاري:** ويقصد به إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب ولا سيما مهارات التوافق، وحل النزاع، والقيادة، وبناء الثقة.
2. **البعد الإداري:** ويقصد به إعطاء الموظف حرية، وصلاحية اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة.

وحدد آخر أبعاد التمكين في التالي[2]:

1. **التدريب:**

لا شك أن عصرنا الحديث يفرض علينا القيام بمواكبة التطورات التكنولوجية والمعرفية والعلمية والتي تستدعي تغيرات في: الأنماط الإدارية التقليدية، وتغيير في إدارة الموارد البشرية، وتغيير في شكل العلاقات بين المدراء والمرؤوسين.

---

[1] بوبكر ساخي، **تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية البشرية وفعالية الأداءات، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، 2015-2016، ص30.

[2] أحمد صالح العبد الله معن، **أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي، دراسة على شركة HP في المملكة العربية السعودية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2018، ص ص22-23.

2. الاتصال الفعال وتدفق المعلومات:

إن العنصر الثاني لا يقل أهمية عن المعرفة هو الاتصال الفعال وتدفق المعلومات وتداولها والمشاركة الفاعلة بها عبر مستويات المنظمة جميعها، حيث إن المعلومات تلعب دورا هام في عملية اتخاذ القرار من قبل الموظف وتسهم بلا شك في حل المشاكل التي قد تواجهه العمل خلال عمله وحين التعامل مع مشاكل الزبائن، فكيف يستطيع الموظف أن يقوم بمواجهة المشاكل بدون المعلومة الصحيحة أو المعلومة المتجددة، وإن الموظف يقف حاجزا أمام اتخاذ التصرف الصحيح بدون المعلومة التي تمنحه ثقة بالتصرف المناسب دون تردد أو القلق من أن يقدم على تصرف خاطئ فالاتصال الفاعل في المؤسسات الناجحة يعزز في تلك المؤسسات مبدأ الإبداع.

3. تكوين فرق العمل:

يجب أن تعمل المنظمة على إعادة هيكلة العمل واعتماد أسلوب فرق العمل لتبرز بشكل طبيعي، حيث يكون مخرجات الموظفين الذين يعملون بشكل جماعي وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا، وغن فرق العمل جزء جوهري من عملية تمكين العاملين.

4. التحفيز (الحوافز المادية والمعوية):

لا بد من سن نظام لتحفيز الموظفين من أجل تشجيعهم على أخذ المسؤولية على عاتقهم بصورة صحيحة،على أن تكون هذه الحوافز متصلة بشكل مباشر بأداء الموظف الممكّن، فمن خلال التحفيز نستطيع أن نحقق أهداف أكبر ونحفز الموظفين على الإبداع والتفكير المبدع والابتكار من خلال ربط التمكين بنتائج التمكين فكلما كان الأداء أعلى سوف يحصل على حوافز اكبر وهكذا.

5. تفويض السلطات مع المهام:

لا بد من قيام القائد بمنح المعاونين بعض الصلاحيات للقيام ببعض من مهامه حسب قدراته وعن طريق تفويض السلطة يمكننا إعداد القادة المستقبلين والكشف عن الإمكانيات الموجودة لبعض المعاونين.

المطلب الثالث: خطوات تنفيذ التمكين

تحتاج المنظمات التي تتطلع إلى تنفيذ برنامج لتمكين العاملين بالمنظمات، ان تتفهم أولا المعنى الحقيقي للتمكين وكيف أنه اختيارا ليس باليسير، حيث انه يعد من أهم خطوات الإصلاح الإداري وبناء المنظمات القادرة على التطور، لذا فقد اقترح بعض الكتاب مجموعة من الخطوات والتي يرون ضرورة الأخذ بها عند تنفيذ عملية تمكين العاملين وهي:

1. تحديد أسباب الحاجة للتغيير:

أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين، هل السبب[1]:

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

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

2. التغيير في سلوك المديرين:

أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرون لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة، قبل المضي قدما وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين، فقد أشار أحد الباحثين أن العديد من المديرين قد أمضى العديد من السنوات للحصول على القوة

[1] خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، **المستقبل الوظيفي في ظل جدارات التدريب**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012-2013، ص ص37-38.

والسلطة وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها، وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين[1].

3. تحديد القرارات التي سيشارك فيها المرؤوسين:

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرون للمرؤوسين 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 تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي، يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمدريين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر[2].

4. تكوين فرق العمل:

لابد ان تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل،وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين، فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الموظف الذي يعمل منفردا[3].

5. المشاركة في المعلومات:

لكي يمكن للمرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل،يجب أن يتوفر للموظفين الممكنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركون فيها مساهمة لنجاح المنظمة، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريق أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم[4].

---

[1] خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، مرجع سبق ذكره، ص56.

[2] لامية كحلية، مرجع سبق ذكره، ص20.

[3] نفس المرجع السابق، ص20.

[4] حمزة هرنون، فاطمة الزهراء عقايبية، مرجع سبق ذكره، ص19.

6. اختيار الأفراد المناسبين:

يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي،وبالتالي يفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل[1].

7. الاتصال لتوصيل التوقعات:

يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعني التمكين للعاملين، فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين، حيث يحدد المدراء للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير[2].

8. وضع برنامج للمكافآت والتقدير

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المنظمة، حيث يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام المكافآت يتلاءم واتجاهها نحو الأداء الأفضل للعمل[3].

9. عدم استعجال النتائج:

لابد من الاعتراف بأنه لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة ويجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤولية جديدة، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن التغيير، فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفين وقتهم لإجادة المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة تأخذ وقتا وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة[4].

---

[1] حمزة هرنون، فاطمة الزهراء عقايبية، مرجع سبق ذكره، ص19.

[2] فوزية عثماني ، نسيمة بلقاسم ، مرجع سبق ذكره، ص47

[3] خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، مرجع سبق ذكره، ص59.

[4] فوزية بوسيلة، آسيا درجاوي، **دور التمكين في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الخدماتية، دراسة حالة اتصالات الجزائر بالمدية في فترة تربص من 10-04-2018 إلى 22-04-2018**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2017-2018، ص19.

المبحث الثالث: نماذج التمكين، سلبياته وأهم معوقاته

هناك مجموعة من المراحل التاريخية في الفكر الإداري الحديث والأساليب التي رافقت تطور مفهوم التمكين واختلفت عن غيرها حسب علاقته بالبعد الإنساني في كل فترة، كما أن للتمكين عدة معوقات.

المطلب الأول: نماذج التمكين

تشير الأدبيات الإدارية إلى وجود مجموعة من النماذج المفسرة لعملية التمكين، والتي تختلف باختلاف طبيعة عمل المؤسسة، ومحيط البيئة الداخلية والخارجية فيها وهذه بعض النماذج وهي كالتالي:

1. نموذج Conger & Kaningo (1988): التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية:

حيث تبنى الكاتبات نموذج التحفيز الفردي الذي يُعرف التمكين بأنه "عملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف، والعمل غلى إزالتها، والتغلب عليها،بالممارسات الرسمية والوسائل غير الرسمية، والتي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية"، وتم تحديد خمس مراحل لعملية التمكين، وهي على النحو التالي[1]:

المرحلة الأولى: تحديد العوامل التنظيمية التي تسبب الشعور بفقدان القوة بين العاملين، كالبيروقراطية الإدارية،والضغوط التنافسية، وضعف الاتصالات، والمركزية الشديدة في توزيع الموارد، والتسلط في أسلوب الإشراف وعشوائية المكافآت، وضعف التحفيز، وغياب الإبداع، وعدم وضوح الدور، وغياب التدريب والدعم الفني،ونقص السلطة، وعدم التحديد المناسب للموارد، وعدم واقعية الأهداف، ومحدودية الاتصال بين القيادات الإدارية والعاملين، والروتين الشديد في العمل، وشعور العاملين، بضعفهم وعجزهم داخل التنظيم، لذلك على الإدارة أن تعمل إلى التعرف على الأسباب التي أدت إلى ذلك الشعور، وتتبنى الإستراتيجية المناسبة للتمكين لإزالة تلك الإشكاليات.

المرحلة الثانية: استخدام الأساليب الإدارية الحديثة مثل الإدارة بالمشاركة، وإثراء العمل، والمكافآت المتصلة بالأداء، لغزالة العوامل والإشكاليات المسببة لشعور العاملين بالضعف والعجز، وتزويد المرؤوسين بمعلومات وبيانات عن فعاليتهم الذاتية في العمل.

المرحلة الثالثة: تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وذلك باستخدام عدة مصادر: التجارب المنجزة،والإقناع اللفظي، والاستثارة العاطفية.

---

[1] يوسف إسماعيل سليمان الزاملي، **التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مداري وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013، ص30.

المرحلة الرابعة: ونتيجة لاستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشعر المرؤوسين بالتمكين مما سيزيد من الجهد المبذول، والاعتقاد بفعاليته الذاتية.

المرحلة الخامسة: التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادأة المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة،باختصار يرى الكاتبان أن التمكين هو العملية التي تعتقد الفرد من خلالها أن فاعليته الذاتية تتحسن.

2. نموذج Thomas & Velthouse (1990):

قام الباحثين بإكمال العمل أنجزه Conger & Kaningo وذلك ببناء نموذج التمكين الإداري، وعرفا التمكين على أنه زيادة في تحفيز المهام الداخلية، والتي تتضمن الظروف العامة للعامل التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها، والتي بدورها تنتج الرضا، التحفيز، وأشارا إلى أن التمكين يجب أن يبدأ الذات، ونظام المعتقدات، ويتضمن نظام المعتقدات كيفية النظرة للعالم الخارجي، ومفهوم الذات، الذي يشجع السلوكيات الهادفة، وربطها مع الأهداف، ومنهجيات التمكين، التي تطبق في المؤسسة، وحدد الكاتبان أربعة أبعاد نفسية للتمكين يمكن اعتبارها أساسا لتمكين العاملين، وهي[1]:

- **التأثير الحسي أو الإدراكي:** ويقصد بالتأثير الحسي "الدرجة التي ينظر من خلالها السلوك على أنه قادر على إحداث التغيير اللازم، فيما يتعلق بإنجاز الهدف، او المهمة التي بدورها تحدث التأثير المقصود في بيئة العامل، ويُقيم التأثير بالاعتقاد بأن العامل يُمكن أن يؤثر في عمل الآخرين، وكذلك يؤثر في القرارات التي يمكن أن تُتخذ في كل المستويات.
- **الكفاية:** ويقصد بها إلى أي درجة يمكن للعامل أداء تلك الأنشطة بمهارة عالية عندما يقوم بالمحاولة،فالعاملون الذين يتمتعون بالكفاءة، يشعرون بأنهم يجيدون المهام التي يقومون بها، فالكفاية هي شعور العامل بالانجاز عند أدائه للأنشطة التي اختارها بمهارة.
- **إعطاء معنى للعمل:** ويعني ذلك أن يشعر العامل بالفرصة بممارسته للمهام لأغراض نبيلة، فالشعور بالمعنى للعمل يمثل إحساسا لدى العامل بأنه في طريق يستحق جهده، ووقته، وأنه يؤدي رسالة ذات قيمة، فيدرك معنى العمل بمفهومه الشامل.

ومنه يمكن القول أن العديد من المؤسسات بدأت بالاهتمام بشكل رئيسي بإقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين، وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وكسر الحدود الإدارية، فالمؤسسات بدأت تدرك أهمية العنصر

[1] منال نعمان قويدر، مرجع سبق ذكره، ص34.

البشري في تحقيق المنافسة والتميز المؤسسي، لذلك تحتاج المؤسسات إلى تفهم التمكين وفقا لظروفها الداخلية والخارجية، كالتغيرات التنظيمية والمناخ البيروقراطي، والضغوط التنافسية، والمركزية العالية، الروتين الشديد وضعف التنوع في العمل، كذلك فهم الظروف العامة، والذاتية للعامل، قبل البدء بتطبيق أي نموذج من نماذج التمكين.

المطلب الثاني: سلبيات التمكين

حدد أحد الباحثين سلبيات تمكين العاملين في النقاط التالية[1]:

- إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين؛
- زيادة العبء والمسؤولية على عاملين غير قادرين عليها؛
- تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة؛
- زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب وتعليم الأفراد؛
- زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان؛
- إقبال الأفراد على المفاهيم النظرية، والشكلية أكثر من إقبالهم على الموضوعية وفعالية التطبيق.
- زيادة الصراع وتفشي النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي؛
- عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة؛
- اتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية، وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية.

ونجاح التمكين الإداري يستدعي توفر شروط لقطف ثماره وزيادة قدرات تحمل المسؤولية والصلاحيات، فإنه يجب توافر جملة من الشروط وهي[2]:

- التوجيهات، الرؤية، الإستراتيجية، إرضاء الزبون؛
- تحديد الزبائن الداخليين والخارجيين؛
- فضاء من حرية القرارات؛
- نظام معلومات فوري "اعتماد تكنولوجيا للمعلومات الحديثة"؛
- نظام مساعد لاتخاذ القرارات؛
- إمكانية تحريك وتفاعل المورد البشري؛
- التغذية العكسية للمعلومات؛

[1] بوبكر ساخي، مرجع سبق ذكره، ص60.

[2] حمزة هرنون، فاطمة الزهراء عقايبية، مرجع سبق ذكره، ص25.

- قياس إرضاء الزبون والمؤشرات؛

ويضيف البعض أن مجرد ترويد شعارات التمكين ليس كافيا لتحقيق ثماره، ولكن هناك الحاجة لتدريب العاملين على كيفية ممارسة كل شكل من أشكاله بطريقة صحيحة، ومن هنا تكمن مساهمة إدارة الموارد البشرية، فالعاملون يتوقع منهم أن يمارسوا التفويض والمشاركة الفعالة في وضع الأهداف واتخاذ القرارات، والمشاركة في فرق العمل، فإن لم يعرفوا أوله يكتسبوا المهارات الضرورية للممارسة الصحيحة في هذه المجالات، فإن تحقيق الأهداف المرجوة من فلسفة التمكين سوف يكون موقع شك.

المطلب الثالث: معوقات تطبيق التمكين

للتمكين مزايا كثيرة يعبر عنها بمؤشرات ارتفاع الإنتاجية وتحسين جودة الخدمة أو المنتوج، انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل وزيادة التعاون مما يؤدي إلى حل المشاكل وبالتالي ارتفاع قدرة المنظمة على التنافس، وبالرغم من المزايا التي يحققها التمكين إلا أن هناك معوقات في تطبيقه، ومن أهم هذه المعوقات ما يلي[1]:

- تمسك المدراء بالصلاحيات والمسؤوليات؛
- الخوف من الانجاز الذي سوف يحققه الأفراد نتيجة ممارسة التمكين وبالتالي فان المدراء الذين لا يملكون المهارات والقدرات الإبداعية يتأثر موقفهم ويشعرون بالضغط وفقدان ما يميزهم.

إضافة إلى المعوقات المذكورة يمكن أيضا ذكر ما يلي[2]:

- إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين؛
- تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة؛
- زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب الأفراد؛
- زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان؛
- إقبال الأفراد على المفاهيم النظرية والشكلية أكثر من إقبالهم على الموضوعية وفعالية التطبيق؛
- زيادة الصراع وتفشي الصراع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي؛
- عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة؛

[1] محمد الطاهر دربوش، راضية عروف، **التمكين كإستراتيجية لتنمية الرأسمال الفكري بالمنظمات**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 44، المجلد أ، ديسمبر 2015، الجزائر، ص99.

[2] نفس المرجع السابق، ص100.

- اتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية، وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية.

ومنه يمكن الاستنتاج أن التغيرات الكثيرة والعديدة في البيئة الخارجية للمنظمة تشكل السبب الأساسي لسعي المنظمات للتغير بتطوير أساليب جديدة للتكيف والاستمرار في خضم التغيرات، ونظرا للمنافسة الشديدة فإن التوجه نحو منح أهمية أكبر لدور العاملين، باعتبارهم مورد إستراتيجي، في إحداث التكيف المطلوب مع البيئة الخارجية، تطلب تبني آليات جديدة لدعم قدرات العاملين وتمكينهم من اتخاذ القرار لاستغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر أو التقليل منها. ومنه أصبح الاهتمام بتمكين العاملين مدخلا مهما يهدف إلى توجيه مهارات الأفراد وخبراتهم وقدراتهم لصالح تحقيق إستراتيجية المنظمة وتميزها.

وهناك من أشار إلى معوقات التمكين في النقاط التالية[1]:

- البناء التنظيمي الهرمي؛
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات؛
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة؛
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم والسلطة؛
- خوف العاملين من تحمل السلطة والمساءلة؛
- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية؛
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي؛
- عدم الثقة الإدارية؛
- عدم ملاءمة نظام المكافآت.

وذكر بعض كتاب الإدارة جملة من الاقتراحات لتطبيق تمكين العاملين في المؤسسات، ويمكن إيجازها على النحو التالي[2]:

- الاتجاه نحو البناء التنظيمي المرن؛
- التحول لتطبيق مفهوم القيادة التحويلية؛

[1] محمد يوسف الزاملي، **درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لديهم**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015، ص22.

[2] منال نعمان قويدر، مرجع سبق ذكره، ص48.

- بناء المؤسسة التي تشجع على التعلم الذاتي؛
- السماح بتناول المعلومات،
- التحول من نظام الإشراف القائم على التوجيه والتحكم؛
- إعطاء النظر في نظام المكافآت؛
- توفر التدريب الملائم للقيادات الإدارية.

ومنه يمكن القول أن تطبيق التمكين ليس بالعملية الهينة أو السهلة، فهي عملية متشابكة في عناصرها،ومتداخلة في أبعادها، وأن التحدي الحقيقي الذي يواجه المؤسسات حاليا هو كيفية وضع مفهوم التمكين موضع التطبيق، لذلك فهي تحتاج إلى تظافر قوى فاعلة، ومؤثرة، تمتلك الرؤية، وتهيئ الظروف المساعدة لتطبيق التمكين، وتعتمد في نجاحها بالدرجة الأولى على تغيير الأدوار التقليدية للمديرين، وزرع الثقة بين العاملين،بإتباع أساليب، وسلوكيات تشجع على تطبيق التمكين، كتفويض السلطات، وتعزيز القدرات على تحمل المسؤولية، وتوظيف التفكير المسؤول، والتشجيع على طرح الأفكار الإبداعية، والخلاقة، فمن أفضل مصادر الدعم المعنوي للعاملين، هو إفساح المجال أمامهم للمشاركة في اتخاذ القرارات، ووضعهم موضع المسؤولية، مع منحهم الثقة، الأمر الذي من شأنه أن يرفع من طرق تحسين العمل، والحد من الصراعات التنظيمية لديهم.

خلاصة الفصل الأول

في الأخير يمكن القول أن التمكين يتمثل في إشراك العاملين في كل ما يخص المنظمة من مهام صلاحيات،قرارات، حلول للتعثرات العملية والوظيفية ولا يتم ذلك إلا من خلال اتصال مفتوح وفعال بين الإدارات والعاملين في كل المستويات مع تحفيزهم ودعمهم بكل الموارد اللازمة، وتأهيلهم من خلال عملية التعليم والتكوين، ومنحهم الاستقلالية والحرية في أداء مهامهم والاعتراف بما حققوه من إنجاز وتقدم في أعمالهم، وهذا ما يجعل العاملين يشعرون باهتمام الإدارة بهم مما يزيدهم دافعية للعمل وتحمل أكثر للمسؤولية وإدارة ذاتية لأعمالهم بجدارة مما ينتج عنه عوائد هامة للمنظمة وعلى الفرد نفسه.

هذا ويزيد تبني مفهوم التمكين من قبل المنظمة مستويات الثقة المتبادلة بين العاملين ورؤسائهم، مما سيؤدي بدوره إلى تحسين بيئة العمل، وخلق جو محفز على الإبداع والتميز في الأداء.

تمهيد الفصل الثاني

يعتبر مفهوم أداء الموارد البشرية من المفاهيم التي نالت نصيبا من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسة الموارد البشرية بشكل خاص وذلك لأهميته البالغة في المنظمات 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 هو المورد الوحيد القيم غير القابل للتقليد من قبل المنافسين ولهذا تعمل إدارة الموارد البشرية على دراسة هذا المورد والتعامل معه بما يضمن لها تطور وتحسين أدائه ومن هنا اتبعت أسلوب تمكين العاملين ودراسة تأثير ذلك على مستوى أدائهم الوظيفي

وسوف تطرقنا في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي كالتالي:

- **المبحث الأول: أداء الموارد البشرية؛**
- **المبحث الثاني: أسس تقييم أداء الموارد البشرية؛**
- **المبحث الثالث: علاقة تمكين العاملين ببعض المفاهيم الإدارية.**

المبحث الأول: عموميات حول أداء الموارد البشرية

تركز المنظمات الحديثة جهودها للارتقاء المستمر بمستوى أداءها وأداء العاملين فيها، وتخصص الكثير من ميزانياتها لإيجاد السبل الكفيلة برفع الأداء وتحقيق مستويات إنتاجية عالية.

المطلب الأول: مفهوم الأداء وأهميته

أداء العاملين من الأمور المهمة التي يجب على المؤسسات دراستها والاهتمام بها باعتبار العامل هو ركيزة كل المؤسسات مهما كان نوعها.

أولا: مفهوم الأداء

لغة: أصل الأداء من اللفظة اللاتينية performare ومنها اشتقت اللفظة الإنجليزية performance التي تعني إنجاز العمل وتأديته[1]، ويعني أيضا "القيام بالواجب"[2] وهو ما اشتق من الفعل "أدى تأدية" بمعنى أوصله وقضاه، وهو أدى الأمانة من غيره، وتأدية لو حقه: أي قضيته[3].

اصطلاحا:

*يعبر الأداء عن الصفات الشخصية للأفراد العاملين بالإضافة إلى الجهد الذي يبذلوه في العمل مع الدعم والمساندة الذي تقدمه المنظمة[4].

*كما عُرِف الأداء على أنه: تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة[5]، ويعني الأداء أيضا قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله[6]

---

[1] عادل بومجال، **تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل –فرع جنرال كابل– بسكرة،** رسالة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2014-2015، ص45.

[2] ريم محمد رسمي أبو الريش، **واقع العلاقات الاجتماعية بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقته بجودة الأداء،** مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2016، ص27.

[3] عبد الفتاح علاوي، **أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة شركة سونلغاز، وحدة الأغواط،** مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2012-2013، ص125.

[4] سناء عبد الكريم الخناق، **مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية،** ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات يومي 8-9/مارس/2005، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، ص36.

[5] الشيخ الداوي، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء،** مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، العدد 7، الجزائر، 2009-2010، ص218.

[6] عبد المليك مزهوده، **الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم،** مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 1، الجزائر، 2001، ص86.

*الأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها[1].

*يمكن تعريف الأداء أيضا بأنه: الأثر الصافي لجهود العامل التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، معنى هذا أن الأداء في موقف معين يمكن النظر إليه على أنه الناتج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، والقدرات، وإدراك الدور[2].

*أما المنظمة العالمية للمقاييس فقد عرفت الأداء بأنه يشمل الكفاءة والفعالية، فالفعالية هي مدى بلوغ النتائج، أما الكفاءة فهي العلاقة بين النتيجة التي تم الحصول عليها والموارد المستخدمة[3].

وبناءا على ما سبق، يمكن القول أن الأداء هو نظام شامل ومتكامل وديناميكي يعبر عن مدى بلوغ الأهداف بالاستخدام الأمثل للموارد، لذا فهو يتطلب إتباع مسيرة التحسين المستمر، ومعايير متعددة أهمها التكلفة والوقت والجودة.

ثانيا: أهمية الأداء

تتمثل أهمية الأداء في النقاط التالية[4]:

- دعم أهمية الهدف الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه؛
- يساعد في الترجمة العملية لكل القرارات التي يتم اتخاذها على جميع المستويات في المؤسسة، وحتى يتحقق الأداء الفعال ينبغي أن يتصف الأداء بالجدية والنزاهة عند اتخاذ القرارات والابتعاد عن القرارات المزاجية؛
- الإسهام في القدرة الدائمة على تقديم نتائج إيجابية ومرضية على فترات؛
- يدعم الأداء قائمة المهام الرئيسية الموكلة للإدارة بل يأتي في مقدمتها وأولادها بالاهتمام والعناية لتحقيق أهدافها؛
- استثمار القدرة لدى الفرد على العمل، والتي تتولد من التدريب واكتساب المهارة اللازمة لأداء عمله.

---

[1] محمد وائل القيسي، **الأداء الإستراتيجي الأمريكي بعد العام 2008، إدارة باراك أوباما أنموذجا**، دار العبيكان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2016، ص46.

[2] محمد حسن راوية، **إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية**، الدار الجامعة للنشر والطبع، مصر، 2000، ص210.

[3] عبير فوزي الخطيب، **إدارة الوقت وأثرها على مستوى أداء العاملين**، دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2009، ص33.

[4] عائشة يوسف الشميلي، برنامج تحسين الأداء، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2017، ص11.

ثالثا: نظرة بعض المدارس لأداء العاملين

يمكن تلخيص نظرة مختلف المدارس والنظريات التي كانت سائدة في كل مرحلة من المراحل التاريخية لتطور الفكر التنظيمي للأداء، من خلال القول بأن المدرسة البيروقراطية التي تمثلت بأفكار "ماكس فيبر"، ومدرسة الإدارة العلمية التي تمثلت بأفكار "فردريك تايلور" نظرتا إلى أداء العامل من خلال المعيارية والنمطية في الأداء، وكان هدفهما الأول هو تحسين أداء العامل وزيادة إنتاجيته، وهذا خاصة من خلال الأسلوب الذي اتبعه "تايلور" في تحليل الأعمال ودراسة الحركة والزمن، وفي تصميم مكان العمل وتدريب العاملين، فمدرسة الإدارة العلمية حاولت التحكم في أداء العمال من خلال تحديد الشروط والمعايير التي تتطلبها كل وظيفة، ومن خلال ترجمة هذه المتطلبات والشروط في شكل سلوكيات متعلقة بالأداء وربطها بنظام الحوافز المادية، فهذه المدرسة كانت تتبنى الرأي القائل بأن أحسن وسيلة لدفع العامل إلى تحقيق الأداء الجيد هي الحوافز المادية[1].

أما مدرسة العلاقات الإنسانية فقد تناولت أداء العامل من خلال دراستها للعوامل المتحكمة في رغبة العامل، وهذا بهدف تحديد أفضل وسائل التحفيز التي يمكن الاعتماد عليها لزيادة دافعيته للعمل وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها هذه المدرسة من خلال التجارب التي قام بها روادها (إلثون مايو، ماسلو، وهيرزبرغ) تتمثل في أن تلبية الحاجات المعنوية هي من أهم دوافع الأفراد للعمل، وأن العمل والأداء الجيد يمكن تحقيقه من خلال تنمية العلاقات الإنسانية، ومن خلال الحوافز المعنوية التي تأتي في مقدمتها المشاركة في اتخاذ القرارات، المديح والإطراء والثناء، حسن المعاملة وإظهار التقدير، التقييم الموضوعي لسلوك الإدارة وإجراءاتها وسياساتها، أي أن أهم الحقائق لفتت مدرسة العلاقات الإنسانية الانتباه إليها هي الأثر الكبير الذي يمكن أن تحدثه العوامل الاجتماعية والإنسانية بالإضافة إلى ظروف العمل المادية على أداء العامل[2].

ومع ظهور المفاهيم الجديدة مثل توسيع العمل، وإثراء العمل، تغيرت النظرة للأداء من الأداء الذي ستتم مكافأته إلى الأداء المكافأة، وأصبح العاملون قادرون على النظر إلى الرضا والإشباع لحاجاتهم ليس فقط من خلال العمل ولكن من خلال الأداء العالي فيه.

كما أن الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية والنظرة إليها كميزة تنافسية أدى إلى تطوير مفاهيم ونظريات حديثة مثل نظرية رأس المال الفكري والمنظمة المتعلمة والذكاء التنظيمي والمعرفة وغيرها مما يتمحور حول الأداء، وكانت

[1] عبد الفتاح علاوي، مرجع سبق ذكره، ص124.

[2] عبد الفتاح علاوي، مرجع سبق ذكره، ص124.

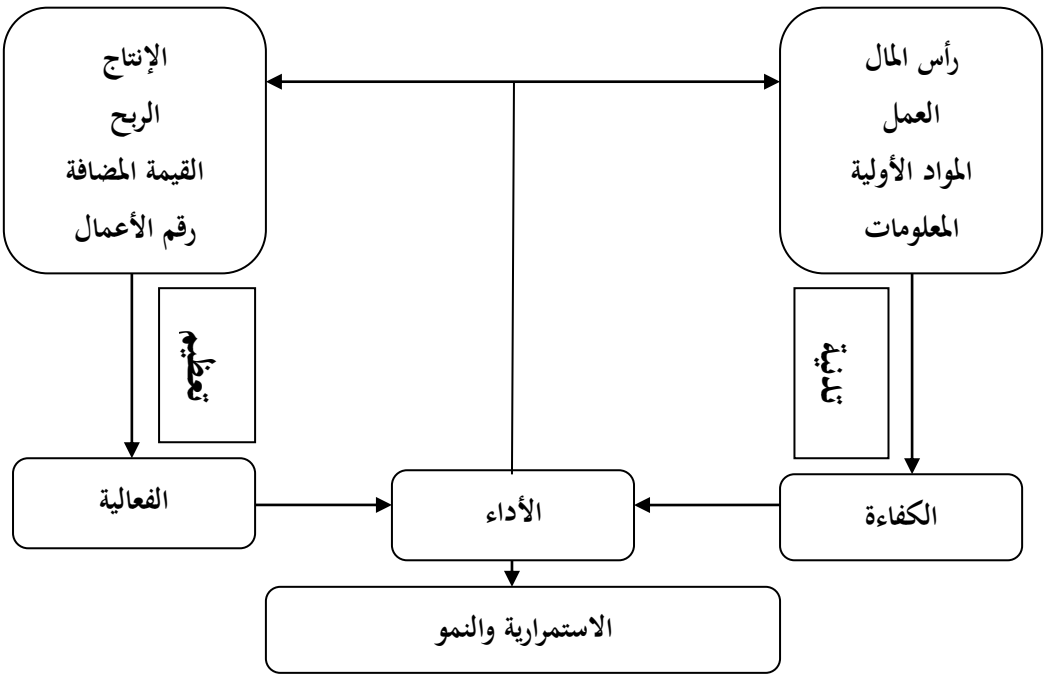
النتيجة الأساسية التي توصل إليها أصحاب هذه النظريات "شولتز، بيكر، مينسر، أوديورن" تتمثل في أن الأفراد هم أصل من أصول المنظمة يمكن تحديد قيمتهم وإدارتهم كما تدار محفظة الموارد المالية، وفي أن أداء الأفراد ما هو إلا متغير تابع لمقدار الاستثمارات التي توجهها المنظمة لتنمية وتطوير أفرادها[1].

المطلب الثاني: مكونات ومحددات الأداء

يقوم الأداء على محددات ثلاث وعدّة مكونات نشير إليها في التالي:

أولا: مكونات الأداء: يتكون الأداء من عنصرين أساسين هما الكفاءة والفعالية، كما هو موضح في الشكل الآتي.

الشكل رقم (2-1): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد المليك مزهوده، مرجع سبق ذكره، ص88.

[1] حسن راوية، **مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية**، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2002، ص63.

من الشكل رقم (2-1) نلاحظ أن مفهوم الأداء مرتبط بمكونين رئيسيين هما:

***الكفاءة:** هي العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات التي تعبر عن قدرة المنظمة في استثمار مواردها المختلفة بأفضل الصور واستغلالها وتشغيلها، وهي بذلك تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها انجاز الأعمال والنشاطات من خلال حسن استخدام الموارد وعدم إهدارها مما يعني الحصول على الكثير نظير ما هو قليل، أي بقاء التكلفة في حدودها الدنيا والعوائد في حدودها القصوى، لذلك فالكفاءة مفهوم يربط بين المخرجات والمدخلات، فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات تم الحكم على المنظمة بأنها ذات كفاءة.

كما يجب معرفة كيفية تعبئة والتنسيق بين الموارد، مما يدفع إلى البحث عن الشخص المالك لهذه القدرة، والمعروف عند الاقتصاديين بالاحترافي، لذا فالكفاءة تتجسد من خلال[1]:

- ✓ **معرفة كيفية التعبئة:** فامتلاك المعارف غير كاف حتى يمكن القول بأن هذا العامل كفء، وإنما يجب أن يكون قادرا على تشغيلها بالطريقة المناسبة وفي الظروف الملائمة؛
- ✓ **معرفة كيفية التنسيق:** فعلى الاحترافي أن يعرف كيفية انتقاء المعارف الأساسية في دفتر المواد، وكيفية تنظيمها واستعمالها لتحقيق النشاط؛
- ✓ **معرفة كيفية التحول:** على أساس أن كل الكفاءات قابلة للتحول أو التكيف مع متطلبات المهمة ضمن حالات مختلفة قصد الأداء الجيد للنشاط؛
- ✓ **دراية فنية معترف بها ومجربة:** يفترض في الكفاءة أن يكون مصادقا عليها من طرف المحيط، وقابلة للتجربة في الواقع، خاصة أنه لا يمكن ملاحظتها إلا عند تشغيلها من طرف العامل.

***الفعالية:** هي قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف واستغلال الفرص المتاحة لها في البيئة، بما يضمن بقاءها واستمرارها وإشباع الحاجات العامة، ويشير البعض إلى أن الفعالية هي "محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة بما تحتويه من أنشطة إدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية"[2]، إلا أن آخر حاول التعمق في مفهوم الفعالية، وذلك بإضافة جانب مهم لها، وهو "الاختيار الجيد للأهداف"، إذ يقول: " أن الفعالية لا تعني فقط تحقيق الأهداف المسطرة وإنما تعكس كذلك الاختيار الجيد لهذه الأهداف[3]. ويقصد هنا بالاختيار الجيد

---

[1] حبيبة العيداني ، **أثر توافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على أداء المنظمات، حالة فرغ المضادات الحيوية أنتيبيوتيكال بالمدية**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، 2009-2010، ص142.

[2] عبد السلام أبو قحف، **أساسيات التنظيم الإدارة**، ط3، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص25.

[3] حبيبة العيداني، نفس المرجع السابق، ص141.

للأهداف أن تكون هذه الأخيرة موضوعة من قبل المنظمة بصفة تتلاءم وقدراتها وإمكانياتها، فلا تكون من الأهداف السهلة التي يسهل بلوغها ما يكسبها صورة خاطئة، أو تكون من الأهداف الصعبة التي يستحيل بلوغها، ويمكن التعبير عنها بالعلاقة الآتية:

الفعالية = (قيمة أو كمية المخرجات الفعلية/ قيمة أو كمية المخرجات المتوقعة)× 100

تشير مدرسة النظم أن هذه العلاقة هي علاقة كلاسيكية، لذا لا بد من تعريف الفعالية وفهمها من خلال عدة أبعاد، فقد تشير الفعالية إلى قدرة المنظمة على البقاء والتكيف مع تغيرات البيئة بالإضافة إلى تحقيق النمو،كما تعرف بمدى تحقيقها للأهداف التي قامت من أجلها، وبالتالي فهي تتعلق بالأهداف طويلة الأجل (الإستراتيجية)، متوسطة الأجل (التكتيكية)، وقصيرة الأجل (العملية).

ثانيا: محددات الأداء: إن الهدف الأساسي لأي منظمة هو زيادة إنتاجها وتطويرها، وهذا لا يتحقق إلا بالأداء الأفضل والأمثل للمستخدمين، فهناك من يرى أن الأداء هو الأثر الصافي لجهود العمال التي تبدأ بالقدرة وإدراك الدور والمهام، فالأداء هو نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من[1]:

***الجهد:** وهو كمية الطاقة والجهد الذي يبذله المستخدم لأداء عمله، وتكون هذه الطاقة ناتجة على دوافع تؤثر في المستخدم لبذل جهد محدد، فالدافعية هي القوة التي تحرك وتثير المستخدم كي يؤدي العمل، أي قوة الحماس والرغبة للقيام بمهام العمل، وهذه القوة تنعكس في درجة الجهد الذي يبذله ومثابرته واستمراره في الأداء؛

***القدرات:** وهي نوعان مكتسبة وقدرات فطرية، فالقدرات المكتسبة التي تقوم فيها البيئة والزمن بتكوينها وصقلها وهي أيضا تؤثر على القدرات الفطرية بتطويرها وتكون عن طريق التعلم والتدريب أما القدرات الفطرية فهي عقلية تتجلى في ذكاء العامل ونباهته وقدرات غير عقلية تتمثل في قدرات جسمانية كبنية الجسم واللياقة والقدرات الحركية وحدة البصر والسمع؛ أي أنها تعني استطاعة العامل أداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة من الإتقان[2].

***الإدراك:** هو عملية ذهنية تقوم بالانتقاء والتنظيم وتعديل أو تغيير وتفسير المعلومات التي تأتي عن طريق الحواس وذلك حسب الانطباعات والمعايير؛

[1] عبد الكريم بوبرطخ، **دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011-2012، ص9-10.

[2] عبد الرحمن عيساوي، **دور التكوين في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة**، جامعة سعيدة نموذجا، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة مولاي طاهر سعيدة، الجزائر، 2013-2014، ص61.

***الوظيفة:** كل ما يتعلق بالواجبات والمسؤوليات التي تحتويها الوظيفة، وما ينتظر من العامل من إضافات في هذه الوظيفة تبعا لقدراته وإمكانياته العلمية والجسمية، بالإضافة إلى ما تتوفر في الوظيفة من أدوات ومعدات وطرق وأساليب تستخدمها في عملياتها الإنتاجية؛

***البنية التنظيمية الداخلية:** وهي كل ما يتوفر في المنظمة من تنظيمات تسهل وتنظم العملية الإنتاجية في المنظمة من آلات وطرق التنظيم الإداري من طرق القيادة ونظم التحفيز والردع وأيضا نظم الاتصال الداخلي؛

***المحيط الخارجي:** للمحيط الخارجي للمنظمة له تأثير على أداء العامل في منظمته مثل الرواتب التي تدفع في المنظمات الأخرى، وأيضا مكانة المنظمة وسمعتها وقدرتها على المنافسة ومواجهة التحديات، كل هذه العناصر تؤثر على أداء العامل.

المطلب الثالث: أنواع الأداء والعوامل المؤثرة فيه

يمكن تصنيف الأداء على أساس عدّة معايير منها معيار الشمولية، كما أن للأداء عوامل مؤثرة عليه كل هذا نشير إليه في التالي:

أولا: أنواع الأداء

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يكمن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية والطبيعة.

1. **حسب معيار الشمولية:** يمكن تقسيم الأداء إلى[1]:

- ✓ **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية،الشمولية، الأرباح، النمو... الخ.

[1] عبد الرحمن يوسفي، **تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدماتية، دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بأم البواقي**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2013-2014، ص47-48.

- ✓ **الأداء الجزئي**: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق ونشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية كما يؤكد ذلك أحد الباحثين يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها.

2. **حسب معيار الطبيعة**: يصنف الأداء وفق هذا المعيار إلى[1]:

- ✓ **الأداء الاقتصادي**: يقترن بوجود أهداف اقتصادية تسعى المؤسسة لبلوغها، والمتجسدة في الفوائض التي تحققها جراء تعظيم نتائجها مع تخفيض مستوى استخدام مواردها.
- ✓ **الأداء الاجتماعي**: وهو مرتبط بالأداء الاقتصادي، الذي يرافقه التزام اجتماعي داخلي وخارجي نتيجة ممارسة المؤسسة لنشاطها، وهذا الأداء له أهمية كبيرة في التأثير على صورة المؤسسة في المحيط الذي تنشأ فيه
- ✓ **الأداء التقني**: وهو يمثل قدرة التجهيزات التقنية على القيام بمهمتها على أحسن حال، سواء تعلق الأمر بدقة المعلومات، توفيرها في الوقت المناسب.
- ✓ **الأداء السياسي**: وهو يعبر عن محاولات المؤسسة للتأثير على النظام السياسي الذي تتواجد فيه وفقاً للقوانين والتشريعات المفروضة عليها لإصدار امتياز لصالحها يدعم تحقيق أهدافها.

3. **حسب معيار الوظيفة**: يرتبط هذا المعيار بشدة بالتنظيم، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المنظمة، إذن ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المنظمة، والتي يمكن حصرها في الوظائف الخمس الآتية، وهي[2]:

- ✓ **أداء الوظيفة المالية**: يتمثل هذا الأداء في قدرة المنظمة على بلوغ أهدافها المالية بأقل تكاليف ممكنة: فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليه وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة؛

[1] عبد المليك مزهوده، مرجع سبق ذكره، ص89.

[2] مريم زفول، **العلاقات العامة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2012-2013، ص61.

- ✓ **أداء وظيفة الإنتاج:** يتحقق الأداء الإنتاجي للمنظمة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو نسبة القطاع الذي تنتمي إليه، وإنتاج منتجات بجودة عالية وتكاليف منخفضة تسمح لها بمزاحمة منافسيها وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبيات؛
- ✓ **أداء وظيفة الموارد البشرية:** لكي تضمن المنظمة بقاءها يجب أن توظف الأكفاء وذوي المهارات العالية وتسيرهم فعالا وتحقيق فعالية المورد البشرية لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب لإنجاز عمله؛
- ✓ **أداء وظيفة التموين:** يتمثل أداؤها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين،والحصول على الموارد بجودة عالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء، وتحقيق الاستغلال الجيد لأماكن التخزين؛
- ✓ **أداء وظيفة البحث والتطوير:** يمكن دراسة وظيفة البحث والتطوير التي تهتم بدراسة بعض المؤشرات على سبيل المثال الجو الملائم للاختراع والابتكار والتجديد، درجة التحديث ومواكبة التطور.

4. حسب معيار المصدر: وفق هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الداخلي والأداء الخارجي[1]:

- ✓ **الأداء الداخلي:** وينتج من تفاعل مختلف أداء الأنظمة الفرعية للمنظمة، أي مختلف الأداء الجزئية المتمثلة في الأداء البشري والأداء التقني والأداء المالي الخاص بالإمكانيات المالية المستعملة؛
- ✓ **الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمنظمة، فهو ينتج عن المحيط الخارجي لها،حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تحصل عليها المنظمة، على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المنظمة بسبب التحسن في الأوضاع الاقتصادية.

[1] شرف الدين مؤمن، **دور الإدارة بالمعليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات بباتنة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس بسطيف، الجزائر، 2011-2012، ص52.

5. حسب معيار الأجل: ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء طويل الأجل وأداء قصير الأجل[1]:

- ✓ **أداء طويل الأجل:** الذي يشمل فترة تتعدى خمس سنوات؛
- ✓ **أداء قصير الأجل:** الذي يشمل فترة لا تتعدى السنة.

ثانيا: العوامل المؤثرة على الأداء

يتأثر العمال بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابكة إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل حيث يقول أحد الباحثين "تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عموما لا تؤثر في الأداء"، وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء يؤثر الزمان والمكان وكذا العوامل الفيزيائية على العامل وأدائه ومن هنا يتضح أنه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه ومن هنا يتضح أنه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه ويمكن حصر بعضها في نوعين رئيسيين هما:

1. عوامل داخلية: تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها[2]:

- ✓ **العنصر البشري:** يشكل أهم مورد في المنظمة فنمو تنافسية وتطور المنظمة مرهونة بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدراتها على الانسجام في الجماعة، ومدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير ممتلكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل؛
- ✓ **الإدارة:** إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المنظمة ومنه فهي مسؤولية بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المنظمة؛
- ✓ **التنظيم:** يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المنظمة، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة؛ إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن

---

[1] الجبارية كحيلي، **دور إستراتيجية التصدير في تحسين الأداء المؤسسي، دراسة حالة مؤسسة حدود سليم لتوضيب وتصدير التمور–طولقة بسكرة–**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص31.

[2] أسماء ميلودي، وفاء حمادي، **الحوافز وتأثيرها على مستوى أداء العاملين في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الطاهر مولاي بسعيدة، الجزائر، 2015-2016، ص35-36.

يؤثر على الأداء. لذا وجب أن تكون لأي منظمة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابلا للتغيير وفق المستجدات الراهنة؛

- ✓ **بيئة العمل**: تشير إلى مدى أهمية عناصر المحيطة بالعامل أثناء تأديته لوظيفته، إن عدم الانتظار في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث يعود سببها الرئيسي لسلبية بيئة العمل؛
- ✓ **طبيعة العمل**: وتشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله العامل ومدى مقدار فرص النمو والترقية المتاحة أمامه، حيث كلما زادت درجة توافق العامل ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه لعمله وولائه لمنظمته؛
- ✓ **العوامل الفنية**: إن العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل اتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون العامل على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

2. **عوامل خارجية**: وتتكون من مجموعة من العوامل وهي ملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-1): العوامل الخارجية المؤثرة في أداء العاملين

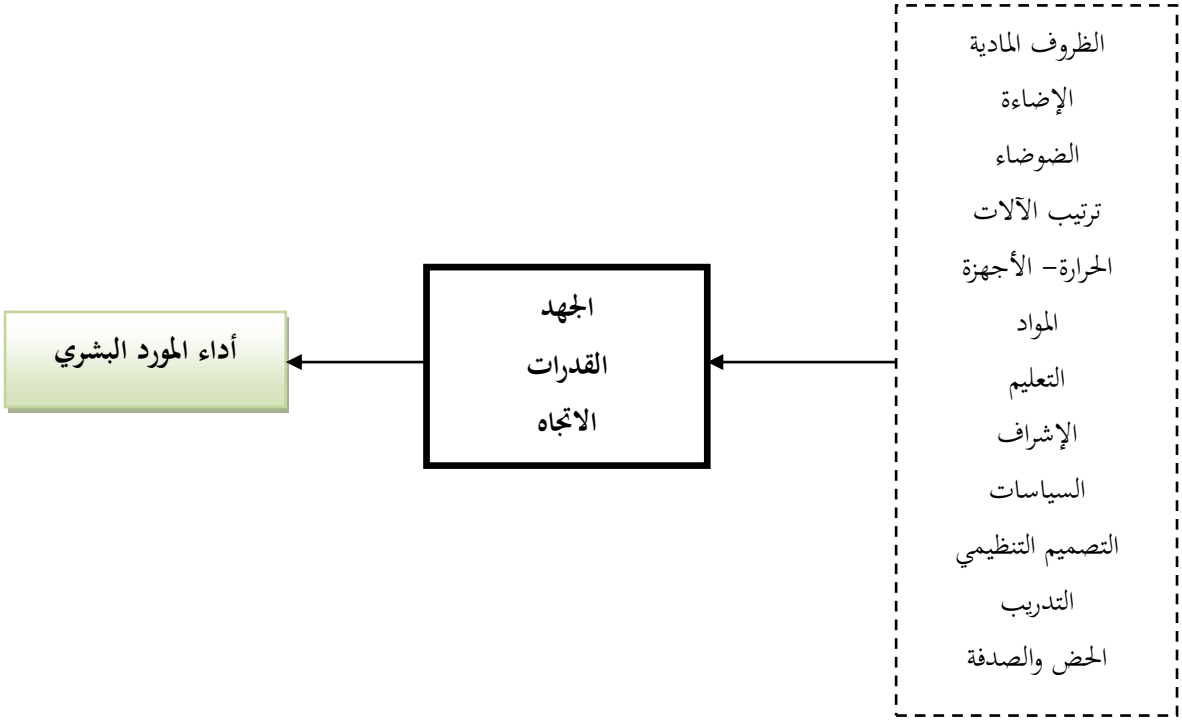
البيئة الاجتماعية والثقافية	البيئة السياسية والقانونية	البيئة الاقتصادية
- العادات والتقاليد الموروثة؛ - العرف وأمور الدين؛ - المستوى التعليمي؛ - النظر إلى مدى تقدير الأفراد للتعليم ورغباتهم في الحصول عليه؛ - التدريب وأنواع برامج التعليم الفني والمهني.	- طبيعة النظام السياسي؛ - مدى الاستقرار السياسي؛ - مرونة القوانين والتشريعات؛ - السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة؛ - العلاقات الدولية ونوعيتها.	- الإطار العام لاقتصاد الدولة؛ - الاستقرار الاقتصادي؛ - النظام البنكي ومدى تأثير السياسات التشريعية على نشاط البنوك؛ - الأسواق المالية ومدى وجود أسواق للأسهم والسندات؛ - السياسات المالية المتعبة للدولة.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على أسماء ميلودي، وفاء حمادي، مرجع سبق ذكره، ص36-37.

الجدول أعلاه يوضح العوامل الخارجية المؤثرة على أداء العاملين، فالأداء قد تؤثر عليه البيئة الاجتماعية والثقافية كالعادات والتقاليد، وكذلك البيئة السياسية والقانونية مثل مرونة القوانين والتشريعات، وأيضا البيئة الاقتصادية كالاستقرار الاقتصادي وغيرها.

وهناك من لخص العوامل المؤثرة على الأداء في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-2): العوامل المؤثرة على الأداء



المصدر: محمد شاطري، **دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر ببسكرة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015-2016، ص24.

بناءا على الشكل المقدمة يمكن القول أن من بين العوامل المؤثرة على أداء المورد البشري هي الظروف المادية، الإضاءة، الضوضاء، ترتيب الآلات، الحرارة، التعليم، الإشراف، السياسات، التدريب.

المبحث الثاني: أسس تقييم أداء الموارد البشرية

تعد وظيفة تقييم أداء العاملين من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، من أجل تحديد المستوى الفعلي لأداء العامل ومدى التزامه بضوابط وتعليمات المنظمة ومدى إمكانية الاعتماد عليه مستقبلا، كل ذلك يشكل أساس نجاح منظمات الأعمال بغض النظر عن حجمها أو نوعها.

المطلب الأول: ماهية تقييم أداء الموارد البشرية

يعد تقييم الأداء من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، ذلك أن أداء العاملين يعتبر حجر الزاوية بالنسبة لنجاح المنظمة وفعاليتها في بيئتها وتحقيق الاستمرار لها.

أولا: تعريف تقييم أداء الموارد البشرية: قدم لتقييم أداء العاملين العديد من التعريفات نذكر منها ما يأتي؛

*كما عرف بأنه عملية مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المعتمدة واتخاذ الإجراءات الضرورية لتحسين الأداء[1].

*تقييم الأداء هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف و عادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به[2].

* كما يشير إلى ذلك " النظام الذي يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم"[3]، كما يعني التقييم السعي للتغيير والتحسين والصقل[4].

ثانيا: خصائص تقييم أداء العاملين: بناءا على التعريفات المقدمة نقول أن تقييم الأداء يتميز بالتالي[5]:

- عملية تتصف بالموضوعية لإعطاء حكم على أداء العامل؛
- عملية نظامية مستمرة للوقوف على نقاط القوة والضعف في أداء العاملين؛
- عملية نوعية وكمية لقياس أداء العمال؛

---

[1] خالد عبد الرحيم الهيتي، **إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص138.

[2] صبرينة فارسي ، **تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة، دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بخميس مليانة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر، 2015، ص15.

[3] أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع،القاهرة، مصر، 1999، ص284.

[4] عبد الوهاب محمد جبين، **تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة الصحية، جامعة سانت كليمنتس العالمية، دمشق، سورية، 2009، ص26.

[5] أحلام عبد الغفور محمود عبد الحي، **درجة رضا العاملين في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية عن نظام تقييم الأداء وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لديهم**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015، ص30.

- عملية تحليلية لأداء العاملين في المنظمة.

ثالثا: فوائد تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى سياسات إدارة الموارد البشرية، التي لا غنى عنها، نظراً للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سلمية تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان، وبعيدة عن التحيز والمحسوبية.

وفيما يلي عرضاً لأهم الفوائد التي يمكن للإدارة الحصول عليها[1]:

1. رفع الروح المعنوية للعاملين:

إن جو من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهدهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة، وأَن هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد على ضوء ما يظهره التقييم، كما أن اعتماد الترقية والعلاوات والتقدم على تقييم موضوعي عادل لأداء الفرد سيخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة. كل ذلك يدفع الفرد من أن يقدم على العمل راضياً باستعداد وجداني وما الروح المعنوية إلا ذلك الاستعداد الوجداني نحو العمل والذي يساعد العاملين على زيادة الإنتاج وإجادته؛

2. إشعار العاملين بمسؤولياته:

إذ عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين،وأن نتائج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل فإنه سوف يشعر بمسؤوليته تجاه نفسه والعمل معا، وسوف يبذل أقصى جهده وطاقته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤوسائه؛

3. وسيلة لضمان عدالة المعاملة:

حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوباً موضوعياً لتقييم الأداء، أن ينال الفرد ما يستحقّه من ترقية أو علاوة، أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل، كما تضمن الإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين، كما أن تقييم العاملين يقلل من إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات والذين يعملون دون ضجيج وبصمت؛

[1] عمار بن عيشي، **دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2005-2006، ص6-7.

4. الرقابة على الرؤساء:

إذ أن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في المنظمة قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها ومن خلال ذلك يتسنّى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين، ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة من قبل رؤسائهم؛

5. استمرار الرقابة والإشراف:

إذ أن الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر وهذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة أداء مرؤوسيهم باستمرار ليكون حكمهم قائماً على أسس موضوعية؛

6. تقييم سياسات الاختيار والتدريب:

حيث تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء، فإذا دلت نماذج التقييم على معدلات مرتفعة باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى، يعتبر هذا دليلاً على سلامة وصحة الأسلوب المتبع لاختيار العاملين وتعيينهم إلى جانب تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى استفادة العاملين منها وذلك لتحديد الثغرات، والعمل على تلقيها في المناهج والبرامج التدريبية المراد تنفيذها مستقبلاً.

رابعا: أهداف تقييم أداء العاملين: يجب أن يحقق تقييم أداء العاملين الغرض الذي وجد من أجله، مع الإشارة هنا إلى أن لكل منظمة أهداف تسعى إلى تحقيقها من وراء عملية تقييم الأداء، ومن بين هذه الأهداف نذكر[1]:

- يزود تقييم الأداء متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين، وهل هو أداء مرض أم غير مرض؛
- يساعد تقييم الأداء المسؤولين بالمنظمة في الحكم على مدى إسهامات العاملين في تحقيق أهداف المنظمة، وعلى إنجازهم الشخصي؛
- يشكل تقييم الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم؛
- يسهم تقييم الأداء في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، في ضوء المعلومات التي يحصل عليها من تقييم الأداء، حيث يمكن زيادة رواتب العاملين أو إنقاصها بل اقتراح نظام حوافز معين لهم؛

[1] موسى محمد أبو حطب، **فاعلية نظام تقييم الأداء وأثرها على مستوى أداء العاملين، حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين،2009، ص32.

- يكشف تقييم الأداء عن قدرات العاملين واقتراح إمكانية ترقيتهم وتولي مناصب أعلى؛
- يفيد تقييم الأداء التخطيط للموارد البشرية في المنظمة، فهو يشكل أداة مراجعة لمدى توفر موارد بشرية معينة بمؤهلات معينة واقتراح إحلال موارد بشرية أخرى محلها؛
- يعتبر تقييم الأداء وسيلة تغذية عكسية، فهو يبين المطلوب من العاملين وفق معايير أداء معينة؛
- يمثل تقييم الأداء أداة اتصال بين العاملين من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى، وقد يساعد في تحسين أو إساءة الفهم المشترك بين الطرفين؛
- يزود تقييم الأداء مسؤولي إدارات الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين في المنظمة، مما يعتبر نقاط انطلاق لإجراء دراسات ميدانية تطبيقية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المنظمة نفسها.

المطلب الثاني: معايير وطرق تقييم أداء الموارد البشرية

تتم عملية تقييم أداء العاملين بناءا على مجموعة من الطرق منها ما هو تقليدي ومنها ما هو حديث، والتي ينبغي أخذها بعين الاعتبار، من أجل تحديد الانحرافات الخاصة بالأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب والمكان المناسب.

أولا: معايير تقييم الأداء

تشمل عملية تقييم الأداء عدد من المعايير من أهمها[1]:

1. **معيار الارتباط:** ويعرف معيار الارتباط أنه درجة استمرار صحة وملاءمة مخرجات أو نواتج أو غايات المشروع على النحو المخطط أصلا، أو عدلت لاحقا بسبب تغير الظروف في السياق المباشر لذلك المشروع، أو في بيئته الخارجية، حيث ينصب هذا المعيار على تقدير تحقق الارتباط بين الخطط وخلفية المشروع، وحاجات المستفيدين، واستراتيجيات المشروع، وصياغة الخطط المطلوبة؛
2. **معيار الكفاءة:** ويقصد بالكفاءة القدرة على تحقيق أقصى المخرجات من مدخلات محددة؛
3. **معيار الفاعلية:** وهو عبارة عن تقليل كلف الموارد المستعملة في إنجاز الأنشطة المختلفة مع مراعاة المحافظة على الجودة أو تقليل الإنفاق إلى الحد الذي فيه ضرورة مطلقة لتنفيذ المهمة؛

[1] تيسير حسن محمود الأستاذ، **تقييم أداء وزارة الأشغال العامة والإسكان حول إعادة إعمار قطاع غزة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2017، ص15.

4. **معيار الأثر**: ويعكس معيار الأثر مدى امتداد وانتشار الفوائد التي تلقتها الفئات المستهدفة لأعداد أكبر من الناس في المجتمع أو المنطقة، كذلك يعكس الأثر مساهمة المشروع في تطوير القطاع ذات العلاقة.

ثانيا: طرق تقييم الأداء: تتعدد طرق تقييم الأداء، وسنتعرض هنا لبعض الطرق الأكثر شيوعا[1]:

1. **طريقة التدرج البياني**: تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق وأكثرها شيوعاً، ويقاس أداء الموظف هنا وفق معايير محددة مثل نوعية الأداء، كمية الأداء، المعرفة بطبيعة العمل، المظهر، التعاون...وتحدد الدرجات على أساس (1-5) أو (1-3) حيث يمثل الرقم (1) أقل درجة للتقويم و(5) أو (3) أعلى درجة.

ورغم سهولة هذه الطريقة وانخفاظ تكاليف إعدادها إلاّ أنها تفترض أوزان واحدة لكل الخصائص رغم اختلاف أهمية هذه الخصائص بعضها عن بعض، كما أن المعايير المستخدمة خاضعة للجدل وليست دقيقة.

2. **طريقة الترتيب**: وهذه الطريقة سهلة وقديمة في تقييم أداء الموظفين حيث يقوم مدير القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ويقوم بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً اعتماداً على أحسنهم كفاءة وأقلهم، وذلك بإعطاء رقم (1) مثلاً للأحسن ثم يتدرج حتى يصل إلى نهاية القائمة الذي يمثل الأسوأ، وتتم المقارنة هنا بين الأشخاص وليس استناداً إلى معايير الوظيفة، وتبدوا سلبية هذه الطريقة في احتمال تحيز المدير في عملية الترتيب، لذلك يفضل قيام أكثر من شخص بعملية الترتيب إلى جانب المدير شريطة إلمامهم فعلاً بأداء الموظفين الذين سيتم تقييم أعمالهم.

3. **طريقة الوقائع الحرجة**: الهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقييم على أسس شخصية بحتة، ويتم تقييم الأداء في هذه الطريقة استناداً إلى سلوكيات الموظف أثناء العمل، ويقوم المدير المباشر للموظف بتسجيل الوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواء كانت "جيدة" أو "سيئة" في ملف الموظف.

تتميز هذه الطريقة بعدم التحيز الشخصي وأن عملية التقويم مقترحة بأحداث جوهرية حصلت طيلة فترة التقويم، إلاّ أن هذه الطريقة تستدعي نوع من الرقابة المباشرة على الموظف.

4. **طريقة قائمة الاختبار**: تعتمد هذه الطريقة على "قائمة مراجعة" بأسئلة وعبارات محددة حول أداء الموظف، ويقوم الرئيس المباشر بالإجابة على هذه الأسئلة، ثم تقوم بعد ذلك إدارة الموارد البشرية بإعطاء الأوزان لهذه الإجابات. ومن مميزات هذه الطريقة بساطتها وإمكانية تحويرها لتناسب كل مجموعة من الوظائف غير أن أهم عيوبها هو عدم معرفة القائم بالتقييم بالأوزان المعطاة لكل سؤال.

[1] عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، **إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي**، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص ص110-118.

إضافة إلى الطرق السابقة نضيف التالي[1]:

5. **طريقة التقرير المكتوب:** يقوم الرئيس بإعداد تقرير مكتوب عن الموظف متضمناً نقاط التقييم الرئيسية، من مزاياها؛ أن كمية المعلومات فيها تعطي وصفاً كاملاً للموظف، سهلة الفهم، ومن عيوبها؛ أن بعضها تكون طويلة جداً أو قصيرة جداً مما يفقدها عنصر المقارنة.
6. **التقييم بالأهداف أو النتائج:** هذه الطريقة مستنبطة من الأساليب والممارسات الإدارية، وعادة يطلب من الفرد القائم على عملية التقييم أن يقيم ويقيس أداء الفرد المطلوب تقييمه طبقا للأهداف المتفق عليها، المؤيدون لطريقة التقييم بالنتائج أو الأهداف يؤكدون على أهمية مشاركة الفرد المراد تقييمه من اختيار وتحديد المعايير التي سوف تستخدم للحكم على مستوى أدائه.
7. **التقييم الذاتي:** هذا المدخل في التقييم يوضح أن الفرد المطلوب تقييمه سوف يعطي الفرصة للتعليق على الأداء الخاص به في النموذج المعين المستخدم لتقييم الأداء، وعلى بعض الاقتراحات الخاصة به أو التدريب أو التنمية التي يحتاج إليها مستقبلاً للتوصل إلى مستوى الأداء المتوقع من جانب التنظيم.

وكثيراً من التنظيمات المعاصرة تتجه هذه الأيام إلى إيجاد نوع من التقييم الذاتي داخل أنظمة تقييم الأداء التي تتبعها، وهذا يتطلب حتى ينجح توافر درجة عالية من الثقة بين الإدارة والعاملين، ومناخاً عملياً جيداً في التنظيم.

المطلب الثالث: مبادئ وخطوات تقييم أداء الموارد البشرية

يقوم تقييم الأداء على عدّة مبادئ وخطوات سنشير إليها في التالي:

أولا: مبادئ تقييم الأداء: من المهم إتباع مجموعة من المبادئ الأساسية لتكون عملية تقييم الأداء فعالة، علما أن تجاهل هذه المبادئ سيخلق مشاكل مثل عدم رضا العامل أو خيبة أمل، فتنقلب عملية التقييم من أداة لتطوير موقع العمل إلى مصدر قلق للعمال والمشرفين معا وهذه المبادئ تتمثل في[2]:

- يجب أن لا يكون التقييم سريا ويجب أن يعلم العامل مقاييس التقييم ومتى سيحدث كما، يجب أن يعرف العامل من سيقوم بتقييمه، وإن كان العامل سيقيم من قبل أكثر من شخص فيجب أن يعلم العامل بذلك؛
- يجب أن يرتكز التقييم على غايات صلبة مرتبطة بالعمل ويجب أن ترتكز على قضايا عرضية وقليلا على القضايا الشخصية ومهارات السلوك والوضع الذي يقيم يجب أن يكون ذو علاقة بالعمل؛

[1] عبد الوهاب محمد جبين، **تقييم الأداء في الإدارة الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة الصحية، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة كليمنتس العالمية، دمشق، سوريا، 2009، ص ص 88-90.

[2] يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع،عمان، الأردن، 2006، ص239.

- يجب أن يزود العامل بتغذية عكسية بعد التقييم لتمكينه من معرفة أي مجالات أداءه يحتاج إلى أن تتطور؛
- من الضروري أن يكون المقيم عادلا ولا يظهر أي نوع من المحاباة أو المحسوبية إذا لم يستطيع مقيم ما أن يكون منصفا لأي سبب في تقييم عامل خاص يجب أن يستبدل ذلك المقيم بشخص آخر؛
- يجب إعطاء الأولوية للعوامل التي تقدر بموجبها العامل إن كان مناسبا وهذا سيعرف ويفصل العوامل الأكثر أهمية عن الأقل أهمية، إن كل جوانب التقييم متساوية فالوزن يكون غير مناسب.
- يجب أن توفر عملية التقييم مدخلات العام وإجراء إغراء العامل هذا ليس الكل يقال بأن العاملين ينفقون أخيرا مع تقييمهم فرصة للمدخلات تعطي العامل فرصة لتقديم التغذية العكسية ويحتمل أن توضح إن كان الأداء ضعيفا.
- التقييم يجب أن يكون بسيطا ومحدودا؛
- من الأفضل أن يقيم العاملون من قبل الشخص الذي يكتبون إليه تقريرهم مباشرة ويعملون معه مباشرة.

إن التمسك بهذه المبادئ الأساسية يساعد في وقاية العاملين من التفاعل بعدائية مع تقييم أدائهم وإنه سيساعد أيضا العاملين في فهم أن أهليتهم ستقدر وإنهم سوف لا ينتقدون ظلما.

ثانيا: خطوات تقييم أداء الموارد البشرية

تتكون عملية تقييم أداء العاملين من ستة خطوات متصلة ببعضها هي[1]:

1. تحديد معايير الأداء:

أي الاتفاق بين الرئيس والمرؤوس على العمل الذي سيتم إنجازه، وكيف سيتم تقييمه وبالتالي فإن معيار الأداء هو بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع إن يحققها العامل (المرؤوس) الذي يؤدي عمله المطلوب.

وتمثل معايير الأداء في هذه الحالة القانون الداخلي المتفق عليه بين الرئيس والمرؤوس على الطريقة التي تمكنه من الوصول إلى أفضل أداء، وفي نفس الوقت التعرف على القصور في الأداء فور حدوثه، ومعايير الأداء عادة هي مسؤوليات العمل المحددة والواردة في توصيف منصب العمل؛

2. نقل توقعات الأداء للعاملين:

والمقصود بهذه الخطوة الاتصال بالأفراد العاملين وتوضيح المسؤوليات والأهداف الرئيسية للأعمال التي يقومون بها مع شرح أهمية عناصر الأداء وهذا من أجل خلق تفاهم متبادل فيما يتعلق بكيفية تقييم الأداء؛

[1] موسى عبد الناصر، **تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 6، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2004، ص8-9.

3. قياس الأداء:

وتكون هذه الخطوة بجمع معلومات حول الأداء الفعلي للأفراد العاملين بطرق مثل: ملاحظة الأفراد العاملين، التقارير الشفهية والمكتوبة، التقارير الإحصائية، غير أن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في عملية القياس؛

4. مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع:

وهذا من أجل كشف الانحرافات بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي؛

5. مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:

أي أن يقوم الرئيس بمناقشة نتائج الأداء مع مرؤوسيه من أجل توضيح الجوانب المهمة قد لا يدركها الفرد العامل وخاصة الجوانب السلبية في أدائه، بالإضافة إلى أن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي؛

6. الإجراءات التصحيحية:

وهنا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء ثم تحليل هذه الانحرافات بكافة أبعادها للوصول للأسباب الرئيسية وراء ذلك والقيام بتصحيحها أو معالجتها.

المبحث الثالث: علاقة تمكين العاملين ببعض المفاهيم الإدارية

يرتبط مفهوم تمكين العاملين بعدة مصطلحات كالأداء والقيادة وكذلك الإبداع كل هذا سنشير إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: علاقة التمكين بأداء العاملين

يعتقد بعض الباحثين بأن التمكين مظهر أساسي من مظاهر العمل الكفء، فهو حسب رأيه يؤدي إلى إلزام الأشخاص بعملهم وقيامهم بأعباء عملهم بفاعلية، وبالتالي تحقيق ما يصبون إليه من أهداف، وأضاف إلى ذلك بأن التمكين من خلال مواءمته بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، وتحفيز ما لديهم من بواكر لتحقيق أفضل النتائج الممكنة، ويؤكد باحث آخر بأن الأشخاص الممكنين هم أكثر نشاطا وإنتاجية من الأفراد الذين لا يتمتعون بالتمكين، وأكد آخر بأن الموظفون الممكنين يتمتعون بمعرفة كاملة عن عملهم، لذلك فإنهم يكونون قادرين بشكل أكبر على تخطيط وجدولة عملهم، ويكونون قادرين على تحديد وحل أي عقبات أمام أدائهم[1].

المطلب الثاني: علاقة التمكين بالإبداع الإداري

من أجل تحديد العلاقة بين كل من التمكين والإبداع الإداري اخترنا عدة أبعاد للتمكين وربطناها مع الإبداع الإداري لتكون دراسة العلاقة أكثر دقة وهي كالتالي[2]:

أولا: أثر تفويض السلطة عل الإبداع الإداري

يعتبر التفويض مفتاح التنظيم وهو أكثر الشؤون الإدارية أولية وأهمية لكن التفويض من أقل الفنون الإدارية سلامة في التطبيق وهو قليل الاستخدام في إدارتنا العامة[3]، كما أنه نشاط إداري جوهريا قائم على أساس تكليف الآخرين بمهام أو وظائف معينة بحيث يتم التطبيق بطريقة مثمرة في إكمال المهام المفوضة عن المدراء، بل يوفر أيضا فرص التطوير وترسيخ علاقات جيدة مع الموظفين الذين ينفذون المهام المفوضة إليهم، مما يتيح للمدراء إنجاز المزيد من المهام الأخرى ذات الأهمية العالية وهو بذلك يوفر ليس فقط تخفيف الأعباء المفوضة عن مدراء، إن التفويض يؤدي إلى إيجاد الأشخاص الذين يملكون درجة عالية أو مناسبة من المعرفة والإمكانيات والقدرات المطلوبة بما يتوافق مع متطلبات السلطة والمسؤولية للمهام المفوضة إليهم وفي نفس الوقت يحقق للمنظمات الاستمرار والنمو والتطوير من خلال منح الاستقلالية وإتاحة الإدارة الذاتية لكل العاملين في الوحدات التنظيمية

[1] أحمد صالح العبد الله معن، مرجع سبق ذكره، ص32.

[2] احمد معراج قدري، مرجع سبق ذكره، ص46-48.

[3] عاطف عبد الله المكاوي، **العلوم الإدارية**، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2012، ص87.

بالمنظمة وإذكاء روح المبادرة والابتكار والإبداع بين العاملين فيها، كما يساعد التفويض على اكتشاف واستغلال والاستفادة بما لدى العاملين من قدرات إبداعية وأساليب إبتكارية في حل المشكلات وانجاز المهام والأعمال المفوضة إليهم ومن هنا يمكن ربط التفويض بالإبداع كونه أحد أساليب الإدارة الفعالة للوقت وما لذلك من أثر إيجابي في إيجاد وتعزيز الفرصة للإبداع والابتكار، لذلك فالقيادة أو الإدارة العليا في المنظمات لها دور حاسم ومؤثر في تطوير وارتقاء إدارتها من خلال دعمها وتشجيعها للمبادرات الإبداعية والإبتكارية التي يعمل على إحداثها المدراء التنفيذيين والأفراد العاملون من خلال منحهم أو تفويضهم للسلطة والمسؤولية اللازمة على اعتبار أن هؤلاء التنفيذيين والأفراد يملكون الإمكانيات والمعرفة الدقيقة للمشكلات المحيطة بمجالات أعمالهم مما ينعكس ذلك إيجابيا على نواحي الابتكار والإبداع لديهم.

ثانيا: أثر فرق العمل على الإبداع الإداري

يعنى فريق العمل جماعة من العناصر البشرية يعملون معا لإنجاز ما لا يمكن إنجازه في حالة عمل كل منهم بمفرده، بما يضفي على روح العمل شيء من الاهتمام والرضا إلى جانب المتعة في الأداء نفسه[1]، أي أنه مجموعة من الأعضاء ذوي تخصصات مهنية متنوعة تم اختيارهم بشكل مدروس للقيام بمهمة أو مهام معينة في زمن محدد[2]، وأضحت فرق العمل سببا مهما من أسباب نجاح المنظمات وتنافسيتها وفرق العمل في هذه المنظمات تكون موجودة في جميع المستويات التنظيمية دون استثناء، وفرق العمل هي جماعة يمتلك أفرادها مهارات مكملة لبعضها ويلزمون بغاية مشتركة أو بعدد من الأهداف وهم يعتبرون أنفسهم مسؤولين مسؤولية جماعية عن تحقيقها. ومع أن الإبداع في أساسه عملية فردية غير أن ذلك لا يتعارض مع محاولات الأفراد العمل بشكل جماعي، فمن خلال فرق العمل والعمل الجماعي يمكن للأفراد في المنظمات أن يقدموا مقترحات وطرق جديدة لتحسين العمل، حيث تلعب العوامل الجماعية دورا مهما في تسهيل أو إعاقة عملية الإبداع، بل يمكن القول بأن الإبداع الجماعي أو الفرقي في داخل المنظمة قد يكون له تأثير أقوى من الإبداع الفردي ونجاحه إذا كان أعضاء الجماعة يمثلون قوة مشتركة سواء كانت هذه القوة مستمدة من مراكزهم الوظيفية أو تخصصاتهم أو المعلومات التي يمتلكونها في إطار العمل، وقدرة الجماعة كفريق على اتخاذ قرارات تتسم بدرجة عالية من المخاطرة كقرارات تبني وتنفيذ وتطبيق الأفكار الجديدة المبدعة تفوق قدرة أي من الأفراد في الجماعة على اتخاذ نفس القرارات، ويرجع ذلك إلى أن

[1] مدحت محمد أبو النصر، **فرق العمل الناجحة، البناء والنمو والإدارة**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015، ص41.

[2] مدحت محمد محمود أبو النصر، **إدارة الجودة الشاملة، إستراتيجية كايزن اليابانية لتطوير المنظمات**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015، ص93.

العمل الجماعي يساهم عادة في تقليل مستوى المخاطرة الذي يمكن أن يتحمله الفرد، مقارنة بذلك الذي يمكن أن يواجهه إذا كان يعمل بمفرده أو بعيدا عن مفهوم العمل الجماعي، كما أن العمل الجماعي أيضا يجعل من المسؤولية عن النتائج مسؤولية جماعية أكثر منها مركزة في شخص واحد، ويساعد ذلك بدوره على التشجيع لتحمل المخاطرة كما يزيد من مقدرة الأفراد في الجماعة على مواجهتها والعمل الجماعي يساهم عادة في عملية التنسيق بين الأعمال والأفراد، ولذا فقد أصبح تكوين مناخ تنظيمي جيد يتقبل الأفكار الجديدة والإبداع بين العاملين مرتبطا في جانب أساسي منه بالتشجيع على العمل الجماعي وتنمية روح الجماعة في العمل.

ثالثا: أثر التدريب على الإبداع الإداري

التدريب هو عملية صقل وتنمية للمهارات في سياق معرفي ومنهجي وعلمي[1]، أي أنه عملية إيصال معارف أو اكتساب مهارات إلى المتدرب يعتمد نوعها على نوع الحاجة التدريبية القائمة[2]، حيث أدت العوامل البيئية المتغيرة باستمرار إلى ارتباط أهداف المؤسسة المتمثلة في البقاء، التميز والقدرة على التنافس بتحقيق نتائج غير عادية من خلال سلع وخدمات لا يمكن تقليدها أو يصعب ذلك، الأمر الذي يتطلب التدفق المستمر للأفكار الجديدة من خلال تحريك روح الإبداع والابتكار، وهي العوامل التي ترتكز على عامل اكتساب المعرفة، ولا يمكن لهذا الأخير أن يقوم من دون الحرص على التدريب المستمر والفعال، لأنه بمساعدة المتدربين على الوصول إلى أفكار جديدة في أعمالهم وحلول مبتكرة لمشكلاتهم وقرارات أكثر فعالية لتحقيق أهدافهم.

ومن المتعارف والمتفق عليه بين العديد من الكتاب والباحثين في مجالات الإدارة عموما وفي مجال الإبداع بشكل خاص بأن الإبداع يمكن تعلمه والتدريب عليه، فهو شيء يمكن الحصول عليه عن طريق التدريب إذ أنه ليس موهبة فطرية مقتصرة على أناس دون غيرهم أو أنه لا يمكن للفرد اكتسابه أو تعلمه، بل بالعكس من الممكن تلقيه والتدريب عليه مثله في ذلك مثل الكثير من المهارات الإدارية الأخرى التي يتم التدريب عليها كأساليب القيادة، الاتصال ومهارات التفاوض.

كما أنه توفير الفرص التدريبية الكافية للعاملين التي تتيح لهم الإطلاع على الأساليب الحديثة في حل المشكلات وتمكينهم من تولي مهام إضافية تمثل تحديا لهم من شأنه أن يجعلهم قادرين على ابتكار طرق وأساليب إدارية حديثة غير مألوفة، ومن بين الأساليب التدريبية المستعملة في تنمية وتشجيع الإبداع لدى العاملين تدريبهم على استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في حل ومعالجة المشكلات مثل استخدام أداة العصف الذهني، أداة

[1] عبد الكريم أحمد جميل، **تدريب وتنمية الموارد البشرية**، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2016، ص12.

[2] باسم الحمري، **التدريب الفعال منهجي وتطبيقي**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص13.

دلفي بين الاشتات وغيرهم من الأساليب التي تثري النقاش وتساعد على طرح الأفكار والآراء المختلفة للوصول إلى حل للمشكلات والوصول إلى آراء وأفكار جديدة تتعلق بالمنتجات أو الخدمات.

رابعا: أثر التحفيز على الإبداع الإداري

يعني التحفيز تنمية الرغبة في بذل مستوى أعلى من الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة على أن تؤدي هذه الجهود إلى إشباع بعض الاحتياجات لدى الأفراد[1]، فهو مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر الجهود في عمله، والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء، في مقابل حصوله على ما يتضمن تحقيق رغباته، وإشباع حاجاته المتعددة، وتحقيق مشروعه وتطلعاته التي يسعى لبلوغها خلال عمله[2]، وتعد الحوافز مقوما رئيسيا في المنظمات المبدعة بل وركيزة أساسية لوجود الإبداع وتنميته في هذا المجال، ولا ينبغي الاهتمام فقط بوضع الحوافز، بل لابد من ربطها بالأداء والإبداع بحيث توضع معايير محددة وعادلة وموضوعية حتى تؤتي تلك الحوافز ثمارها المرجوة، ويجب ألا يغيب عن البال أن الحوافز قد يكون لها نتائج سلبية إذا ما استخدمت بطرق تنتفي فيها العدالة والموضوعية أي أن استخدام الحوافز ليس بالضرورة دائما يؤدي إلى نتائج إيجابية غير انه من المهم التعرف على حاجات الأفراد ومحاولة استثارتها ودفعها من خلال الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية فللحوافز دور واضح في تشجيع الموظفين على الإبداع والمبادأة والتجديد.

المطلب الثالث: علاقة التمكين بالقيادة الإدارية

يهدف التمكين إلى الاستفادة من مكامن قوى أعضاء المنظمة، وإشراك هؤلاء الأعضاء باتخاذ القرارات التي تدل على مساهمتهم وقدراتهم على تحقيق الأشياء والانجازات، أي بالاعتماد على أنفسهم والتمكين حسب أحد الباحثين مرتبط بإعادة توزيع القوة وهو شكل من أشكال إشراك الأفراد في القرارات بهدف كسب التزامهم وتحسين مساهمتهم، فالقيادة الناجحة تقوي أي تمكن الآخرين، أي تزودهم بالمعلومات والمسؤولية والسلطة والثقة لكي يصنعوا قرارات ويتصرفوا باستقلالية ضمن حدود خبرتهم ، ويضيف باحث آخر أن الأفراد المتمكنين والذين أعطيت لهم القوة يتحركون ويعملون بالتزام قوي وبنوعية عمل عالية، فالقادة الفعالون هم الذين يقودون ويسمحون بتمكين مرؤوسيهم، ويعلمون بأن القوة تكمن في تحريك التزام وولاء جميع العاملين باتجاه الرؤية

[1] محمود عبد الفتاح رضوان، **مهارات بناء وتحفيز فرق العمل**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر،2013، ص79.

[2] أحمد جابر حسنين، **التدريب الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص109.

الإستراتيجية المنظماتية، فالقيادة بالتمكين هي القيادة التي تشجع الأفراد على استخدام خبرتهم ومعرفتهم في مقارنة العمل وانجازه[1].

[1] أميرة غانم، **أثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة تجهيز الغرف الصحراوية بعين مليلة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2016-2017، ص51.

خلاصة الفصل الثاني

يلعب أداء الأفراد دورا هاما في التأثير على أداء المنظمة، فالتصرفات والأنشطة التي يقوم بها الفرد في المنظمة من انتظامها في العمل واتصاله بالآخرين وانفعالاته ورضاه عن العمل وقيامه بأداء مهامه تعتبر حجر الأساس والنواة الأولى لما تحققه من أداء وحتى نعرف مدى قدرة الأفراد ومهاراتهم نقوم بالتقييم ومن ثمة تحسين أدائهم بعدة طرق وخطوات وآليات مساعدة لتحسين أداء الأفراد، بمعنى أن التمكين يؤثر على الأداء مما يؤدي إلى تحقيق ولائهم ورفع مستوى أدائهم ورفع روحهم المعنوية، فعلاقة الأداء والتمكين جد متداخلة وإيجابية في ما بينهما.

حيث أن التمكين الجيد يؤدي إلى تحقيق مستوى أداء جيد وإيجابي للمنظمة والأداء يحفز هذه الأخيرة أكثر فأكثر للاهتمام بالتمكين وزيادة تحسينه من أجل رفع مستوى الأداء ولمواكبة التغيرات التي تحدث على مستوى حاجات العاملين، وعلى مستوى البيئة التنافسية، وأن أغلب المؤسسات لديها خطوات وآليات وسياسات من أجل التمكين مما تساهم في تحسين وارتقاء مستوى أداء العامل ومن ثمة تحسين أداء بالضرورة.

تمهيد الفصل الثالث

تناولنا في الفصلين السابقين الدراسة النظرية لمتغيرى الدراسة وهما التمكين وأداء الموارد البشرية، وقد بينا دور التمكين الإداري في أداء الموارد البشرية من الناحية النظرية، ومن أجل إبراز هذا الدور أكثر اخترنا المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية تابلاط لدراسة الحالة. وذلك باعتبارها من القطاعات الحساسة في أي بلد من خلال الدور المزدوج الذي تقوم به من الناحية الاقتصادية والاجتماعية، ومن هذا المنطلق سوف يكون هذا الفصل بمثابة دراسة ميدانية تحليلية والذي نسقط الضوء فيه على ماهية المؤسسة العمومية الاستشفائية ودراسة تأثير التمكين الإداري على أداء الموارد البشرية على هذه المؤسسة،

حيث سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

- **المبحث الأول: تقديم المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية تابلاط؛**
- **المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة؛**
- **المبحث الثالث: تفسير محاور الدراسة واختبار الفروض**

المبحث الأول: تقديم المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية تابلاط

المؤسسة العمومية الاستشفائية مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالية، وتوضع تحت وصاية الوالي.

المطلب الأول: لمحة عن المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية تابلاط

أولا: تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية تابلاط

هي قطاع صحي متعددة الأقسام والخدمات تعمل على التكفل الصحي الشامل للفرد، وتعتبر من القطاعات الحساسة في أي بلد باعتبار الدور المزدوج الذي تقوم به من الناحية الاقتصادية والاجتماعية[1].

ثانيا: الموقع الجغرافي للمؤسسة:

توجد المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية تابلاط دائرة ولاية المدية، وتبعد عن الولاية 120 كلم و50 كلم عن شرق العاصمة، كما تقع المؤسسة جنوب غرب مدينة تابلاط وسط مجموعة سكانية يحدها من كل جهة حي سكني.

أنشأ مستشفى تابلاط سنة 1890م أي في عهد الاستعمار، كان عبارة عن بناية صغيرة تظم 17 سرير "10 أسرة للرجال و7 أسرة للنساء"، بالإضافة إلى مطبخ وبناية للإدارة، وفي سنة 1962م وزود ببناية أخرى خصصت للولادة أين أصلح المستشفى ذو مصالح استشفائية تتمثل في مصلحة الولادة، وفي سنة 1966م بني جناح طب النساء والأطفال وقاعة للعلاج، وفي سنة 1978م، أضيف لهذا المستشفى عيادة متعددة الخدمات بها قاعة لفحص النساء وقاعة لفحص الرجال وأيضا مخبر وصيدلية وقاعة لجراحة الأسنان، وأصبح المستشفى يتسع لأكثر من 26 سرير، ثم وسع المستشفى إلى مصالح ضمت مصلحة طب النساء، مصلحة طب الرجال، مصلحة طب الأطفال، مصلحة الولادة، وقسم الأشعة، وهكذا أصبحت تتسع إلى 82 سرير[2].

نظرا لقدم البنايات الأولى حول المستشفى إلى مكان آخر في سنة 1989م أين أعيد ترميمه، حيث أصبح لا يتسع إلا إلى 52 سرير وفي سنة 2000م قرر بناء عيادة جراحية توزعت عليها المصالح التالية:

- مصلحة العلاج المكثف؛
- قاعة رفع الغيبوبة؛
- قاعة الفحص؛

[1] أوراق ومستندات مقدمة من طرف المؤسسة.

[2] أوراق ومستندات مقدمة من طرف المؤسسة.

- قاعة الأشعة.

حيث دشن في سنة 2003م، وهكذا أصبح مستشفى تابلاط يحتوي على جناح الاستشفاء العام وجناح الجراحة العامة، ومع وصول الرقية 393 التي وصلت يوم 4 مارس 2008م من مضمون المرسوم 140/07 المؤرخ في 19 ماي 2007م المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية ويتحول اسم القطاع الصحي إلى المؤسسة العمومية الاستشفائية بتابلاط.

ثالثا: مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية تابلاط

تتمثل مهام المؤسسة في النقاط التالية[1]:

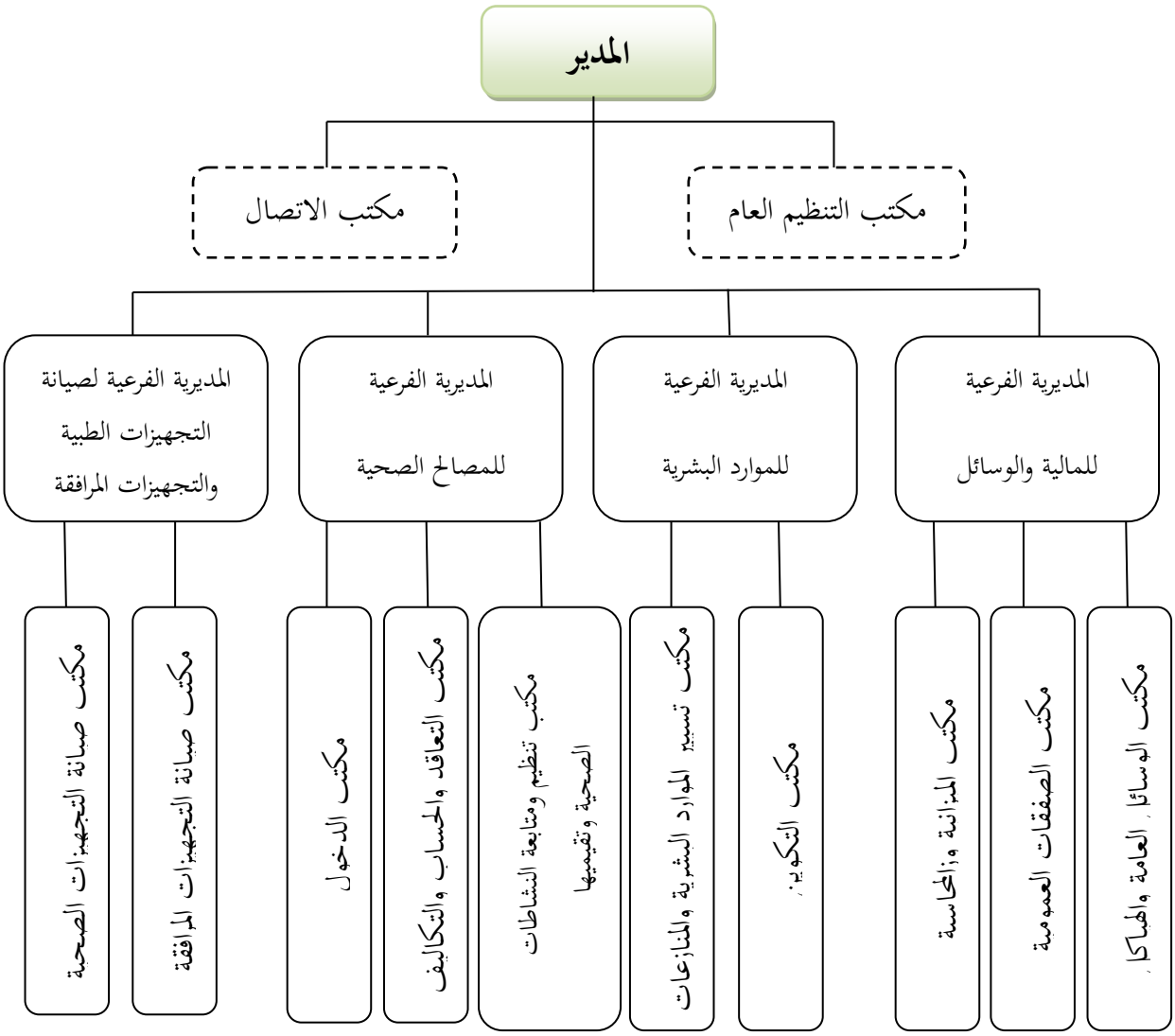
- التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان؛
- ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والاستشفاء؛
- ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية؛
- ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم؛
- الوقاية والعلاج القاعدي؛
- تشخيص المرض؛
- العلاج الجواري؛
- الفحوص الخاصة بالطب العام والطب المتخصص القاعدي؛
- الأنشطة المرتبطة بالصحة الإنجابية والتخطيط العائلي؛
- تنفيذ البرامج الوطنية للصحة والسكان.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية تابلاط

مما لاشك فيه أن السير الحسن لأي مؤسسة يستلزم وجود هيكل تنظيمي مناسب يضمن التوازن بين المسؤوليات واحترام الصلاحيات، وهذا ما حرصت عليه (المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية تابلاط) من خلال هيكلها التنظيمي الذي هو كالأتي:

[1] أوراق ومستندات مقدمة من طرف المؤسسة.

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية تابلاط



المصدر: أوراق ومستندات مقدمة من طرف المؤسسة

وكشرح للهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة نضيف التالي[1]:

1. المدير: يعين مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية بقرار من الوزير المكلف بالصحة.

ومن بين مهام ومسؤوليات المدير ما يلي:

- يمثل المؤسسة أمام العدالة وفي جميع أعمال الحياة المدنية؛
- هو الآمر بالصرف في المؤسسة؛

[1] أوراق ومستندات مقدمة من طرف المؤسسة.

- يحضر مشاريع الميزانيات التقديرية ويعد حسابات المؤسسة؛
- يعد مشروع التنظيم الداخلي والنظام الداخلي للمؤسسة؛
- ينفذ مداولات مجلس الإدارة؛
- يعد التقرير السنوي عن النشاط ويرسله إلى السلطة الوصية بعد موافقة مجلس الإدارة عليه؛
- يبرم كل العقود والصفقات والاتفاقيات في إطار التنظيم المعمول به؛
- يمارس السلطة السلمية على المستخدمين الخاضعين لسلطته؛
- يعن جميع مستخدمي المؤسسة باستثناء المستخدمين الذين تقرر طريقة أخرى لتعيينهم؛
- يمكنه تفويض إمضائه تحت مسؤوليته لمساعديه الأقربين.

يساعد المدير أربعة نواب مديرين يكلفون على التوالي بما يلي:

- المالية والوسائل؛
- الموارد البشرية؛
- المصالح الصحية؛
- صيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة.

المطلب الثالث: الإمكانيات المادية والبشرية للمؤسسة الاستشفائية ببلدية تابلاط

تتوفر بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عدة أجهزة ومعدات اللازمة لتشغيل الأنشطة الصحية المختلفة حسب المصالح الموجودة بها، كما أنها تتوفر على موارد بشرية متعددة المهام كل هذا نشير إليه في التالي[1]:

أولا: الموارد المادية

1. المخازن:

- مخزن الموارد الغذائية؛
- مخزن العتاد الطبي؛
- مخزن العتاد المكتبي؛
- مخزن العتاد والأدوات المكتبية؛
- ورشات "الطلاء، الترصيف، الكهرباء"؛

[1] . أوراق ومستندات مقدمة من طرف المؤسسة.

- الموارد الكهربائية؛
- مخزن الملابس والأغطية.

2. **المصالح الاستشفائية:** تشمل هذه المصالح على:

- طب الرجال؛
- طب النساء؛
- طب الأطفال حديثي الولادة؛
- مصلحة الولادة.

3. **مصلحة الاستعجالات بها:**

- قاعة العلاج المكثف؛
- قاعة الفحص العام؛
- قاعة رفع الغيبوبة؛
- فقاعة علاج الكسور؛
- مصلحة الجراحة العامة؛
- مكتب الدخول؛
- المخبر؛
- قاعة الكاشف الضوئي؛
- قاعة فحص العيون؛
- قاعة الأشعة؛
- المطبخ؛
- قاعة حفظ الجثث.

4. **العتاد الطبي:**

- جهازين للأشعة؛
- جهاز متحرك؛
- جهاز ثابت؛
- جهازين للتصوير المرئي.

5. مصلحة الطب الداخلي رجال ونساء تحتوي على:

- 24 سرير؛
- آلة للتصوير المرئي؛
- جهاز تعقيم؛
- 05 أجهزة تذبذب دقات القلب.

6. مصلحة طب الأطفال وحديثي الولادة تحتوي على:

- 05 أجهزة حضانة الرضيع؛
- 03 أجهزة حضانة الرضيع المتنقلة؛
- جهاز التدفئة للرضيع؛
- جهاز تعقيم؛
- 10 أسرة للنساء؛
- 10 أسرة للأطفال؛
- جهاز تلفاز؛
- 03 أشعة ضوئية.

7. مصلحة الولادة:

- جهاز للتعقيم؛
- جهازين للمراقبة؛
- جهاز للأشعة؛
- جهاز لتسخين الدم؛
- جهاز لتصوير الذبذبات؛
- جهازين للتصوير بالأشعة؛
- 04 أجهزة لغسل الأيدي؛
- 03 طاولات للولادة؛
- 03 طاولات للإنعاش.

8. وسائل النقل:

- 5 سيارات إسعاف؛
- شاحنتين.

ثانيا: الموارد البشرية

ينشط في المؤسسة العمومية الاستشفائية مجموعة من العمال والعاملات من مستويات مختلفة يتراوح عددهم 404 من بينهم:

1. أطباء أخصائيون: ويتراوح عددهم 24 طبيب أخصائي وهم على التوالي:

- الجراحين 06؛
- طب الأطفال 04؛
- طب الجلد 01؛
- طب القلب 01؛
- طب الأنف والحنجرة01؛
- طب الأعصاب01؛
- الولادة عددهم 01؛
- طبيب أمراض السكر 01؛
- طبيب أمراض العيون 02؛
- التخذير والإنعاش 02.

2. أطباء عامون عددهم 26.

3. الشبه الطبي عددهم 200.

4. عمال الإدارة عددهم 35.

5. عمال مهنيون عددهم 15.

6. عمال تقنيون عددهم 09.

7. متعاقدون عددهم 95.

ومنه يمكن تلخيص عدد الموارد البشرية في المؤسسة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-1): عدد العمال بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية تابلاط

	2015	2016	2017	2018	2019
الشبه طبيين	153	181	163	200	200
الإداريين	45	45	43	46	46
العمال المهنيين والأعوان المتعاقدين	134	109	111	110	110
الأطباء	48	51	51	48	48

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على أوراق ومستندات مقدمة من طرف المؤسسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

سيتم في هذا المبحث توضيح منهجية الدراسة المتبعة من حيث الأسلوب ومجتمع الدراسة، وتحديد العينة وطرق جمع البيانات، والاختبارات الخاصة بصدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانه)، فضلا عن ذلك الأساليب الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات واستنباط النتائج.

المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

أولا: منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (Analytical Descriptive) وهو طريقة يعتمد عليها الباحثون في الحصول على بيانات وافية ودقيقة لتصور الواقع الاجتماعي والوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول المشكلة ولتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المتعلقة به، ولأنه مناسب لوصف الظاهرة محل الدراسة المتمثلة في وصف مدى مساهمة وأهمية الدور الذي يلعبه التمكين في أداء الموارد البشرية.

ثانيا: مجتمع الدراسة

يعرّف المجتمع الإحصائي (Statistical Populayion) بأنه كل المفردات التي تجمعها صفات وخصائص عامة مشتركة، أي يجمعها إطار عام واحد، كما أن هناك حدود واضحة وقاطعة من حيث الزمان والمكان لهذه المفردات بحيث يكون معروفا تماما المفردات التي تنتمي لهذا المجتمع دون أدنى شك، وهذه المفردات قد تكون غير بشرية وقد تكون غير بشرية كما قد تكون قياسات أو مشاهدات لظاهرة ما، فالمجتمع الإحصائي هو تجمع من المفردات تشترك في صفات وخصائص عامة يمكن قياسها.

وفي دراستنا فإن مجتمع الدراسة هو جميع الإداريين على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية تابلاط والبالغ عددهم 46 عامل.

ثالثا: عينة الدراسة

العينة Sample جزء من المجتمع، اي هي جزء من الكل، على أن يكون هذا الجزء ممثلا للكل، بمعنى أنه يجب أن تكون العينة ممثلة للمجتمع المسحوبة منه تمثيلا صادقا، أو بمعنى آخر يجب أن تكون خصائص المجتمع بما فيها من فروق واختلافات ظاهرة في العينة بقدر الإمكان.

العينات العشوائية هي العينات التي تحقق مبدأ العشوائية عند اختيار مفرداتها، فمبدأ العشوائية هنا يعني: إتاحة الفرصة أو الاحتمال لكل مفردات المجتمع للظهور في العينة، والعشوائية البسيطة تعني إتاحة الفرصة نفسها لكل مفردات المجتمع للظهور في العينة. ونظرا لعدم قدرة الطالب على إجراء الدراسة على المجتمع ككل، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة لتمثل هذا الأخير شملت 35 إداري أي ما نسبته 76% من مجتمع الدراسة، وبعد توزيع الاستبانات تم استرجاع كل الاستبانات وهي الخاضعة للتحليل.

رابعا: طرق جمع البيانات

لقد تم الاعتماد على مصدرين في الحصول على البيانات اللازمة في إعداد هذه الدراسة وهما:

- المصادر الثانوية: وقد تم الحصول على المعلومات من مصادر مختلفة كالدراسات العلمية التطبيقية منها والنظرية، الرسائل الجامعية والتقارير والإحصائيات الخاصة بالجامعة.
- المصادر الأولية: لقد تم الاعتماد على الاستبانه، وقد تم تصنيف الإجابات بالاعتماد على مقياس (ليكرت الخماسي) بهدف قياس آراء المجيبين من أفراد العينة، وذلك بوضع إشارة الإجابة التي تتوافق مع اختيارهم.

خامسا: أداة الدراسة

بناءا على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة والوقت المحدد لنا، والإمكانيات المتاحة وجد الطالب أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف الدراسة هي "الاستبانه" ولذلك لعدم توافر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق الأدوات الأخرى كالملاحظة الشخصية أو الزيارات الميدانية أو المقابلات، وعليه قام الطالب بتصميم استبانه معتمد في ذلك على؛ الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

وقد تم إعداد الإستبانة على النحو الآتي:

- ✓ إعداد استبانه أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛
- ✓ عرض الإستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات؛
- ✓ تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف؛
- ✓ تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم؛
- ✓ توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الإستبانة إلى جزأين كما يأتي:

- **الجزء الأول:** يتكون من البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة من حيث: الجنس، العمر، المستوى العلمي، سنوات الأقدمية.
- **الجزء الثاني:** يناقش دور التمكين الإداري في أداء الموارد البشرية، وتم تقسيمه إلى محورين كما يلي:

المحور الأول: يناقش التمكين الإداري، ويشمل خمسة أبعاد كل بعد يتكون من 5 عبارات وهي:

- **البعد الأول:** التدريب.
- **البعد الثاني:** الاتصال الفعال وتدفق المعلومات.

- **البعد الثالث**: تكوين فرق عمل.
- **البعد الرابع**: التحفيز.
- **البعد الخامس**: تفويض السلطات.

المحور الثاني: يناقش أداء الموارد البشرية، ويتكون من 10 فقرات.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة، حيث تم إعطاء درجات مقياس الدراسة، والموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-2): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير متوافرة بشدة	غير متوافرة	متوسطة	متوافرة	متوافرة بشدة
	غير موافق بشدّة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدّة
الدرجة	1	2	3	4	5
المصدر: من إعداد الطالب بناءا على مقياس ليكرت الخماسي					

وانطلاقاً من هذه الدرجات ولحساب الحدود العليا والدنيا لكل فئة من فئات ليكرت الخماسي تم حساب طول المدى 5-1=4، ومن ثم قسم طول المدى على عدد الفئات 4/5=0.8، بعد ذلك ثم إضافة العدد 0.8 بالتدرج إبتداءا من الفئة الأولى وتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (3-3): المتوسط الحسابي المرجح لدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الإستبانة

المتوسط الحسابي المرجح	**الاتجاه لبعد التمكين**	**الاتجاه لبعد الأداء**
من 1 إلى 1.79	غير موافق بشدّة	غير متوافرة بشدة
من 1.80 إلى 2.59	غير موافق	غير متوافرة
من 2.60 إلى 3.39	محايد	متوسطة
من 3.40 إلى 4.19	موافق	متوافرة
من 4.20 إلى 5	موافق بشدّة	متوافرة بشدة
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss		

المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبيان

سنتناول في هذا المطلب اختبار التوزيع الطبيعي بهدف استخدام أساليب إحصائية تتناسب وطبيعة توزيع البيانات، بالإضافة إلى تقدير مدى اتساق وثبات أداة الدّراسة.

1. اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف– سمرنوف– 1-Sample K-S):

قبل عرض أسئلة الدراسة ومناقشة نتائجها واختبار فرضياتها، يجب معرفة طبيعة توزيع البيانات المتحصل عليها بعد تبويبها في برنامج الحزم الإحصائية؛ ولهذا استخدمنا اختبار كولمجروف–سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟ وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات؛ لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا. يقوم هذا الاختبار على فرضين:

- ✓ الفرض العدمي ($\mathbf{H_0}$): بيانات العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.
- ✓ الفرض البديل ($\mathbf{H_1}$): العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة لا تتبع بياناتها التوزيع الطبيعي.

فإذا كانت قيمة الاحتمال (Sig-P.value) أكبر من مستوى المعنوية 5%، فإننا نقبل الفرض العدمي وعليه البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا، أما إن كانت قيمة الاحتمال (Sig-P.value) أقل من مستوى المعنوية 5% فإننا نقبل الفرض البديل، وعليه البيانات لا تتوزع توزيعا طبيعيا. والجدول الآتي يبين اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات أداة الدّراسة.

الجدول رقم (3–4): اختبار التوزيع الطبيعي

المحاور	Shapiro- wilt		Kolmogorov-Smirnov	
	قيمة z	Sig	قيمة z	Sig
التمكين الإداري	0.948	0.096	0.128	0.158
أداء الموارد البشرية	0.967	0.372	0.117	0.200*
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.				

يوضح الجدول رقم (3–4) أن القيمة الاحتمالية (Sig) لمجالات الدّراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha<=0.05$)، وعليه يمكننا القول بأنّ بيانات الدّراسة تخضع للتّوزيع الطّبيعي، الأمر الذي يسمح لنا بإجراء مختلف الاختبارات المعلمية للإجابة على أسئلة وفرضيات الدّراسة.

أولا: الإتساق الداخلي لأداة الدراسة: تعتبر الإستبانة أداة من أدوات القياس والتي على أساس نتائجها يمكن اتخاذ القرارات الهامة، وعليه فجودة الاستبانة تعتبر الأساس لتحقيق نتائج موثوق فيها. هناك العديد من الخصائص الّتي تميّز جودة الإستبانة منها:

الصدق: يقصد بصدق أداة البحث مدى قدرتها على قياس الموضوع الذي وضعت من أجله؛ بمعنى صدق نتائجها وتفسيراتها. وفي دراستنا تمّ الاعتماد على نوعين من الصّدق:

أ. الصدق الظاهري للأداة: للتحقق من صدق الإستبانة الظاهري تم عرضها على الأستاذة المشرفة وبعض الأساتذة المختصين من جامعة المدية، لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الظاهرة أسمائهم في الملحق رقم (2)، والذين أبدو ملاحظاتهم حول بناء العبارات ومدى اتساقها مع المحور الذي تنتمي إليه وقد أخذنا جميع الملاحظات بعين الاعتبار وتم تعديل وإعادة صياغة بعض العبارات.

ب. صدق الاتساق الداخلي لفقرات الإستبانة: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تم إجراء اختبار الاتساق الداخلي، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحاور التابعة له، وهذا من خلال مقياس **Spearman** على النحو الآتي:

- **الاتساق الداخلي للمحور الأول: التمكين الإداري**

توضح الجداول رقم (3-5)، (3-6)، (3-7)، (3-8)، (3-9)، الاتساق الداخلي لكل بعد والدرجة الكلية لهذا المحور.

الجدول رقم (3-5): معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد التدريب والدرجة الكلية لهذا البُعد

الرقم	محتويات العبارة	معامل سبيرمان	قيمة Sig
1	توفر لي المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي الشخصية.	0.588**	0.000
2	تتوفر لدي المهارات الضرورية للقيام بمهام وظيفتي.	0.533**	0.001
3	تشجيع المؤسسة لمواصلتي تعليمي يحسن من أدائي العملي.	0.691**	0.000
4	تقوم المؤسسة بتدريب العاملين الجدد داخل المؤسسة	0.566**	0.000
5	توفر المؤسسة للعاملين أحدث الكتب والأبحاث ذات العلاقة بالعمل.	0.708**	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$

يبيّن الجدول رقم (3-5) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول (التدريب) والدرجة الكلّية لعباراته، والّذي يُظهر أنّ معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α<=0.05) لأنّ القيمة الاحتمالية أقلّ من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر عبارات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل عبارات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

الجدول رقم (3–6): معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد الاتصال الفعال وتدفق المعلومات والدرجة الكلية لهذا البُعد

الرقم	محتويات العبارة	معامل سبيرمان	قيمة Sig
1	يتقاسم العاملون المعارف الجديدة مع العاملين في الأقسام الأخرى.	0.609**	0.015
2	أحصل على المعلومات اللازمة لإنجاز عملي في أي وقت أشاء	0.778**	0.001
3	أشارك الآخرين من زملائي بالمعلومات والبيانات.	0.789**	0.000
4	تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح.	0.692**	0.000
5	يوجد نظام معلومات يوفر المعلومات على نحو سريع لأصحاب القرار.	0.526**	0.001
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

يبين الجدول رقم (3–6) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني (**الاتصال الفعال وتدفق المعلومات**) والدرجة الكلّية لعباراته، والذي يُظهر أنّ معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (α<=0.05) وذلك لأن القيم الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر عبارات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل عبارات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

الجدول رقم (3–7): معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد تكوين فرق عمل والدرجة الكلية لهذا البُعد

الرقم	محتويات العبارة	معامل سبيرمان	قيمة Sig
1	تقوم المؤسسة بإنشاء فرق العمل باستمرار وتشكلها من دوائر ومستويات إدارية مختلفة	0.518**	0.001
2	يدعم رئيسي العمل الجماعي ويؤكد على أهمية دوره في المؤسسة.	0.672**	0.000
3	تسود الثقة المتبادلة بيني وبين رئيسي في العمل.	0.702**	0.000
4	تتوافر أجواء من التعاون والمساعدة بين زملاء العمل.	0.754**	0.000
5	يملك أعضاء فريق العمل خبرات مختلفة ومتكاملة	0.498**	0.002
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

يبين الجدول رقم (3–7) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث (تكوين فرق عمل) والدرجة الكلية لعباراته، والذي يُظهر أنّ معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (α<=0.05) وذلك لأن القيم الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر عبارات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل عبارات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

الجدول رقم (3–8): معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد التحفيز والدرجة الكلية لهذا البُعد

الرقم	محتويات العبارة	معامل سبيرمان	قيمة Sig
1	يقوم رؤسائي بتحفيزي على تحمل مسؤوليات أكبر.	0.602**	0.000
2	نظام الحوافز المعمول به يحقق العدالة للجميع.	0.790**	0.000
3	أتلقى مكافآت مادية ومعنوية عندما أقول بأعمال إبداعية.	0.709**	0.000
4	تقدر المؤسسة جهود العاملين في العمل.	0.764**	0.000
5	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها.	0.853**	0.000
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

يبين الجدول رقم (3–8) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الرابع (التحفيز) والدرجة الكلية لعباراته، والذي يُظهر أنّ معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (α<=0.05) وذلك لأن القيم الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر عبارات البعد الرابع صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل عبارات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

الجدول رقم (3–9): معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد تفويض السلطات والدرجة الكلية لهذا البُعد

الرقم	محتويات العبارة	معامل سبيرمان	قيمة Sig
1	أمتلك الاستقلالية وحرية التصرف في مواجهة المشاكل التي تصادفني.	0.612**	0.000
2	عندما تكون لدي فكرة أو طرح ما، أقنع الآخرين به.	0.795**	0.000
3	تفوضني الإدارة سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي.	0.873**	0.000
4	أقوم بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال الإدارية.	0.791**	0.000
5	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي.	0.570**	0.000
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

يبين الجدول رقم (3–9) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الخامس (تفويض السلطات) والدرجة الكلية لعباراته، والذي يُظهر أنّ معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (α<=0.05) وذلك لأن القيم الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر عبارات البعد الخامس صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل عبارات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

- **الاتساق الداخلي للمحور الثاني: الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية**

توضح الجداول رقم (3-10) الاتساق الداخلي لكل عبارة من عبارات المحور الثاني

الجدول رقم (3-10): معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني

الرقم	محتويات العبارة	معامل سبيرمان	قيمة Sig
1	أبذل الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد	0.602**	0.000
2	تستخدم المؤسسة أساليب تقييم واضحة ومفهومة لتقييم أدائي	0.523**	0.001
3	لدي دافع قوي اتجاه العمل	0.683**	0.000
4	هناك عدالة في تقييم الأداء	0.671**	0.000
5	ألتزم بتنفيذ التعليمات بحذافيرها	0.570**	0.000
6	تتوافق وظيفتي مع مهاراتي وقدراتي	0.652**	0.000
7	أستفيد من رصيد ما تعلمته وما اكتسبته من خبرات لتحقيق نوع من الإبداع في أدائي لعملي	0.540**	0.000
8	أفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهني خلال أداء عملي	0.621**	0.000
9	يتوفر لدي الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية في عملي	0.737**	0.000
10	أقوم بأداء الأعمال الموكلة لي في وقتها دون تأخير	0.722**	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$

يبين الجدول رقم (3-10) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني (**أداء الموارد البشرية**) والدرجة الكلية لعباراته، والذي يُظهر أنّ معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (α<=0.05) وذلك لأن القيم الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر عبارات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل عبارات هذا المحور صالحة للتحليل بدون حذف.

ج. صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة: يبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدّراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، والجدول (3-11) يبين مدى ارتباط كل مجال من المجالات بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

الجدول رقم (3–11): معامل الإرتباط Spearman بين كلّ مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لهذا البعد

المحاور			معامل سبيرمان	Sig
التمكين الإداري	البعد الأول	التدريب	0.662**	0.000
	البعد الثاني	الاتصال الفعال وتدفق المعلومات	0.699**	0.000
	البعد الثالث	تكوين فرق عمل	0.694**	0.000
	البعد الرابع	التحفيز	0.649**	0.000
	البعد الخامس	تفويض السلطات	0.586**	0.000
أداء الموارد البشرية			0.632**	0.000
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$				

يبين الجدول رقم (3–11) معامل الارتباط بين كلّ محور من محاور الدراسة والدرجة الكلّية لفقرات الاستبانة، والّذي يبيّن أنّ معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (0.05=>α) وذلك لأن القيم الاحتمالية أقلّ من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر محاور الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه.

2. **ثبات أداة الدراسة:** لقياس مدى ثبات الإستبانة يتم حساب معامل (**ألفا كرونباج**) لكل محور على حدا، ثم لعبارات الإستبانة ككل.

الجدول رقم (3–12): معامل ألفا كرونباج لمحوري الدراسة والإستبانة ككل

المحاور	معامل ألفا كرونباج
المحور الأول	0.860
المحور الثاني	0.849
الإستبانة	0.912
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3–12) أن قيمة معامل الارتباط لمحوري الدراسة والإستبانة ككل أكبر من 0.6 وهذا يدل على أن هناك ثبات عالي لهذه المحاور.

المطلب الثالث: الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة

تتضمن الإستبانة جزء خاصاً بالبيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية والمهنية للتعرف على خصائص عينة الدراسة وتتوزع أفراد العينة حسب متغيرات: الجنس، العمر، المستوى العلمي، الأقدمية، وكانت النتائج المتحصل عليها كالآتي:

أولا: توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس: يمثل الجدول رقم (3-13) والشكل رقم (3-2) تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم (3-13): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الفئة	التكرار	النسبة %
ذكر	20	57.1
أنثى	15	42.9
المجموع	35	100.0

الشكل رقم (3-2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

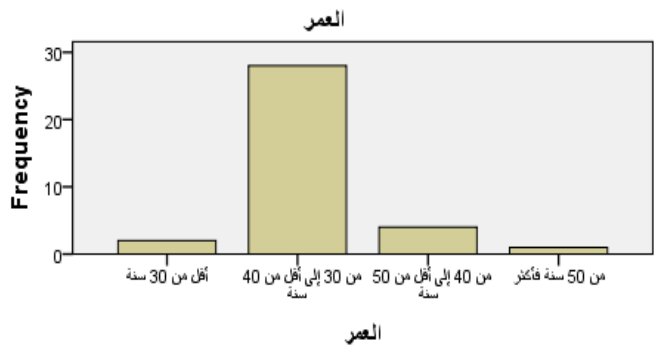
يتبين من الجدول رقم (3-13) أنّه قد بلغ عدد أفراد الدراسة من الذكور **20** فرد بنسبة تمثيل(**57.1%**) بينما بلغ عدد الإناث **15** أفراد بنسبة تمثيل (**42.9%**)، مما يعني أن الذكور يشكلون النسبة الأكبر من عينة الدراسة، ويمكن تفسير هذا التّفاوت بين الجنسين إلى ميول الجنس الذكوري أكثر مقارنة بالمرأة وهذا لظروف اجتماعية.

ثانياً: توزيع أفراد الدراسة حسب متغير العمر: يمثل الجدول رقم (3-14) والشكل رقم (3-3) تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب العمر:

الجدول رقم (3-14): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

الفئة	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	02	5.7
من 30 إلى أقل من 40 سنة	28	80.0
من 40 إلى أقل من 50 سنة	04	11.4
من 50 سنة فأكثر	01	2.9
المجموع	35	100.0

الشكل رقم (3-3): توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من الجدول رقم (3-14) أنّ الفئة العمرية الغالبة في أفراد الدّراسة هي (**من 30 إلى أقل 40 سنة**) بنسبة بلغت (**80%**)، تليها الفئة العمرية (**من 40 إلى أقل من 50 سنة**) بنسبة بلغت (**11.4%**)، تليها الفئة العمرية (**أقل من 30 سنة**) بنسبة بلغت(**5.7%**)، وشكلت الفئة العمرية (**من 50 سنة فأكثر**) النسبة الأقل من العينة بنسبة بلغت (**2.9%**)، وهذا يشير إلى أن مجتمع الدراسة مجتمعا فتيًا حيث شكل أعمار الأشخاص الذين تقل أعمارهم عن **50** سنة النسبة الأكبر من العينة بنسبة بلغت (**96.7%**)، وهي مؤشرات إيجابية بالنسبة للمؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية تابلاط.

ثالثاً: توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المستوى العلمي: يمثل الجدول رقم (3-15) والشكل رقم (3-4) تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى العلمي:

الجدول رقم (3-15): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي

الفئة	التكرار	النسبة %
ثانوي	5	14.3
ليسانس- ماستر	14	40.0
دراسات عليا	13	37.1
أخرى	3	8.6
المجموع	35	100.0

الشكل رقم (3-4): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

يتبين من الجدول رقم (3-15) أن نسبة الأفراد الحاصلين على شهادة اليسانس والماستر شكلت النسبة الأكبر في العينة بنسبة بلغت (**40%**) يليها نسبة الأفراد الحاصلين على شهادة الدراسات العليا بنسبة (**37.1%**)، يليها نسبة الأفراد ذوي المستوى الثانوي بنسبة (**14.3%**)، والنسبة الأقل كانت للحاصلين على شهادات أخرى غير المشار إليها سابقا بنسبة بلغت (**8.6%**). وتشير هذه النتائج إلى أن المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية تابلاط تستقطب الأفراد ذو المؤهلات الجامعية.

رابعاً: توزيع الدراسة حسب متغير الأقدمية: يمثل الجدول رقم (3-16) والشكل رقم (3-5) تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب الأقدمية:

الجدول رقم (3–16): توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية

الفئة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	11	31.4
من 5 إلى أقل من 10 سنة	20	57.1
من 10 إلى أقل من 15 سنة	04	11.4
من 15 سنة فأكثر	00	00.0
المجموع	35	100.0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

الشكل رقم (3–5): توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية



يوضح الجدول رقم (3–15) ، أنّ نسبة أفراد الدراسة الذين يمتلكون أقدمية **(من 5 إلى أقل من 10 سنوات)** شكلت النسبة الأكبر من العينة وبلغت نسبة قدرها **(57.1%)**، يليها الذين يمتلكون أقدمية **(من 5إلى أقل من 10 سنوات)** بنسبة بلغت **(31.4%)**، يليها الذين يمتلكون أقدمية **(من 10 إلى أقل من 15 سنة)** بنسة **(11.4)**، وهذا يرجع منطقيا إلى توزيع العمر لأفراد العينة.

المبحث الثالث: تفسير محاور الدراسة واختبار الفروض

سنقوم في هذا المبحث الأخير بتفسير مجالات الدراسة واختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة باستخدام مجموعة من الاختبارات المعلمية وبالاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss.

المطلب الأول: تفسير نتائج الدراسة

في هذا المطلب ستتم دراسة اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات وأبعاد الدراسة، وذلك باستخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample Test)، وتكون الفقرة إيجابية –أي أن أفراد العينة يوافقون على محتواها– إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.684)، أو مستوى الدلالة أقل من (0.05)، والوزن النسبي أكبر من 60%، وتكون الفقرة سلبية –بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها–

إذا كانت قيمة t المحسومة اصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.684)، أو مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، والوزن النسبي أقل من 60%.

أولا: تحليل عبارات محور التمكين الإداري

من أجل معرفة آراء عينة الدراسة حول طبيعة التمكين الإداري السائد في المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية تابلاط، تم تقسيم المحور الأول إلى خمسة أبعاد رئيسية والتي تكون مع بعضها التمكين الإداري.

البعد الأول: التدريب: تضمن هذا البعد خمسة أسئلة موجهة لأفراد العينة تهدف إلى معرفة ما إذا كانت المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية تابلاط تقوم بتدريب عمالها من خلال الإجابات المقدمة، والنتائج الخاصة بهذا البعد موضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (3–17): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل عبارة من عبارات البعد الأول للمحور الأول

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	قيمة sig	الإتجاه	الترتيب
1	توفر لي المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي الشخصية.	3.63	1.114	72.6	3.339	0.002	موافق	2
2	تتوفر لدي المهارات الضرورية للقيام بمهام وظيفتي.	4.03	0.954	80.6	6.376	0.000	موافق	1
3	تشجيع المؤسسة لمواصلتي تعليمي يحسن من أدائي العملي.	3.63	1.114	72.6	3.339	0.002	موافق	3
4	تقوم المؤسسة بتدريب العاملين الجدد داخل المؤسسة	3.26	1.039	65.2	1.465	0.152	محايد	4
5	توفر المؤسسة للعاملين أحدث الكتب والأبحاث ذات العلاقة بالعمل.	2.89	1.132	57.80	-0.597	0.554	محايد	5
	التدريب	3.486	0.6778	69.72	5.037	0.000	**موافق**	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات البعد الأول (**التدريب**) يساوي (**3.486**)، والوزن النسبي يساوي (**79%**) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي (**5.037**) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.684)، ومستوى الدلالة يساوي (**0.000**) وهو اقل من

(0.05)، ويقع في فئة إجابة "موافق"، أي أن غالبية أفراد العينة يوافقون على توفر بعد التدريب، وتعزى هذه النتيجة أن المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية تابلاط تعمل على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم.

البعد الثاني: الاتصال الفعال وتدفق المعلومات: تضمن هذا البعد خمسة أسئلة موجهة لأفراد العينة تهدف إلى معرفة ما إذا كانت المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية تابلاط عمالها يتصلون ببعضهم بطريقة فعالة ويتبادلون المعلومات فيما بينهم من خلال الإجابات المقدمة، والنتائج الخاصة بهذا البعد موضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (3–18): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل عبارة من عبارات البعد الثاني للمحور الأول

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	قيمة sig	الإتجاه	الترتيب
1	يتقاسم العاملون المعارف الجديدة مع العاملين في الأقسام الأخرى.	3.77	0.843	75.4	5.413	0.000	موافق	2
2	أحصل على المعلومات اللازمة لإنجاز عملي في أي وقت أشاء	3.89	1.078	77.8	4.859	0.000	موافق	1
3	أشارك الآخرين من زملائي بالمعلومات والبيانات.	3.63	1.114	72.6	3.339	0.002	موافق	4
4	تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح.	3.43	1.145	68.6	2.214	0.034	موافق	5
5	يوجد نظام معلومات يوفر المعلومات على نحو سريع لأصحاب القرار.	3.77	1.003	75.4	4.552	0.000	موافق	3
الاتصال الفعال وتدفق المعلومات		3.698	0.705	73.96	5.196	0.000	**موافق**	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات البعد الثاني (**الاتصال الفعال وتدفق المعلومات**) يساوي (**3.698**)، والوزن النسبي يساوي (**73.96%**) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي (**5.196**) أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.684)، ومستوى الدلالة يساوي (**0.000**) وهو أقل من (0.05)، ويقع في فئة إجابة "موافق"، أي أن غالبية أفراد العينة يوافقون على توفر بعد الاتصال الفعال وتدفق المعلومات، وتعزى هذه النتيجة أنه هناك اتصال فعال المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية

تابلاط وكذا تدفق معلومات عال من شأنه أن ينعكس إيجابا على مستوى أداء الموارد البشرية بالمؤسسة، إضافة إلى المستوى العلمي للكادر الإداري الذي يعكس الوعي العلمي بضرورة الاتصال الفعال بين المستويات ككل.

البعد الثالث: تكوين فرق عمل: تضمن هذا البعد خمسة أسئلة موجهة لأفراد العينة تهدف إلى معرفة ما إذا كانت المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية تابلاط عمالها يشكلون فيما بينهم فرق عمل من خلال الإجابات المقدمة، والنتائج الخاصة بهذا البعد موضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (3-19): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل عبارة من عبارات البعد الثالث للمحور الأول

رقم العبارة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	قيمة sig	الاتجاه	الترتيب
1	تقوم المؤسسة بإنشاء فرق العمل باستمرار وتشكلها من دوائر ومستويات إدارية مختلفة	3.40	0.914	68	2.589	0.014	موافق	5
2	يدعم رئيسي العمل الجماعي ويؤكد على أهمية دوره في المؤسسة.	4.17	0.785	83.4	8.824	0.000	موافق	2
3	تسود الثقة المتبادلة بيني وبين رئيسي في العمل.	4.23	0.808	84.6	9.001	0.000	موافق بشدة	1
4	تتوافر أجواء من التعاون والمساعدة بين زملاء العمل.	3.91	1.095	78.2	4.941	0.000	موافق	4
5	يملك أعضاء فريق العمل خبرات مختلفة ومتكاملة	3.91	0.887	78.2	6.099	0.000	موافق	3
تكوين فرق عمل		3.926	0.576	78.52	6.829	0.000	**موافق**	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات البعد الثالث (**تكوين فرق عمل**) يساوي (**3.926**)، والوزن النسبي يساوي (**78.52%**) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي (**6.829**) أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.684)، ومستوى الدلالة يساوي (**0.000**) وهو أقل من (0.05)، ويقع في فئة إجابة "موافق"، أي أن غالبية أفراد العينة يوافقون على توفر بعد تكوين فرق عمل، وتعزى هذه النتيجة أن المؤسسة تقوم بتكوين فرق عمل تضم عمال ذو خبرات وكفاءات بالمؤسسة العمومية

الاستشفائية ببلدية تابلاط هذا من شأنه أن ينعكس إيجابا على مستوى أداء الموارد البشرية بالمؤسسة، خاصة وأن الخدمة الصحية حساسة للتطورات الحاصلة مما يجعل العمل الجماعي وسيلة لتحسين جودة هذه الخدمة.

البعد الرابع: التحفيز: تضمن هذا البعد خمسة أسئلة موجهة لأفراد العينة تهدف إلى معرفة ما إذا كانت المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية تابلاط تحفز عمالها بمختلف أنواع التحفيز من خلال الإجابات المقدمة، والنتائج الخاصة بهذا البعد موضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (3–20): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل عبارة من عبارات البعد الرابع للمحور الأول

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	قيمةsig	الاتجاه	الترتيب
1	يقوم رؤسائي بتحفيزي على تحمل مسؤوليات أكبر.	3.092	1.067	61.84	4.120	0.000	محايد	4
2	نظام الحوافز المعمول به يحقق العدالة للجميع.	3.43	1.092	68.6	2.321	0.026	موافق	2
3	أتلقى مكافآت مادية ومعنوية عندما أقول بأعمال إبداعية.	2.74	1.291	54.8	-1.178	0.247	محايد	5
4	تقدر المؤسسة جهود العاملين في العمل.	3.94	1.110	78.8	5.026	0.000	موافق	1
5	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها.	3.11	1.345	62.2	0.503	0.619	محايد	3
التحفيز		3.494	0.904	69.88	3.656	0.000	**موافق**	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات البعد الرابع (**التحفيز**) يساوي (**3.494**)، والوزن النسبي يساوي (**69.88%**) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي (**3.656**) أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.684)، ومستوى الدلالة يساوي (**0.000**) وهو أقل من (0.05)، ويقع في فئة إجابة "موافق"، أي أن غالبية أفراد العينة يوافقون على توفر بعد التحفيز، وتعزى هذه النتيجة أن المؤسسة تقوم بتحفيز عمالها بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية تابلاط هذا من شأنه أن ينعكس إيجابا على مستوى أداء الموارد البشرية بالمؤسسة.

البعد الخامس: تفويض السلطات: تضمن هذا البعد خمسة أسئلة موجهة لأفراد العينة تهدف إلى معرفة ما إذا كانت المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية تابلاط تقوم بتفويض الصلاحيات لعمالها من خلال الإجابات المقدمة، والنتائج الخاصة بهذا البعد موضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (3-21): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل عبارة من عبارات البعد الخامس للمحور الأول

رقم العبارة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	قيمة sig	الاتجاه	الترتيب
1	أمتلك الاستقلالية وحرية التصرف في مواجهة المشاكل التي تصادفني.	3.83	0.923	76.6	5.310	0.000	موافق	2
2	عندما تكون لدي فكرة أو طرح ما، أقنع الآخرين به.	3.80	0.994	76	4.761	0.000	موافق	3
3	تفوضني الإدارة سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي.	3.63	1.165	72.6	3.191	0.003	موافق	4
4	أقوم بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال الإدارية.	3.43	1.119	68.6	2.266	0.030	موافق	5
5	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي.	3.89	0.796	77.8	6.583	0.000	موافق	1
تفويض السلطات		3.714	0.739	74.28	4.984	0.000	**موافق**	
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss								

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات البعد الخامس (**تفويض السلطات**) يساوي (**3.714**)، والوزن النسبي يساوي (**74.28%**) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي (**4.984**) أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.684)، ومستوى الدلالة يساوي (**0.000**) وهو أقل من (0.05)، ويقع في فئة إجابة "موافق"، أي أن غالبية أفراد العينة يوافقون على توفر بعد تفويض السلطات، وتعزى هذه النتيجة أن المؤسسة تقوم بتفويض السلطات وإعطاء الحرية للعامل في التصرف في مواجهة المشكلات وتقديم الآراء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية تابلاط هذا من شأنه أن ينعكس إيجابا على مستوى أداء الموارد البشرية بالمؤسسة.

ثانيا: تحليل عبارات محور أداء الموارد البشرية

تضمن هذا المحور عشرة (10) عبارات مختلفة تهدف إلى معرفة مستوى أداء العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية فرع المدية، وذلك من خلال إجاباتهم الموضحة نتائجها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-22): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل عبارة من عبارات المحور الثاني

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	قيمةsig	الاتجاه	الترتيب
1	أبذل الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد	4.31	0.867	86.2	8.971	0.000	متوافر بشدة	1
2	تستخدم المؤسسة أساليب تقييم واضحة ومفهومة لتقييم أدائي	3.80	0.833	76	5.681	0.000	متوافر	7
3	لدي دافع قوي اتجاه العمل	3.63	1.060	72.6	3.510	0.001	متوافر	9
4	هناك عدالة في تقييم الأداء	3.06	0.938	61.2	0.361	0.721	محايد	10
5	ألتزم بتنفيذ التعليمات بحذافيرها	3.94	0.802	78.8	6.952	0.000	متوافر	5
6	تتوافق وظيفتي مع مهاراتي وقدراتي	3.94	0.765	78.8	7.294	0.000	متوافر	4
7	أستفيد من رصيد ما تعلمته وما اكتسبته من خبرات لتحقيق نوع من الإبداع في أدائي لعملي	3.77	0.731	75.4	6.243	0.000	متوافر	8
8	أفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهني خلال أداء عملي	4.06	0.873	81.2	7.168	0.000	متوافر	2
9	يتوفر لدي الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية في عملي	4.06	0.938	81.2	6.671	0.000	متوافر	3
10	أقوم بأداء الأعمال الموكلة لي في وقتها دون تأخير	3.86	1.061	77.2	4.779	0.000	متوافر	6

أداء الموارد البشرية	3.843	0.5812	86.76	3.6062	0.0000	متوافر
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss						

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الثاني (**أداء الموارد البشرية**) يساوي (**3.843**)، والوزن النسبي يساوي (**76.86%**) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي (**3.606**) أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.684)، ومستوى الدلالة يساوي (**0.000**) وهو أقل من (0.05)، ويقع في فئة إجابة "موافق"، أي أن غالبية أفراد العينة يتوفرون على أداء عال، وتعزى هذه النتيجة أن المؤسسة محل الدراسة عمالها يتمتعون بأداء عال في انجاز أعمالهم.

المطلب الثاني: اختبار طبيعة العلاقة والأثر بين التمكين الإداري وأداء الموارد البشرية

في هذا المطلب سنحاول اختبار العلاقة بين التمكين الإداري وأداء الموارد البشرية باستخدام معامل الارتباط**(Spearman)** لاختبار العلاقة هل هي ذات دلالة إحصائية أم لا، ضف إلى ذلك استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التمكين الإداري وأداء الموارد البشرية.

أولا: اختبار الفرضية الأولى لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha<=0.05$ بين التمكين الإداري وأداء الموارد البشرية.

سيتم اختبار العلاقة بين التمكين الإداري وأداء الموارد البشرية باستخدام معامل الارتباط **(Spearman)** لاختبار العلاقة هل هي ذات دلالة إحصائية أم لا. والجدول الآتي يوضح النتائج المتوصل إليها

جدول رقم (3–23): معامل الارتباط (Spearman) بين التمكين الإداري وأداء الموارد البشرية

المجال	معامل الارتباط	القيمة الإحتمالية
التمكين الإداري	0.815^{**}	0.000
المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss **الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية α=0.01.		

من الجدول أعلاه، يتضح لنا أنّ معامل الارتباط دال عند مستوى معنوية $\alpha<=0.05$، لأنّ القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وعليه هناك علاقة طردية حسنة تقدّر بـ (**81.5%**) بين التمكين الإداري وأداء الموارد البشرية من وجهة نظر موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية تابلاط، أما ما نسبته (**18.5%**) فيعود لعوامل أخرى لم تُأخذ في دراستنا.

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتمكين الإداري على أداء الموارد البشرية عند مستوى معنوية $\alpha<=0.05$

سيتم اختبار أثر التمكين الإداري على أداء الموارد البشرية باستخدام تحليل الانحدار البسيط. والجدول (3-23) يوضح النتائج المتوصل إليها.

جدول رقم (3-24): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التمكين الإداري في أداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية تابلاط

المتغير التابع	R الارتباط	R^2 معامل الارتباط	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig	B معامل الانحدار	T المحسوبة	sig
أداء الموارد البشرية	0.818	0.660	66.911	1	الانحدار	0.000	1.764	8.180	0.000
				33	البواقي				
				34	المجموع				

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss

يوضح الجدول (3-24) تأثير التمكين الإداري أداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية تابلاط، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية تابلاط، إذ بلغ معامل الارتباط R (**0.818**) عند مستوى (**$\alpha<=0.05$**) ، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغت (**0.660**) أي أن ما قيمته (**0.660**) من التغيرات في أداء الموارد البشرية للمؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية تابلاط ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالتمكين الإداري، كما بلغت قيمة F المحسوبة (**66.911**) وهي دالة عند مستوى (**$\alpha<=0.05$**). ويؤكد معنوية تأثير قيمة F المحسوبة قيم T المحسوبة والبالغة (**8.180**) التي بينت معنوية درجة تأثير للتمكين الإداري، وهي دالة عند مستوى (**$\alpha<=0.05$**). ، وهو ما يوضحه الجدول (3-23)، وهو ما يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: **يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتمكين الإداري على أداء الموارد البشرية عند مستوى معنوية $\alpha<=0.05$** .

ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية) حول أثر التمكين الإداري على أداء الموارد البشرية عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha<=0.05$.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام؛ اختبار التجانس (**Levene's test**) في حالة دراسة الاختلاف بين فئتين، تحليل التباين الأحادي (**One Way ANOVA**) وهذا في حالة دراسة الاختلاف بين أكثر من فئتين.

H_O: لا يوجد اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التمكين الإداري على أداء الموارد البشرية كل على حدى تعزى للمتغير الشخصي والوظيفي المدروس.

H_1: يوجد اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التمكين الإداري على أداء الموارد البشرية كل على حدى تعزى للمتغير الشخصي المدروس.

فإذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي (0.05) فإننا نرفض فرضية العدم (H_O) ونقبل الفرضية البديلة (H_1)، وعليه سيكون هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين اجابات العينة وفقا للمتغير المختار، أما إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من (0.05) فإننا نقبل فرضية العدم (H_O)، أي أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العينة وفقا للمتغير المختار.

وتتفرع من هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية كالآتي:

*__الفرضية الفرعية الأولى__: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الأفراد حول أثر التمكين الإداري على أداء الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس.

*__الفرضية الفرعية الثانية__: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر التمكين الإداري على أداء الموارد البشرية تعزى لنتغير العمر.

*__الفرضية الفرعية الثالثة__: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر التمكين الإداري على أداء الموارد البشرية تعزى للمستوى التعليمي.

*__الفرضية الفرعية الرابعة__: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر التمكين الإداري على أداء الموارد البشرية تعزى للأقدمية.

أولا: أثر متغير الجنس على آراء عينة الدراسة تجاه أثر التمكين الإداري على أداء الموارد البشرية

باعتبار متغير الجنس يضم فئتين (ذكور وإناث) استخدمنا اختبار التجنس لتحديد الاختلاف من عدمه، وتحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-25): نتائج اختبار التجانس للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى متغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار التجانس Levene's Test	قيمة (T)	القيمة الاحتمالية
المحور الأول	ذكر	20	88.95	14.373	1.298	-1.245	0.263
	أنثى	15	93.93	9.246			
المحور الثاني	ذكر	20	38.05	6.669	1.192	-0.463	0.283
	أنثى	15	38.93	4.605			
المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج spss							

بناء على نتائج الجدول رقم (3-25)، نلاحظ أن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية (0.05) لمحوري الأول(التمكين الإداري) والثاني (أداء الموارد البشرية)، لذلك نقبل فرضية العدم، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر التمكين الإداري على أداء الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس.

ثانيا: أثر متغير العمر على آراء عينة الدراسة تجاه أثر التمكين الإداري على أداء الموارد البشرية

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية استخدمنا تحليل التباين الأحادي، والنتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-26): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا لمتغير العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	القيمة الاحتمالية
المحور الأول	بين المجموعات	316.243	3	105.414	0.651	0.588
	داخل المجموعات	5018.5	31	161.887		
	المجموع	5334.743	34	-		
المحور الثاني	بين المجموعات	40.571	3	13.524	0.378	0.769
	داخل المجموعات	1108	31	35.742		
	المجموع	1148.571	34	-		
المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج spss						

بناء على نتائج الجدول رقم (3-26)، نلاحظ أن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية (0.05) لمحوري الأول (التمكين الإداري) والثاني (أداء الموارد البشرية)، لذلك نقبل فرضية العدم، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر التمكين الإداري على أداء الموارد البشرية تعزى لمتغير العمر.

ثالثا: أثر متغير المستوى التعليمي على آراء عينة الدراسة تجاه أثر التمكين الإداري على أداء الموارد البشرية

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي استخدمنا تحليل التباين الأحادي، والنتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-27): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا لمتغير المستوى التعليمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	القيمة الاحتمالية
المحور الأول	بين المجموعات	391.640	3	130.547	0.819	0.493
	داخل المجموعات	4943.103	31	159.455		
	المجموع	5334.743	34	-		
المحور الثاني	بين المجموعات	174.545	3	58.182	1.852	0.158
	داخل المجموعات	974.026	31	31.420		
	المجموع	1148.571	34	-		

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج spss

بناء على نتائج الجدول رقم (3-27)، نلاحظ أن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية (0.05) لمحوري الأول(التمكين الإداري) والثاني (أداء الموارد البشرية)، لذلك نقبل فرضية العدم، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر التمكين الإداري على أداء الموارد البشرية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

رابعا: أثر متغير الأقدمية على آراء عينة الدراسة تجاه أثر التمكين الإداري على أداء الموارد البشرية

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا للأقدمية استخدمنا تحليل التباين الأحادي، والنتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-28): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا لمتغير الأقدمية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	القيمة الاحتمالية
المحور الأول	بين المجموعات	137.443	2	68.721	0.423	0.659
	داخل المجموعات	5197.3	32	162.416		
	المجموع	5334.743	34	-		
المحور الثاني	بين المجموعات	24.076	2	12.038	0.343	0.713
	داخل المجموعات	1124.495	32	35.140		
	المجموع	1148.571	34	-		

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج spss

بناء على نتائج الجدول رقم (3-28)، نلاحظ أن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية (0.05) لمحوري الأول (التمكين الإداري) والثاني (أداء الموارد البشرية)، لذلك نقبل فرضية العدم، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر التمكين الإداري على أداء الموارد البشرية تعزى لمتغير الأقدمية.

خلاصة الفصل الثالث

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض أهّم نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، حيث حاولنا معرفة مدى توافر التمكين الإداري بأبعاده المختلفة في المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية تابلاط، ومدى الاعتماد على هذا التمكين في في رفع أداء العاملين من خلال إختبار فرضيات الدراسة وتحليل أهّم نتائجها.

ولقد خلصنا في هذا الفصل إلى:

* هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية تابلاط تعتمد على التمكين الإداري لعمالها.

* هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية تابلاط لها أداء جيد قد يكون ناتج عن تمكينهم للقيام بمهام.

وبعد اختبار الفرضيات، توصلنا أنّه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وأداء الموارد البشرية في المؤسسة، إضافة إلى وجود أثر للتمكين الإداري على أداء الموارد البشرية حيث بلغ معامل التحديد (R^2 **(0.660)** . أمّا بالنسبة لآراء عينة الدراسة على اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، فقد جاءت متجانسة بالنسبة لأبعاد متغيرات الدّراسة.

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

وفي سياق اهتمامنا بموضوع التمكين الإداري، حاولنا من خلال هذا البحث أن نلم بنقطة مهمة ألا وهي مدى الدور والتأثير الذي يلعبه التمكين الإداري على أداء الموارد البشرية مما يعطي للمؤسسة الريادة والتفوق والتميز على باقي المؤسسات التي تنشط في نفس مجال المؤسسة محل الدراسة.

ومن هذا المنطلق، تمّ طرح إشكالية بحثنا حول سبل تفعيل أداء الموارد البشرية، حيث تم طرح التمكين الإداري كمدخل لمعالجة هذه الإشكالية. وحاولنا من خلال هذا البحث الإجابة عن التساؤلات المنبثقة من السؤال الجوهري من خلال طرح مجموعة من الفرضيات وضعت للاختبار، فكانت الإجابة عنها كالآتي:

* تتمحور الفرضية الأولى حول "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\propto \leq 0.05$ بين التمكين الإداري وأداء الموارد البشرية من وجهة نظر موظفي المؤسسة محل الدراسة، تم نفي هذه الفرضية، حيث تحصلنا على وجود علاقة طردية تقدر بـ 81.5%.

* الفرضية الثانية تنصّت على أنّه "**لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتمكين الإداري على أداء الموارد البشرية لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\propto \leq 0.05$**"، فقد تم نفي هذه الفرضية، حيث تحصلنا من خلال التحليل على وجود أثر للتمكين الإداري على أداء الموارد البشرية بمقدار: 66%.

* الفرضية الثالثة تنص " **توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر التمكين الإداري على أداء الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الأقدمية) عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha <= 0.05$)**". وتم نفيها بشكل جزئي، حيث انتهينا إلى:

- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر للتمكين الإداري على أداء الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha <= 0.05$
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر للتمكين الإداري على أداء الموارد البشرية تعزى لمتغير العمر عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha <= 0.05$.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر للتمكين الإداري على أداء الموارد البشرية تعزى لمتغير المستوى العلمي عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha <= 0.05$.

- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر للتمكين الإداري على أداء الموارد البشرية تعزى لمتغير الأقدمية عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha <= 0.05$

نتائج البحث: من خلال هذا البحث تم التوصل لعدة نتائج أهمها:

نتائج الجانب التطبيقي:

- هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية تابلاط تعتمد على التمكين الإداري وهذا بصورة فردية وكلية، حيث توصلنا إلى أنّه:

- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية تابلاط تعتمد على التدريب، وهذا بصورة فردية وكلية.
- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية تابلاط تعتمد على الاتصال الفعال وتدفق المعلومات، وهذا بصورة فردية وكلية.
- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية تابلاط تعتمد على تكوين فرق عمل، وهذا بصورة فردية وكلية.
- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية تابلاط تعتمد على التحفيز، وهذا بصورة فردية وكلية.
- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية تابلاط تعتمد على تفويض السلطات، وهذا بصورة فردية وكلية.

- هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية تابلاط لها مستوى أداء عالٍ وهذا بصورة فردية وكلي ، حيث قدر المتوسط الحسابي لكل عبارات هذا المحور (3.843)، أي بدرجة موافق.

نتائج الجانب النظري:

- التمكين الإداري أسلوب من الأساليب الإدارية الحديثة والناجحة التي ما إذا تم استغلالها أحسن استغلال من خلال تدريب عمالها وتحفيزهم، ومنحهم الفرصة للمساهمة في اتخاذ القرارات، واعتماد نظام اتصال فعال، وكذا إعطائهم الفرصة العمل على شكل فرق، تحلق فيها المؤسسة في الريادة وتبتعد عن محيط التبارز والمنافسة؛
- لا يكون التمكين الإداري ناجحا بصفة كبيرة إلا إذا تضافرت الأبعاد المشار إليها سابقا المتمثلة في التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال وتدفق المعلومات، تكوين فرق عمل، تفويض السلطات، فأي خلل في هذه الأبعاد قد يأخذ المنظمة إلى دوامة مليئة بالتنافس أو حتى إلى زوالها نهائيا.

- إذا أرادت المنظمة أن يكون عمالها في راحة نفسية تساعدهم على أداء جيد يجب عليها ترك الحرية لهم في طرح أفكارهم، وتركهم يعملون بشكل جماعي، كل هذا أكيد يكون تحت رقابة الرئيس المباشر لهم.
- التمكين مصطلح لم ينشأ بشكل عفوي إنما كان نتيجة لعدة بحوث وتطورات، وهو يعطي مساحة أكبر للعمال في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية والتصدي للمشاكل التي تواجههم.
- قد يكون تأثير التمكين الإداري على أداء الموارد البشرية سلبيا حتى وإن تم تطبيق أبعاده إذا كانت ذهنية العامل نفسه لا تتقبله وتفضل مصالحه الشخصية على مصالح المنظمة، فالعامل إذا كان بذهنية أنه مثلا وحتى لو قمنا بتحفيزه بكل أنواع التحفيز يبقى أداءه رديء لأنه ببساطة لا يكِن الحب والوفاء لمنظمته ويعتبرها مصدر رزق فقط.

الاقتراحات:

- على المؤسسة العمومة الاستشفائية ببلدية تابلاط أن تدرك أهمية موردها البشري والعمل على تعزيز قدراته وتطويرها.
- تبني المؤسسة أبعاد التمكين والعمل على إتباع وتطبيق كل بعد بالدرجة التي تسمح لها بتحسين أداء عمالها وتطويره إلى المستوى المطلوب.
- فتح المؤسسة المجال للعمال للمشاركة 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 المؤسسة والعمال للتعبير عن رغباتهم 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.
- دور التمكين الإداري في تفعيل الإدارة بالقيم.
- أثر التمكين على مستوى المواطنة التنظيمية.

أولا: القرآن الكريم

1. سورة الأنعام الآية 06.
2. سورة الأعراف الآية 10.

ثانيا: الكتب

3. إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، **إدارة التمكين والاندماج**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
4. أحمد جابر حسنين، **التدريب الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
5. أحمد حمود الفاضل، **تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
6. أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1999.
7. باسم الحمري، **التدريب الفعال منهجي وتطبيقي**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
8. حذيفة تقي الدين الخطيب، **التمكين أسسه وأساليبه، دراسة بلاغية تطبيقية**، دار الكتب الوطنية، الإمارات العربية المتحدة، 2009.
9. حسن راوية، **مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية**، الدار الجامعية، مصر، ط1، 2002.
10. خالد عبد الرحيم الهيتي، **إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
11. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، **المستقبل الوظيفي في ظل جدارات التدريب**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012-2013.
12. زكريا مطلك الدوري، أحمد علي صالح، **إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، بغداد، العراق، 2008.
13. عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، **إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي**، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
14. عادل محمد عبد الله، **إستراتيجية التمكين المتسلسل، مدخل البناء المتسلسل لقدرات المورد البشري المشارك في صناعة القرارات**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
15. عاطف عبد الله المكاوي، **العلوم الإدارية**، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2012.
16. عائشة يوسف الشميلي، برنامج تحسين الأداء، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2017.
17. عبد السلام أبو قحف، **أساسيات التنظيم الإدارة**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.

18. عبد الكريم أحمد جميل، **تدريب وتنمية الموارد البشرية**، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.

19. عبد الله سعد بن جليغم، **واقع تطبيقات البرامج والتقنيات الحديثة وعلاقتها بالتمكين والاغتراب الوظيفي**، دار الكتاب الجامعي، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2016.

20. محمد حسن راوية، **إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية**، الدار الجامعة للنشر والطبع، القاهرة، مصر، 2000.

21. محمد وائل القيسي، **الأداء الإستراتيجي الأمريكي بعد العام 2008، إدارة باراك أوباما أنموذجا**، دار العبيكان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2016.

22. محمود عبد الفتاح رضوان، **مهارات بناء وتحفيز فرق العمل**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر،2013.

23. مدحت محمد أبو النصر، **فرق العمل الناجحة، البناء والنمو والإدارة**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015.

24. مدحت محمد محمود أبو النصر، **إدارة الجودة الشاملة، إستراتيجية كايزن اليابانية لتطوير المنظمات**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015.

25. هواري معراج، شرع مريم، **مدخل إلى الإدارة التمكينية**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.

26. يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الشارقة، القاهرة، 2009.

27. يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين، **إدارة الموارد البشرية**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

ثالثا: الرسائل والأطروحات

28. أبو بكر بوسالم، **دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية الجزائرية "المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر، 2014-2015.

29. أبو بكر بوسالم، **دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التجارية، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2012-2013.

30. أحلام عبد الغفور محمود عبد الحي، **درجة رضا العاملين في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية عن نظام تقييم الأداء وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لديهم**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2015.

31. أحمد صالح العبد الله معن، **أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي، دراسة على شركة HP في المملكة العربية السعودية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، سوريا، 2018.

32. بوبكر ساخي، **تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية البشرية وفعالية الأداءات، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، الجزائر، 2015-2016.

33. توفيق كرمية، **تمكين العاملين، دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007-2008.

34. تيسير حسن محمود الأستاذ، **تقييم أداء وزارة الأشغال العامة والإسكان حول إعادة إعمار قطاع غزة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2017.

35. حبيبة العيداني، **أثر توافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على أداء المنظمات، حالة فرغ المضدات الحيوية أنتيبيوتيكال بالمدية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية،الجزائر، 2009-2010.

36. ريم محمد رسمي أبو الريش، **واقع العلاقات الاجتماعية بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقته بجودة الأداء**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2016.

37. شرف الدين مؤمن، **دور الإدارة بالمعليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات بباتنة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس بسطيف، الجزائر 2011-2012.

38. عادل بومجال، **تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل –فرع جنرال كابل– بسكرة**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2014-2015.

39. عبد الفتاح علاوي، **أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة شركة سونلغاز، وحدة الأغواط**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2012-2013.

40. عبد الكريم بوبرطخ، **دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011-2012.

41. عبد الوهاب محمد جبين، **تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة الصحية، جامعة سانت كليمنتس العالمية، سورية، 2009.

42. عبد الوهاب محمد جبين، **تقييم الأداء في الإدارة الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة الصحية، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة كليمنتس العالمية، دمشق، سوريا، 2009.

43. عبير فوزي الخطيب، **إدارة الوقت وأثرها على مستوى أداء العاملين**، دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.

44. عزة حسين ردة العبدلي الشريف، **واقع التمكين الإداري للمديرات وعلاقته بالتنمية المهنية للمعلمات في المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2015.

45. عمار بن عيشي، **دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2005-2006.

46. عمر جهاد عبد الرحيم محمدية، **أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2016.

47. عمر لطفي الجزار، **فقه التمكين وأثره في تطبيق الأحكام الشرعية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الفقه المقارن، كلية الشريعة والقانون، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2011.

48. محمد يوسف الزاملي، **درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لديهم**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015.

49. منال نعمان قويدر، **درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة للتمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2017.

50. موسى محمد أبو حطب، **فاعلية نظام تقييم الأداء وأثرها على مستوى أداء العاملين، حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين،2009.

51. هدى بنت عمر بن عبد الله باقبص، **آلية التمكين الإداري**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير إدارة عامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، 2018.

52. هيثم محمد العطار، **مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين، دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011-2012.

53. يوسف إسماعيل سليمان الزاملي، **التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مداري وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013.

رابعا: مذكرات الماستر

54. أحمد معراج قدري، **أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي، دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك ببسكرة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014-2015.

55. أسماء ميلودي، وفاء حمادي، **الحوافز وتأثيرها على مستوى أداء العاملين في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، الجزائر، 2015-2016.

56. أميرة غانم، **أثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة تجهيز الغرف الصحراوية بعين مليلة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2016-2017.

57. الجبارية كحيلي، **دور إستراتيجية التصدير في تحسين الأداء المؤسسي، دراسة حالة مؤسسة حدود سليم لتوضيب وتصدير التمور–طولقة بسكرة–**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2014-2015.

58. حمزة هرنون، فاطمة الزهراء عقايبية، **واقع التمكين الإداري في رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين، دراسة حالة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بعين بوسيف**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2017-2018.

59. حنان غربي، **أثر التمكين على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مؤسسة civenco**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015-2016.

60. صبرينة فارسي، **تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة، دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بخميس مليانة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر، 2015.

61. عبد الرحمن عيساوي، **دور التكوين في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة**، جامعة سعيدة نموذجا، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة مولاي طاهر سعيدة، الجزائر، 2013-2014.

62. عبد الرحمن يوسفي، **تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدماتية، دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بأم البواقي**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2013-2014.

63. فاطمة الزهراء نياف، **أثر تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للبنوك التجارية، دراسة عينة من البنوك لولاية أم البواقي**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2015-2016.

64. فوزية بوسيلة، آسيا درجاوي، **دور التمكين في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الخدماتية، دراسة حالة اتصالات الجزائر بالمدية في فترة تربص من 10-04-2018 إلى 22-04-2018**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2017-2018.

65. فوزية عثماني، بلقاسم نسيمة، **دور التمكين الإداري في تحسين الروح المعنوية للعاملين، دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2016-2017.

66. لامية كحلية، **التمكين الإداري وأثره على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز – مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية–**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2016-2017.

67. محمد شاطري، **دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر ببسكرة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة محمد خيضرن بسكرة، الجزائر، 2015-2016.

68. مريم زفول، **العلاقات العامة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة ماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، المدية، 2012-2013.

69. وفاء لوقاسي، لوقاسي هناء، **القيادة بالتمكين وأثرها على أداء العاملين، دراسة ميدانية على شركة السويدي للكابلات بعين الدفلى**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانه، الجزائر، 2014-2015.

خامسا: المجلات

70. الشيخ الداوي، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، العدد 7، 2009-2010.

71. عبد المليك مزهوده، **الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 1، 2001.

72. عبد الناصر موسى، **تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 6، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2004.

73. محمد الطاهر دربوش، راضية عروف، **التمكين كإستراتيجية لتنمية الرأسمال الفكري بالمنظمات**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 44، المجلد أ، ديسمبر 2015.

سادسا: الملتقيات

74. سناء عبد الكريم الخناق، **مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية**، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات يومي 8-9/مارس/2005، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة.

الملحق رقم (01):

استمارة تحكيم الاستبيان

الأستاذ	الدرجة العلمية	التوقيع

الملحق رقم (02):

جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

الموضوع: استبيان

أثر التمكين الإداري على أداء الموارد البشرية في المؤسسة "دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية تابلاط"

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

لنا الشرف العظيم أن تتعاونوا معنا قصد إنجاح بحثنا هذا المقدم لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال والذي يهدف إلى توضيح **العلاقة بين التمكين الإداري وأداء الموارد البشرية** ، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، حيث تعتمد صحة الدراسة بدرجة كبيرة على دقة إجابتكم، واعدين إياكم بالسرية التامة للبيانات المقدمة من طرفكم وأنها لا تستخدم إلاّ لغرض البحث العلمي، شاكرين لكم على حسن تعاونكم.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

من أجل كل سؤال ضع علامة (×) في الخانة التي تراها مناسبة

المحور الأول: البيانات الشخصية

1.الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2.العمر:

- أقل من 30 سنة ☐
- من 30 إلى أقل من 40 سنة ☐
- من 40 إلى أقل من 50 سنة ☐
- من 50 سنة فأكثر ☐

4.المستوى العلمي:

- ثانوي فأقل ☐
- ليسانس- ماستر ☐
- دراسات عليا ☐
- أخرى ☐

5. سنوات الأقدمية:

- أقل من 5 سنوات ☐
- من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐
- من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐
- 15 سنة فأكثر ☐

المحور الثاني: متغيرات الدراسة الرئيسية

أولا: ما مدى توافر أبعاد التمكين الإداري بالمؤسسة محل الدراسة؟

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1. التدريب					
توفر لي المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي الشخصية.					
تتوفر لدي المهارات الضرورية للقيام بمهام وظيفتي.					
تشجيع المؤسسة لمواصلتي تعليمي يحسن من أدائي العملي.					
تقوم المؤسسة بتدريب العاملين الجدد داخل المؤسسة					
توفر المؤسسة للعاملين أحدث الكتب والأبحاث ذات العلاقة بالعمل.					
2. الاتصال الفعال وتدفق المعلومات					
يتقاسم العاملون المعارف الجديدة مع العاملين في الأقسام الأخرى.					
أحصل على المعلومات اللازمة لإنجاز عملي في أي وقت أشاء					
أشارك الآخرين من زملائي بالمعلومات والبيانات.					
تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح.					
يوجد نظام معلومات يوفر المعلومات على نحو سريع لأصحاب القرار.					
3. تكوين فرق عمل					
تقوم المؤسسة بإنشاء فرق العمل باستمرار وتشكلها من دوائر ومستويات إدارية مختلفة					
يدعم رئيسي العمل الجماعي ويؤكد على أهمية دوره في المؤسسة.					
تسود الثقة المتبادلة بيني وبين رئيسي في العمل.					
تتوافر أجواء من التعاون والمساعدة بين زملاء العمل.					
يملك أعضاء فريق العمل خبرات مختلفة ومتكاملة					
4. التحفيز					

يقوم رؤسائي بتحفيزي على تحمل مسؤوليات أكبر.					
نظام الحوافز المعمول به يحقق العدالة للجميع.					
أتلقى مكافآت مادية ومعنوية عندما أقول بأعمال إبداعية.					
تقدر المؤسسة جهود العاملين في العمل.					
يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها.					
5. تفويض السلطات					
أمتلك الاستقلالية وحرية التصرف في مواجهة المشاكل التي تصادفني.					
عندما تكون لدي فكرة أو طرح ما، أقنع الآخرين به.					
تفوضني الإدارة سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي.					
أقوم بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال الإدارية.					
تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي.					

ثانيا: ما مستوى أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة؟

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق
أبذل الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد					
تستخدم المؤسسة أساليب تقييم واضحة ومفهومة لتقييم أدائي					
لدي دافع قوي اتجاه العمل					
هناك عدالة في تقييم الأداء					
ألتزم بتنفيذ التعليمات بحذافيرها					
تتوافق وظيفتي مع مهاراتي وقدراتي					
أستفيد من رصيد ما تعلمته وما اكتسبته من خبرات لتحقيق نوع من الابداع في أدائي لعملي					
أفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهني خلال أداء عملي					
يتوفر لدي الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية في عملي					
أقوم بأداء الأعمال الموكلة لي في وقتها دون تأخير					

الملحق رقم (03): نتائج spss

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الأول المحور	,128	35	,158	,948	35	,096
الثاني المحور	,117	35	,200*	,967	35	,372

*. This is a lower bound of the true significance.
a. Lilliefors Significance Correction

			التدريب	الاتصال وتدفق الفعال المعلومات	فرق تكوين عمل	التحفيز	تفويض السلطات	المحور الأول
Spearman's rho	التدريب	Correlation Coefficient	1,000	,420*	,308	,314	,168	,662**
		Sig. (2-tailed)	.	,012	,072	,066	,334	,000
		N	35	35	35	35	35	35
	المعلومات وتدفق الفعال الاتصال	Correlation Coefficient	,420*	1,000	,444**	,276	,451**	,699**
		Sig. (2-tailed)	,012	.	,007	,109	,006	,000
		N	35	35	35	35	35	35
	عمل فرق تكوين	Correlation Coefficient	,308	,444**	1,000	,392*	,603**	,694**
		Sig. (2-tailed)	,072	,007	.	,020	,000	,000
		N	35	35	35	35	35	35
	التحفيز	Correlation Coefficient	,314	,276	,392*	1,000	,198	,649**
		Sig. (2-tailed)	,066	,109	,020	.	,253	,000
		N	35	35	35	35	35	35
	السلطات تفويض	Correlation Coefficient	,168	,451**	,603**	,198	1,000	,586**
		Sig. (2-tailed)	,334	,006	,000	,253	.	,000
		N	35	35	35	35	35	35
	الأول المحور	Correlation Coefficient	,662**	,699**	,694**	,649**	,586**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	35	35	35	35	35	35

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		أبذل الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد	تستخدم المؤسسة أساليب تقييم واضحة ومفهومة لتقييم أدائي	دافع لدي قوي اتجاه العمل	هناك عدالة في تقييم الأداء	بتنفيذ ألتزم التعليمات بحذافيرها	تتوافق وظيفتي مع مهاراتي وقدراتي	أستفيد من ما رصيد تعلمته وما اكتسبته من خبرات لتحقيق من نوع الابداع أدائي في لعملي	في أفكر الحلول لمختلف التي المشاكل تواجهني أداء خلال عملي	لدي يتوفر الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية عملي في	بأداء أقوم الأعمال لي الموكلة دون وقتها في تأخير	الثاني المحور
المحدد الوقت في المهام لإنجاز الكافي الجهد أبذل	Correlation Coefficient	1,000	,392*	,296	,217	,564**	,404*	,161	,476**	,474**	,565**	,602**
	Sig. (2-tailed)	.	,020	,085	,210	,000	,016	,354	,004	,004	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
أدائي لتقييم ومفهومة واضحة تقييم أساليب المؤسسة تستخدم	Correlation Coefficient	,392*	1,000	,451**	,245	,303	,118	,065	,476**	,453**	,375*	,523**
	Sig. (2-tailed)	,020	.	,007	,156	,077	,499	,712	,004	,006	,027	,001

العمل اتجاه قوي دافع لدي	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	Correlation Coefficient	,296	,451**	1,000	,499**	,045	,472**	,363*	,280	,446**	,341*	,683**
	Sig. (2-tailed)	,085	,007	.	,002	,797	,004	,032	,103	,007	,045	,000
الأداء تقييم في عدالة هناك	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	Correlation Coefficient	,217	,245	,499**	1,000	,114	,346*	,283	,293	,387*	,328	,671**
	Sig. (2-tailed)	,210	,156	,002	.	,515	,042	,100	,087	,022	,054	,000
بحذافيرها التعليمات بتنفيذ ألتزم	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	Correlation Coefficient	,564**	,303	,045	,114	1,000	,480**	,354*	,432**	,560**	,729**	,570**
	Sig. (2-tailed)	,000	,077	,797	,515	.	,004	,037	,010	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35

وقدراتي مهاراتي مع وظيفتي تتوافق	Correlation Coefficient	,404*	,118	,472**	,346*	,480**	1,000	,629**	,275	,417*	,435**	,652**
	Sig. (2-tailed)	,016	,499	,004	,042	,004	.	,000	,109	,013	,009	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
في الابداع من نوع لتحقيق خبرات من اكتسبته وما تعلمته ما رصيد من أستفيد لعملي أدائي	Correlation Coefficient	,161	,065	,363*	,283	,354*	,629**	1,000	,239	,335*	,313	,540**
	Sig. (2-tailed)	,354	,712	,032	,100	,037	,000	.	,166	,049	,067	,001
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
عملي أداء خلال تواجهني التي المشاكل لمختلف الحلول في أفكر	Correlation Coefficient	,476**	,476**	,280	,293	,432**	,275	,239	1,000	,544**	,490**	,621**
	Sig. (2-tailed)	,004	,004	,103	,087	,010	,109	,166	.	,001	,003	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35

عملي في المسؤولية لتحمل الكافي الاستعداد لدي يتوفر	Correlation Coefficient	,474**	,453**	,446**	,387*	,560**	,417*	,335*	,544**	1,000	,616**	,737**
	Sig. (2-tailed)	,004	,006	,007	,022	,000	,013	,049	,001	.	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
تأخير دون وقتها في لي الموكلة الأعمال بأداء أقوم	Correlation Coefficient	,565**	,375*	,341*	,328	,729**	,435**	,313	,490**	,616**	1,000	,722**
	Sig. (2-tailed)	,000	,027	,045	,054	,000	,009	,067	,003	,000	.	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
الثاني المحور	Correlation Coefficient	,602**	,523**	,683**	,671**	,570**	,652**	,540**	,621**	,737**	,722**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	.
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,860	25

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,849	10

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,912	35

Correlations

			الأول المحور	الثاني المحور
Spearman's rho	الأول المحور	Correlation Coefficient	1,000	,815**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	35	35
	الثاني المحور	Correlation Coefficient	,815**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	35	35

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,818[a]	,670	,660	7,307

a. Predictors: (Constant), الثاني المحور

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3572,715	1	3572,715	66,911	,000[b]
	Residual	1762,028	33	53,395		
	Total	5334,743	34			

a. Dependent Variable: الأول المحور

b. Predictors: (Constant), الثاني المحور

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	23,310	8,377		2,783	,009
	الثاني المحور	1,764	,216	,818	8,180	,000

a. Dependent Variable: الأول المحور

فهرس المحتويات

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

مقدمة

الفصل الأول:

الإطار النظري للتمكين الإداري

الفصل الثاني:

إطار مفاهيمي حول أداء الموارد البشرية

الفصل الثالث:

دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية

ببلدية تابلاط

الخاتمة

قائمة المراجع

الملاحق