جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الموضوع:

دور التمكين في تحسين ألأداء داخل المنظمات

- دراسة حالة ثانوية ابن شنب للفتيات بالمدية -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال

إعداد الطالب:
فندو شي عبد الرزاق

إشراف:
أ.د.سرارعمر

أعضاء لجنة المناقشة

اسم ولقب ألأستاذ	الجامعة	الصفة

السنة الجامعية:2020/2019

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الموضوع:

دور التمكين في تحسين ألأداء داخل المنظمات

- دراسة حالة ثانوية ابن شنب للفتيات بالمدية -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال

إعداد الطالب:
فندو شي عبد الرزاق

إشراف:
أ.د.سرارعمر

أعضاء لجنة المناقشة

اسم ولقب ألأستاذ	الجامعة	الصفة

السنة الجامعية:2020/2019

شكر و امتنان

الاعتراف بالنعم شكرها

يقول عز من قائل في محكم تنزيله

(فاذكروني أذكركم واشكروا لي ولا تكفرون) سورة البقرة- الآية152

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه و عظيم سلطانه، الحمد لله جل ثناؤه و تقدست أسماؤه.

الحمد لله الذي وفقنا إلى إنجاز هذا العمل.

و يقول أيضا: **(من لا يشكر الناس لا يشكر الله)**

بعد فضل الله عز و جل يقتضي الواجب من باب الاعتراف بالجميل أن نتقدم بالشكر الجزيل و الثناء الخالص لكل من ساهم في انجاز هذا العمل، و أخص بالذكر الأستاذ المشرف :

ألأستاذ الدكتور عمر سرار و أعضاء لجنة المناقشة لتكرمهم لقبول مناقشة المذكرة و كل ألأساتذة الذين قدموا كل ما وسعهم لنرتقي بالعلم إلى أعلى المراتب ، ولا ننسى كذلك إدارة الكلية و على رأسهم عميد الكلية .

كما لا يفوتني أن أتوجه بالشكر إلى إدارة و أساتذة و عمال ثانوية ابن شنب للفتيات بالمدية لما قدموه لي من مساعدة و تفهم خاصة المدير شواش علي.

فاللهم لك منا كل الشكر و الثناء على نعمة الصبر و الطاعة و الولاء لك حمدا لا نمل من ذكره حتى نلقاك في ساعة الصفح و أنت راض عنا يا رب .

و الصلاة و السلام على الحبيب المصطفى محمد صلى الله عليه و سلم.

"مكاوي"

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى عائلتي الصغيرة ، زوجتي العزيزة و أبنائي (عبد المومن ، أسامة ، أنس ، هيثم)، والى عائلتي الكبيرة (أبي و أمي) العزيزين أطال الله في عمرهما ، و إخواني و أخواتي كلا باسمه .

كما أهدي هذا العمل إلى من تربطني معه رابطة الدين إخواني في الله و الذي يجمعني معهم هدف التمكين لهذا الدين فوق الأرض....

كما أهدي هذا العمل الى كل من تعرفت عليهم في هذه الدفعة الطيبة من أصدقاء وفقكم الله في دراستكم و المزيد من النجاحات انشاء الله.

فندوشي عبدالرزاق

فهرس المحتويات

العنـوان	الصفحة
شكر و عرفان	
الإهداء	
فهرس المحتويات	i
فهرس الأشكال.	iv
فهرس الجداول.	v
فهرس الملاحق.	vii
المستخلص	
مقدمة	أ- ذ
الفصل الأول: مدخل إلى التمكين	
تمهيد	2
المبحث الأول : مفاهيم أساسية	3
المطلب الأول:التطور التاريخي لمفهوم التمكين	3
المطلب الثاني :مفهوم التمكين و علاقته ببعض المفاهيم الأخرى	8
المطلب الثالث :أبعاد التمكين	10
المطلب الرابع : مبادئ التمكين و أهميته	11
المبحث الثاني :متطلبات التمكين	15
المطلب الأول: أسباب و ركائز التمكين	15
المطلب الثاني: مستويات و أساليب التمكين	17
المطلب الثالث: أشكال التمكين و خصائصه	19
المطلب الرابع : شروط التمكين و خصائصه	21
المبحث الثالث : آلية تطبيق التمكين	24
المطلب الأول: خطوات التمكين و عناصر نجاحه	24
المطلب الثاني: نماذج التمكين و فوائده	28
المطلب الثالث: مزايا و عيوب التمكين	33
المطلب الرابع : إستراتيجية تمكين العاملين	34

خلاصة الفصل	38
الفصل الثاني : ألأداء و دور التمكين فيه	
تمهيد	40
المبحث ألأول : مفاهيم أساسية	41
المطلب ألأول :مفهوم ألأداء	41
المطلب الثاني : محددات ألأداء	44
المطلب الثالث : مكونات ألأداء	45
المطلب الرابع : أنواع ألأداء	47
المبحث ألثاني :مؤشرات و أبعاد ألأداء و العوامل المؤثرة	49
المطلب ألأول : مؤشرات ألأداء	49
المطلب الثاني : أبعاد ألأداء	50
المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في ألأداء	51
المطلب الرابع : عناصر ألأداء	52
المبحث ألثالث : قياس ألأداء و تقيمه	54
المطلب ألأول : تعريف قياس و تقييم ألأداء و أهميته	54
المطلب الثاني : أدوات قياس ألأداء و مراحله	58
المطلب الثالث : تحسين ألأداء و خطواته و طرقه	73
المطلب الرابع : أثر التمكين على ألأداء ألأداء	79
خلاصة الفصل	81
خاتمة	83
قائمة المراجع	
الملاحق	

قائمة الأشكال وقائمة الجداول

فهرس الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
الشكل(1–1)	نموذج سبيتزر للتمكين	31
الشكل (1–2)	نمودج سبيكتور للتمكين	32
الشكل (1–3)	مراحل تطبيق استراتيجية التمكسن	36
الشكل (2–1)	العلاقة بين ألأداء و الكفاءة و الفعالية	43
الشكل (2–2)	محددات ألأداء	45
الشكل (2–3)	العوامل المؤثرة في ألأداء	56
الشكل (2–4)	خطوات ألادارة بالأهداف	72

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
الجدول (1–1)	مقارنة بين التمكين و التفويض	9
الجدول (2–1)	ترتيب العامل داخل المجموعة الكلية للعمل	64
الجدول (2–2)	ترتيب العاملين حسب السلوك	67
الجدول (2–3)	نموذج لعبارات الاختبار الإلزامي(الاجباري)	69
الجدول (2–4)	نموذج لقائمة مراجعة	70

المستخلص:

يهدف هذا البحث إلى تحديد درجة **تمكين** موظفي ثانوية ابن شنب للفتيات بالمدية و خاصة ألأساتذة ، من أجل إثبات أهمية **التمكين** ، وعلاقته بفعالية **الأداء** في ثانوية ابن شنب للفتيات بالمدية على وجه الخصوص ، وجعل بعض التوصيات التي تساعد على عملية التمكين في إدارة الثانوية.

إن عامل **التمكين** يعتبر من أهم العوامل المساهمة في زيادة الاعتبار للعنصر البشري في المنظمة، و خيارا ترفع به راية التحدي من أجل مواكبة التطور الحادث لدى المنافسين المحليين و على المستوى الخارجي و ذلك بهدف تحسين العاملين و تحسينه،و الرفع من مردود يتهم و تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة عالية تضمن لها البقاء و الاستمرارية.

و قد قمت بإعداد الحالة التطبيقية في ثانوية ابن شنب و هو مقر العمل و كان مجتمع الدراسة المتعلق بالموضوع هو أساتذة ثانوية ابن شنب للفتيات بالمدية ، و قد اعتمدت في هذه الدراسة في الجانب النظري على المنهج الوصفي التحليلي حسب الطريقة المعتمدة لدراسة ظاهرة موجودة في الواقع للإحاطة بكل جوانب التمكين و كذا ألأداء في المنظمة، أما في الجانب التطبيقي اعتمدت على منهج دراسة الحالة بهدف معرفة مستوى التمكين و ألأداء في الثانوية و بالتالي الوصول إلى تحديد العلاقة بينهما.

و قد توصل الباحث من خلال دراسته إلى النقاط التالية:

1. إعطاء الأساتذة الصلاحيات المناسبة لأداء مهامهم وتوضيح المساءلة والمسؤولية.
2. بينما تحاول تقليل الضغوط والعواقب لتشجيع الأساتذة على القيام بما هو مطلوب منهم دون خوف وحتى تحقيق أكثر من المتوقع ، فإن إدارة الثانوية في حاجة لإشراك الأساتذة مع المعلومات حول العمل لتمكينهم من اتخاذ اتخاذ القرارات المناسبة والتصحيح – في بعض الحالات – دون الرجوع إلى الإدارة العليا .
3. ينبغي أن تركز الثانوية على تمكين الأساتذة كأحد الاستراتيجيات الأكثر أهمية لمساعدتهم على تنمية مواردهم البشرية ، وتحقيق التوازن بين أهدافهم وأهدافها.
4. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن يكون الأساتذة قادرين على الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة من خلال توفير قاعدة بيانات ومعلومات وفقا للقواعد الصارمة.
5. توفير منصة للإدارات العليا والفرعية لاتخاذ القرارات المناسبة في تحسين أداء العمل من خلال إتباع معايير الجودة الشاملة.

الكلمات المفتاحية : التمكين ، ألأداء ، المنظمة ، ثانوية ابن شنب بالمدية ، الأساتذة.

Abstract :

This research aims to determine the degree of empowerment of Ibn Shanab secondary school for girls in the school, especially teachers, in order to demonstrate the importance of empowerment, and its relationship to effective performance in the school of Ibn Shanab for girls in the city in particular, and to make some recommendations that help in the process of empowerment in the secondary administration

The empowerment factor is considered one of the most important factors contributing to increasing the consideration of the human element in the organization, and an option by which the banner of the challenge is raised in order to keep pace with the development occurring among local competitors and at the external level with a view to improving and improving workers, and raising the yield of accusations and products Or high-quality services to ensure its survival and continuity.

I have prepared the applied case in Ibn Shanab High School, which is the workplace, and the study community related to the subject was Ibn Shanab Secondary School for Girls in the city, and in this study, in the theoretical aspect, it relied on the descriptive analytical method according to the approved method for studying a phenomenon that exists in reality for briefing In all aspects of empowerment, as well as performance in the organization. As for the applied side, it relied on the case study method with the aim of knowing the level of empowerment and performance in the secondary, and thus reaching to define the relationship between them.

And through the study, the researcher reached the following points:

1. Give the teachers the appropriate powers to perform their duties and clarify accountability and responsibility.
2. While trying to reduce pressure and consequences to encourage teachers to do what is required of them without fear and even achieving more than expected, the secondary department needs to engage teachers with information about work to enable them to make appropriate decisions and correct - in some cases - without consulting the administration Supreme.
3. The secondary should focus on empowering professors as one of the most important strategies to help them develop their human resources and strike a balance between their goals and their goals.
4. In addition, professors should be able to rely on modern technology by providing a database and information according to strict rules.
5. Providing a platform for the higher and subsidiary departments to take appropriate decisions in improving work performance through following comprehensive quality standards.

Key words: empowerment, performance, organization, Ibn Shanab secondary school in Al-Mediya, teachers.

مقدمة عامة

مقدمة عامة

مقدمة

ترتكز جميع القطاعات على المنظمات و التي تشترك في قواسم وظيفية مشتركة، كما أن كلا منها تسعى إلى هدفها الخاص، و يستحيل تحقيق هذه الأهداف إذا لم تتوافر الموارد البشرية المناسبة.

لم يحظ العنصر البشري بقدر من الأهمية فقد كان يعتبر كآلة إنتاج، و تأزمت أوضاعه بعد الثورة الصناعية وظهور الآلات و المصانع بدلا لوسائل الإنتاج اليدوية البدائية و حلت محل الإنسان حيث ضاعت حقوقه و تم استغلاله أسوء استغلال، و بظهور حركة الإدارة العلمية بدأ رسم مكان واضح للعمال بالرغم من أنها ساوت بينهم و بين الآلات، لكن إلى جانب ذلك دعت إلى الاختيار السليم، و تدريب العمال، وتقديم الأجور و الحوافز، إلى جانب دراسات الحركة و الزمن كمعايير أدائية للعمال، ثم نادت بضرورة وجود وحدة تنظيمية مستقلة للعناية بشؤون العمال. و تدعمت فكرة العناية بالعنصر البشري بعد ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية التي دعت إلى التعامل الإنساني مع العاملين، و سرعان ما انبثقت عنها حركة العلوم السلوكية التي تهتم بالنواحي السلوكية للعامل.

و يعتبر التمكين من العناصر الحديثة التي لقت الاهتمام من طرف المنظمات في الوقت الحاضر، و لاشك فيه أن التمكين قد يشار إليه من جوانب عديدة منها زيادة العاملين في اتخاذ مختلف القرارات ، و حتى في ملكية المنظمة و هذا هو أعلى درجات التمكين ، و قد يشار اليه من خلال الاحترام و التقدير الذي تبينه إدارة المنظمات اتجاه آراء و مقترحات و أفكار العاملين لديها، كما يهتم التمكين بإعطاء العاملين المزيد من العاملين و المسؤوليات و تشجعهم على المشاركة و المبادرة وحتى المبادأة باتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة بشكل يسمح بتوثيق العلاقة بين الإدارة و العاملين ، و المشاركة على تحفيزهم و مشاركتهم في اتخاذ القرارات و كسر الجمود الإداري و التنظيمي الداخلي بين الإدارة و العاملين ، و هو مايجعل الاهتمام بمبدأ التمكين أمرا في غاية ألأهمية لنجاح المنظمات.

و بناءا على ماسبق فقد أصبح نجاح أو فشل المنظمات خاصة الاقتصادية منها يرتكز على مدى تحكمها واهتمامها و تأطيرها الصحيح لأهم مورد تملكه وهو العنصر البشري، و الذي يعتبر الثروة النادرة التي تتسابق المنظمات لتوفيرها كما ونوعا بالشكل الذي يزيد من فعاليتها، و لكن لا يكفي للبقاء و الاستمرار جلب عاملين أكفاء فقط، بل يجب الاهتمام بهم و تحسين مستواهم و ذلك عن طريق تقييم أدائهم ، و تعتبر سياسة دراسة الأداء وتقييمه من أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية لكونها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة وكاملة ، كما عملت على انتهاج سياسة أخرى ترتكز على مكافأة العاملين على الأداء المتميز الذي يفوق الأداء العادي، و هو ما يعرف بنظام الحوافز.

إشكالية البحث:

يعتبر التمكين أسلوب يعمل على إعطاء العاملين المزيد من السلطة و حرية التصرف في أداء أعمالهم ليكونوا قادرين على العمل بكفاءة و فعالية لتحقيق أهداف المنظمة ، في حين أن ألأداء هو الكيفية و مستوى الكفاءة و الفعالية التي يؤدي به العاملون هاته ألأعمال ، و بناءا على ماسبق يمكننا طرح ألإشكالية في ما يلي:

السؤال الرئيسي هو : **هل يؤثر التمكين على أداء ألأساتذة في ثانوية ابن شنب ؟و إلى أي حد ؟**

و يمكن تقسيم الإشكالية الرئيسية إلى ألأسئلة الفرعية التالية:

1/- ماهي حقيقة التمكين في ثانوية ابن شنب بالمدية؟

2/- كيف هي حالة النتائج في ثانوية ابن شنب بالمدية ؟

3/- هل هناك علاقة بين التمكين و النتائج المحصل عليها في ثانوية ابن شنب بالمدية ؟

4/- إلى أي حد يحسن التمكين من مستوى النتائج ؟

فرضيات الدراسة :

يعتبر التمكين من أهم المصطلحات ذات ألأهمية البالغة في وقتنا الحاضر فهو يعطي المزيد من الحرية للعاملين مما يمنحهم حب المشاركة و المساهمة في اتخاذ مختلف القرارات وبالتالي إحساسهم بأهميتهم داخل المنظمة ، و هو في نفس يؤثر في أداء العاملين ، ومن أجل الإجابة على ألأسئلة السابقة وضعنا الفرضيات التالية :

الفرضية ألأولى:

لايوجد اهتمام بالتمكين في المؤسسات التعليمية خاصة ثانوية ابن شنب للفتيات بالمدية.

الفرضية الثانية

لا يوجد أداء فعال أي نتائج جيدة في ثانوية ابن شنب للفتيات بالمدية .

الفرضية الثالثة

لا يؤثر التمكين على ألأداء في المؤسسات إيجابا أو سلبا و خاصة في ثانوية ابن شنب للفتيات بالمدية.

أسباب اختيار الموضوع

يعود السبب الرئيسي لاختيار الموضوع للأهمية التي يكتسيها في الوقت الراهن خاصة مع ظهور المنافسة بحيث يعتبر عاملا أساسيا في بقاء المنظمة و إطالة حياتها الذي تهدف إليه كل المنظمات فالتمكين يعمل إما على تحسين ألأداء أو اسائته ، و كذلك كانت أسباب اختيار الموضوع تتمثل في ما يلي:

*– الحب الشخصي للموضوع و ميلي إلى هذا النوع من المواضيع و الرغبة في التحكم فيه و الإلمام بحيثياته.

*– الرغبة في إثراء المعلومات المحصل عليها خلال الموسم التكويني باطلاعنا على المزيد من المراجع والدوريات والدراسات التي تناولت الموضوع بالبحث .

*– حسب اطلاع المتربص ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين تقييم الأداء و أسلوب التمكين.

*– إدراكنا لأهمية موضوع الدراسة سواء بالنسبة للعمال أو المنظمة ككل.

أهمية الدراسة

تنبع أهمية الموضوع من ارتباطه بالعنصر البشري ، حيث أننا نتناول بالدراسة عملية تقييم الأداء، و التي تحدد مستوى أداء العمال و مواطن القوة و الضعف و محاولة تحسينها، و مدى تأثير أسلوب التمكين في تحسين ألأداء أو اسائته.و يمكن تحديد ألأهمية كذلك في العناصر التالية :

-توضيح مفهوم التمكين كأحد المفاهيم الحديثة و البالغة ألأهمية التي يجب الإلمام بها.

-العمل على لفت الانتباه لمختلف الباحثين و الدارسين للخوض في هذا الموضوع.

-الوصول إلى توضيح و إثبات ألأهمية الكبيرة للتمكين للإدارة و النتائج التي تترتب على تطبيقه في المنظمة.

-تقديم نصائح فيما يخص الاستغلال ألأمثل للموارد البشرية وزيادة كفاءتها و فعاليتها و توفير قاعدة بيانات كافية عن مستوى تطبيق التمكين في ثانوية ابن شنب مما يسهم في إيجاد الحلول المناسبة لنقاط الضعف الموجودة في المنظمة.

أهداف الدراسة

نسعى من خلال بحثنا إلى تحقيق مجموعة من ألأهداف نرى لها من ألأهمية بمكان يمكن حصرها فيما يلي:

- ألإجابة على الإشكالية المطروحة في البحث و كذا ألأسئلة الفرعية لها.

-إبراز أهمية التمكين و مدى تأثيره على أداء العمال.

- إبراز أهمية تقييم أداء العاملين من خلال دراسة طبيعتها و الطرق التي يتم بها التقييم، بالإضافة إلى مجالات استعمال نتائجها.

-إبراز كيفية تأثر عملية تقييم الأداء من خلال تطبيق أسلوب التمكين و مدى أهمية العلاقة بينهما.

- يتمثل الهدف الأساسي لهذا البحث في تحديد مدى كفاءة نظام تقييم أداء العاملين الحالي المتبع في ثانوية ابن شنب للفتيات بالمدية في تحقيق تقدير حقيقي لأداء العاملين ، ودرجة الاعتماد على التمكين داخل الثانوية.

- و على ضوء النتائج التي يتم التوصل إليها يتضّمن البحث أيضا الخروج بالعديد من التوصيات التي يمكن للمؤسسة موضع الدّراسة أن تسترشد بها.

- إثراء المكتبة ببحث يخص موضوعا بالغ ألأهمية في وقتنا الحاضر وهذا بسبب قلة المراجع في الموضوع.

منهج الدراسة

من أجل الإحاطة بكل جوانب موضوع البحث و للإجابة على مختلف ألأسئلة المتعلقة به سنعتمد على منهجين، ألأول منهج وصفي تحليلي و الثاني تطبيقي (منهج دراسة الحالة) ،و لتدعيم مختلف جوانب موضوع البحث سيتم الاعتماد على مختلف المراجع المتاحة رغم قلتها ،سواء باللغة العربية أو لغات أخرى و المتمثلة في الكتب ، الرسائل الجامعية ، المجلات و مواقع ألانترنت بغية زيادة الثروة المعرفية للموضوع و إعطاءه مصداقية علمية أكثر، و اعتمدنا منهج دراسة الحالة وهو عبارة عن طريقة تحليلية استكشافية للعوامل المتشابكة التي لها أثر في الموضوع، وهو أسلوب يعتمد على الأدوات المنهجية التالية :

- المقابلة الشخصية.
- الملاحظة المعمقة.
- دراسة الوثائق والسجلات(الإدارية).
- تسجيل معلومات دراسة الحالة

حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في البعدين التاليين :

- من حيث البعد العلمي:

تندرج هذه الدراسة ضمن العلاقات الاجتماعية السائدة داخل المنظمة أي أنها تهتم بتحسين العلاقات بين الإدارة و العاملين و بالتالي العمل على تحسين ألأداء المتعلق بالعنصر البشري أو ما يعرف برأس المال البشري الذي يعتبر أهم مورد في المنظمة ، حيث تم اعتبار مايلي:

*- المتغير المستقل: التمكين *- المتغير التابع: ألأداء

- من حيث البعد المكاني و الزمني:

تتضمن الدراسة بحث ميداني على مستوى ثانوية ابن شنب للفتيات بالمدية ، حيث كانت العينة محل الدراسة هي فئة ألأساتذة ، و كانت الوسيلة المستعملة هي الاستبيانة في جمع البيانات ثم القيام بتحليلها من أجل الوصول إلى تأكيد أو نفي الفرضيات السالفة الذكر ، و يمكن تلخيص البعد المكاني و الزمني فيمايلي:

*- الحدود الزمنية: من 2020/01/25 إلى 2020/05/31 .

*- الحدود المكانية : قمت بالدراسة على مستوى ثانوية ابن شنب للفتيات بالمدية .

صعوبات البحث

مشكلة البحث التصريحات المغلوطة غير الحقيقية في العديد من المؤسسات الحكومية والإدارات العامة التي تعاني من الأداء المركزي في صنع القرار وحل المشكلات ، لأن عملية تفويض السلطة للمرؤوسين لا يتم توسيعها ، مما يؤدي إلى التأخر في أداء العمل المتعلق بفعالية الأداء وبالتالي يؤدي إلى نتائج سلبية على جميع المستويات

التنظيمية. إنها مشكلة الأداء الإداري في الجزائر. كمايمكن ذكر بعض المشاكل ألأخرى المتمثلة فيما يلي:

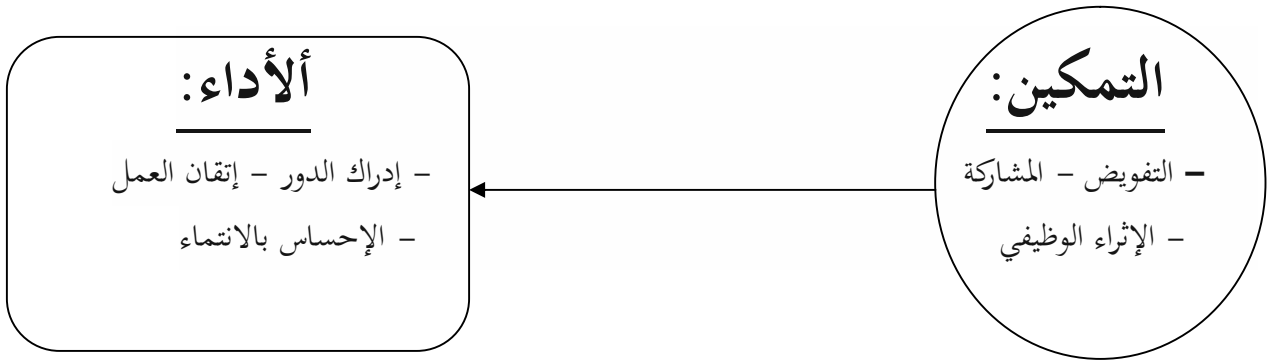
-نقص المراجع ذات العلاقة بالموضوع .

-صعوبة القيام بالمقارنة عبر عدة فترات زمنية و هذا لقصر فترة التربص.

-عدم الوصول إلى الحالة المثلى فيما يخص الاستبيانة خاصة توزيعها و عدم فهمها و كذا عدم الإجابة عليها.

نموذج الدراسة

في موضوعنا هذا اعتمدنا على متغيرين، المتغير ألأول و هو المتغير المستقل يتمثل في التمكين و الثاني و هو المتغير التابع المتمثل في ألأداء، و يمكن تلخيص الموضوع محل الدراسة في الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الباحث

دراسات سابقة

تمثل الدراسات السابقة إطارا و موردا معرفيا للبحث العلمي بصفة عامة و لموضوعنا هذا بصفة خاصة ،و هي بمثابة الموجه للطريق الذي بسلكه الباحث في دراسته ،كونها توفر له خبرات و تجارب الباحثين السابقين ،حتى يتسنى له الاستفادة منها في عملية الطرح السليم للموضوع و اجتناب التكرار و التركيز على الجانب المفقود في تلك الدراسات، و من بين هذه الدراسات نذكر ما يلي:

***– دراسة غزازي زينب بعنوان "دور التمكين في بناء المنظمات المتعلمة" ،دراسة حالة جامعة يحي فارس بالمدية ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال و تسويق ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة المدية ، 2019/2018.**

هدفت الدراسة دراسة و توضيح دور التمكين في بناء المنظمات المتعلمة من خلال دراسة حالة جامعة المدية، و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

–أن اتجاه أفراد عينة الدراسة كان محايدا حول انتهاج جامعة المدية للتمكين.

–أن اتجاه أفراد عينة الدراسة حول واقع جامعة المدية من المنظمات المتعلمة كان محايدا.

–لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول دور التمكين في التحول بالجامعة إلى منظمة متعلمة تعزى للمتغيرات الشخصية.

–يوجد تأثير متوسط للتمكين على المنظمات المتعلمة بجامعة المدية .

***– دراسة حسن مروان عفانة بعنوان " التمكين الإداري و علاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات ألأهلية الدولية العاملة بقطاع غزة " ، رسالة ماجستير ، قسم إدارة ألأعمال ،كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ،جامعة ألأزهر، 2013.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين بأبعاده الخمسة (الاتصال ،و مشاركة المعلومات ، بناء فريق العمل ، التأثير ، تحفيز العاملين ،القوة) و فاعلية فرق العمل ،و مستوى تطبيق كل منهما في المؤسسات ألأهلية الدولية التي تعمل في قطاع غزة ،و قد توصلت الدراسة إلى أن مستوى التمكين في المؤسسات ألأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة كان مرتفعا عند قياس العلاقة بين التمكين و فاعلية فرق العمل في عينة الدراسة ، و أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية قوية بينهما ، و قد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها إعادة النظر في نظام الحوافز بكافة أنواعها و إعادة تنظيمها ، و منحها بأكثر عدالة و كذلك زيادة سرعة و سهولة انسياب المعلومات بين مختلف مستويات الإدارية.

***– دراسة كرمية التوفيق بعنوان "تمكين العاملين "،دراسة حالة شركة الاسمنت بسورالغزلان ولاية البويرة،رسالة ماجستير في علوم التسيير،فرع إدارة ألعمال،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة الجزائر،2007 /2008.**

هدفت الدراسة إلى تحديد المعنى الدقيق للتمكين مع إظهار على الفرد في المنظمة،و تأثيره على الاهتمام بضرورة تمكين الموارد البشرية داخل المنظمة،بالإضافة إلى تقديم صورة على واقع التمكين في المنظمات الجزائرية.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

+ – إن برامج التمكين تساهم في تحسين أرباح المنظمات أي أن التمكين يساهم في تحسين سلوكيات لدى العاملين في المنظمة تزيد و تنمي تحقيق هداف المنظمة.

+ – إن مفهوم التمكين تطور عبر عدة مراحل إلى أن وصل الى مفهومه الحالي و الذي لم يكن كذلك الا في وقت متأخر أي في الوقت القريب،مما يعني أن التمكين هو ناتج تراكمي و تطوري لما تمخضت عليه مختلف النظريات.

+ – تلعب القيادة المتمثلة في الإدارة التي تشرف على المنظمة دورا كبيرا في تبني برامج و قرارات تساعدها في نشر روح المبادرة و كذا إحداث التنمية المستدامة ، بالإضافة إلى تدعيم نظم التحفيز ، بالإضافة تبني إستراتيجية التمكين و هذا كله لا يكون إلا إذا توفرت لدى القائد النظرة المستقبلية الثاقبة ، و كذا المؤهل العلمي اللازم للقيام بتطبيقها.

***– دراسة عمار العايب بعنوان "دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي "دراسة حالة المركز ألاستشفائي الجامعي"سعادنة عبدالنور بسطيف"،رسالة ماستر ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة بسكرة،2014.**

هدفت الدراسة إلى معرفة دور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي بأبعاده ألأربعة و المتمثلة في تفويض السلطة، الاتصال الفعال، التدريب، فرق العمل.

و قد توصلت الدراسة الى وجود دور للتمكين الإداري على العاملين الإداريين لدى المركز الاستشفائي عبدالنور سعادنة بسطيف ،وقد أوصت الدراسة بمايلي:

– يجب على إدارة المركز ألاستشفائي عبدا لنور سعادنة بسطيف أن تعمل على شرح مفهوم و معنى التمكين .

– منح العاملين المزيد من الصلاحيات التي تمكنهم من التصرف في المواقف التي تواجههم عن طريق المزيد من تفويض السلطة.

– تخصيص أموال كافية لتنفيذ و متابعة تطبيق التمكين.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تطرقت الدراسات السابقة عموما إلى أثر تطبيق التمكين على تحسين ألأداء و البعض ألأخر الى تحديد مفهوم التمكين و كذا متطلباته و علاقتها بالأداء و كذا الرضا ،الا ان دراستنا تتشابه مع تلك الدراسات في الطرح أي نريد الوصول إلى معرفة الى أي حد يؤثر التمكين على ألأداء ، و لكن نختلف معها في المكان الذي ستجري فيه الدراسة و هو ثانوية ابن شنب للفتيات بالمدية و كذلك تختلف معها في كون دراستنا تتعلق بسلك التعليم و يخص بالذات ألأساتذة و هؤلاء يمثلون مقياسا حقيقيا و فعالا للأداء و متغيراته و خاصة متغير التمكين .

هيكل الدراسة

بناءا على عنوان البحث و الإشكالية المطروحة الرئيسية و الفرعية فانه قد تم تقسيم البحث إلى (3) ثلاثة فصول على النحو التالي:

الفصل ألأول : كان بعنوان "مدخل إلى التمكين" ، و قد اهتم هذا الفصل بالجانب النظري للتمكين ،و قسم بدوره إلى (3) ثلاثة مباحث ، ألأول خصص للمفاهيم ألأساسية للتمكين و الثاني خصص لمتطلبات التمكين و الثالث خصص لآليات تطبيق التمكين.

الفصل الثاني: كان بعنوان "ألأداء و دور التمكين فيه"،و قد اهتم هذا الفصل بالجانب النظري للأداء ، و قد تم تقسيمه كذلك إلى (3) ثلاثة مباحث، ألأول خصص للمفاهيم ألأساسية، و الثاني لمؤشرات و أبعاد و العوامل المؤثرة، و الثالث خصص لقياس ألأداء و تقييمه.

الفصل الثالث : و هو خاص بالحالة التطبيقية بعنوان "دور التمكين على ألأداء في ثانوية ابن شنب للفتيات بالمدية "، تم الاستغناء عنه لظروف طارئة و استحالة القيام بالدراسة التطبيقية بسبب جائحة فيروس "كرونة" رفعه الله عنا و عن بلا دنا يا رب يا رحمان يا رحيم.

الفصل الأول: مدخل إلى التمكين

تمهيد:

خلال العقدين الماضيين زاد الاهتمام بدراسة تمكين العاملين في المنظمات المختلفة. ونتيجة لما تواجهه المنظمات في الوقت الحالي من زيادة المنافسة، خفض التكاليف، زيادة الأداء، فإن المنظمات اتجهت إلى استخدام إستراتيجية تمكين العاملين لتحسين أدائها.

إن تطبيق مفهوم تمكين العاملين أدى إلى التغلب على عدم الرضا الوظيفي للفرد، وخفض تكلفة الغياب ودوران العمل وكذلك زيادة جودة الأداء .

و سوف نتطرق في هذا الفصل إلى كل ما يتعلق بمفهوم التمكين حتى نتمكن من الإحاطة بكل جوانبه العلمية و التنظيرية التي تمكننا من الإحاطة بالمفاهيم التي تساعدنا في الدراسة التطبيقية.

و من أجل ذلك قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث ألأول خصص للمفاهيم ألأساسية للتمكين من خلال التطور التاريخي و كذا مفهومه و أهم المصطلحات المتعلقة به وبعده أبعاده ثم مبادئه و أهميته ، و خصص الثاني لمتطلبات التمكين من خلال أسباب وركائز التمكين فمستوياته و أساليبه ثم أشكاله وبعده خصائصه،كما خصص الثالث لآلية تطبيق التمكين من خلال شروط تنفيذه فخطواته و عناصر نجاحه فنماذجه و فوائده وفي ألأخير مزاياه و عيوبه.

المبحث ألأول: مفاهيم أساسية

المطلب ألأول: التطور التاريخي لمفهوم التمكين

طرحت الإدارة الحديثة مفاهيم متطورة للتعامل ضمن منظومة العمل الإداري ومن هذه المفاهيم الحديثة، مفهوم التمكين (Empowerment)، وهو مفهوم بدأ طرحه منذ فترة، إذ بدأ ينتشر لتعزيز جهود الجودة الشاملة في المؤسسات. إن المفهوم مشتق من كلمة(power)، أي القوة، ومعناها اللغوي التمكين، وعندما نعرف التمكين كمفهوم إداري، فغالبية التعاريف تتفق على أن التمكين يختص بمنح الموظف السلطة المتعلقة بالأعمال والموضوعات ضمن تخصصه الوظيفي، وتحريره من الضبط المحدد عن طريق التعليمات، ومنحه الحرية لتحمل مسئولية آرائه، وقراراته، وتطبيقاته. وهذه القوة تتخذ عدة أشكال على حسب التخصص الذي تطبق فيه، وفي علم الإدارة، هناك مجموعة من العناصر التي يمكن أن تعتبر جوانب قوة تمكن الموظف من أداء عمله بشكل أفضل، مثل الصلاحية،المسئولية، المعرفة، المظهر، التكنولوجيا،العلاقات، المال،وسمة الشخصية.

1/-المراحل التاريخية

من أهم المراحل التاريخية في الفكر الإداري الحديث والأساليب التي رافقت تلك المراحل[1]:

1. النظريات التقليدية (الأساليب الكلاسيكية) في الإدارة.
2. الأساليب السلوكية في الإدارة.
3. الأساليب الحديثة في الإدارة.
4. ما بعد الأساليب الحديثة في الإدارة.
5. أساليب أخرى في الإدارة

في التاريخ الإسلامي ظهرت مصطلحات وممارسات، إدارية منها مفاهيم إلهية مثل الشورى ومنها مفاهيم احتاج المسلمون إلى استنباطها مثل الدواوين، مثل ديوان الحسبة وغيرها.

وفي القرن السابع عشر بدأت الثورة الصناعية وظهرت معها أفكار آدم سميث حول الكفاءة الإنتاجية من خلال مبادئ التخصص وتقسيم العمل. وقد بدأت الإدارة ونظرياتها تتبلور في الكتب والأبحاث والجامعات والمؤتمرات العلمية مع بداية القرن العشرين، من خلال المدارس الكلاسيكية وتلاها السلوكية والنظريات الحديثة.

أما النظريات الكلاسيكية فقد كان في مقدمتها نظرية الإدارة العلمية التي جاء بها المهندس" فريدريك تيلور"(Fredrick Taylor) في عام 1911.

[1] : يحي ملحم، التمكين مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2006، ص 25.

أولا:الأساليب الكلاسيكية في الإدارة

تنقسم الأساليب الكلاسيكية في الإدارة إلى ثلاثة أقسام:

نظرية الإدارة العلمية.

النظرية الإدارية.

النظرية البيروقراطية.

أ/: نظرية الإدارة العلمية

أما بالنسبة لنظرية الإدارة العلمية التي تبلورت في كتاب مبادئ الإدارة العلمية لفردريك تيلور (Fredrick Taylor) الذي سُمي بأبي الإدارة العلمية، فنلاحظ في المبادئ التي نادى بها "تيلور" محاولة منه لوضع أسس ومبادئ علمية مدروسة، ومحددة لتعظيم إنتاجية العاملين[1].

أما التمكين ونظرية الإدارة العلمية فعلى طرفي نقيض، ولم يكن أصلا مفهوم التمكين معروفا في ذلك الوقت، وما ورثه فردريك تيلور من الثورة الصناعية من آدم سميث يتنافى أصلا مع مبدأ التمكين في الإدارة المعاصرة. النظرة التي كانت سائدة تجاه العامل على أنه آلة يجب ضبطها بالطريقة المثلى لإنجاز أكبر كم من الإنتاج، حتى لو تطلب الأمر تقديم حوافز للعاملين من أجل زيادة إنتاجيتهم فقط، ومن أجل زيادة الكفاءة وتحسين مستوى الإنتاج، وخاصة أن ما يتم إنتاجه يتم بيعه، فمستوى الطلب في تلك الفترة من الزمن كان كبيرا من قبل مجتمع المستهلكين المتعطش للمنتجات الصناعية.

لذلك كان الفكر السائد في تلك الفترة من الزمن بعيدا عن مفهوم التمكين أو حتى التفويض، وذلك بسبب الظروف التي كانت سائدة في تلك الفترة وخاصة ضعف المفاهيم ذات العلاقة بالبعد الإنساني وسيطرة المفاهيم ذات البعد المادي.

ب/: النظرية الإدارية Administrative Management

النظرية الثانية في الأساليب الكلاسيكية هي النظرية الإدارية (Administrative Management) التي جاء بها Henri Fayol في عام1916 والمتفحص بعمق لهذه النظريات التقليدية يجد درجة عالية من التركيز على تحقيق الضبط والنظام والثبات في العمل، ولكن لا يجد مجالا فيها لمنح الموظف أي دور في المشاركة وإبداء الرأي أو حرية التصرف.

أما ماري باركر فوليت (Mary parker Follett) وأفكارها الإنسانية التي قدمتها في تلك الحقبة فقد سبقت زمانها بعقود طويلة كما وصفها (Peter Drucker) .

لقد كان صوت Follett الصوت الوحيد المختلف في عهد المدارس الإدارية التقليدية الذي تميز عن بقية الأصوات وإذا كان Taylor يدعى بأبي الإدارة العلمية، فإن Follett كانت كما يصفها Peter Druckerأم الإدارة. فقد تحدثت في مواضيع في أوائل القرن الماضي، ينظر إليها على أنها حديثة حتى في وقتنا الحاضر. فتناولت مواضيع مثل التعاون والعمل الجماعي، ونظرت إلى المؤسسات على أنها مجتمعات متعاونة علبها أن تعمل لتحقيق أهداف مشتركة.

[1] : يحي ملحم ، مرجع سبق ذكره ، ص 25.

ج/: النظرية البيروقراطية:

ولدت النظرية البيروقراطية على يد المفكر الألماني ماكس ويبر (Max Weber) **وهو الذي جاء بمبادئ النظام** البيروقراطي للمؤسسة، لكي يضع نهاية لحقبة تاريخية من الفوضى في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في ألمانيا في نهاية القرن التاسع عشر. ورأى بأن الحل هو في ما أسماه "النظام البيروقراطي" الذي يعني حكم المكتب بوضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل ووضوح التسلسل الرئاسي وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.

وكان يؤمن بتحقيق مستويات عالية من الكفاءة الإنتاجية من خلال الضبط والدقة في العمل ووضوح القوانين **والتشريعات.** والتركيز على جانب من الجوانب الإدارية قد يكون على حساب جوانب أخرى ويحدث هنا مرة **أخرى.** ما حدث مع تيلور من ردة فعل تجاه التسيب فنجد النتيجة هنا مبالغة في التشدد والبطء في الإجراءات والجمود في القوانين. وكان جل هدف وغاية المفكر البيروقراطي هو تحقيق النظام والكفاءة والعمل الجاد والبعد عن المصالح الشخصية لحساب مصلحة المنظمة

ثانيا :الأساليب السلوكية في الإدارة

بدأ التركيز خلال عام 1920 **على الجوانب الإن**سانية يتنامى ويؤثر في الفكر الإداري، فظهرت عدة نظريات تبدو في واقعها ثورة حقيقية على النظريات التقليدية السابقة التي لم تتعرض للجانب الإنساني، وإذا تعرضت للجوانب الإنسانية فبهدف زيادة الكفاءة والإنتاجية وليس بهدف الإنسان وتلبية رغباته وتنميته أو حل مشاكله. **من هنا** بدأت نظريات أخرى تنحو منحى آخر نحو الاهتمام بالجوانب الإنسانية، ليس فقط من قبيل الجوانب المادية، وتلبية حاجات العامل 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.

ومن أهم النظريات ذات التأثير الهام في الفكر الإداري الإنساني[1]:

1- دراسات هوثورن وحركة العلاقات الإنسانية.

2- نظرية الحاجات لماسلو

3- نظرية X and Y ل دوجلاس ماكقريقور (Douglas McGregor) .

4- الشخصية البالغة لدى كرس آرقريس (خطوة هامة جدا تجاه التمكين)(Chris Argyris).

أ/:دراسات هوثورن وحركة العلاقات الإنسانية

بدأت دراسات هوثورن في عام 1924 في شركة ويسترين أليكتريك (Western Electric) في الولايات المتحدة الأمريكية، **وبدأ الباحثون يدرسون أثر العوامل المادية مثل ظروف العمل ومستوى الإضاءة على إنتاجية** العامل في تلك الشركة[i] واستمرت تلك الدراسات حتى عام 1932 **عندما بدأ الكود الاقتصادي العظيم يعصف** في البلاد، فتوقفت دراسات هوثورن التي ساهم بها Elton Mayo **من جامعة هارفارد. وعلى الرغم من أن**

[1] : يحي ملحم ، مرجع سبق ذكره ، ص 29 .

تلك الدراسات قد بدأت تحاول دراسة ظروف العمل المادية، (مستوى الإضاءة) وأثرها على إنتاجية العاملين، إلا أنها قد ظهرت، صدفة ونتيجة لخطأ في المنهجية المستخدمة، متغير آخر غير مقصود وهو أهمية التعاون والاهتمام بالإنسان و العامل على أنّها متغيرات تؤثر على الإنتاجية بدلا من الإضاءة أو ظروف العمل المادية التي قامت الدراسة أصلا من أجل قياسها وقياس أثرها. ورب ضارة نافعة، فالخطأ في المنهجية الذي سُمي "أثر هوثورن" (Hawthorn Effect) كان من أهم الأسباب التي فجرت ثورة جديدة في الفكر الإداري، ومهد الطريق لما سمي فيما بعد بحركة العلاقات الإنسانية التي ظهرت خلال عام 1950-1960، وكانت وجهة نظر هذه الحركة تنطلق من أن معاملة العاملين معاملة إنسانية جيدة تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل، وحركة العلاقات الإنسانية هذه مهدت السبيل لما أصبح يعرف في الوقت الحاضر بدراسة السلوك التنظيمي.

وظهرت بعدها نظريات أسست لدور العامل والموظف في المنظمة وقعّدت لمساهماته الفاعلة وحاجاته التي تتجاوز الحاجات المادية المجردة إلى الحاجات والمطالب الإنسانية في قضايا الإبداع والابتكار والتفوق والتحدي والمشاركة في اتخاذ القرار وتمكين الموظف ومنحه حريات أكبر في العمل. ومن أهم هذه النظريات نظرية Ibraham Maslow للحاجات ونظرية **X and Y** لصاحبها Douglas McGreoger ونظرية الشخصية البالغة لصاحبها

ثالثا : الأساليب الحديثة في الإدارة

أ /– نظرية النظم

النظام مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الوظائف التي تتفاعل فيما بينها وتستمد طاقتها من البيئة الخارجية لتحقيق أهداف مشتركة. وهذه النظرية ساهمت في تغيير نظرة العاملين إلى المؤسسة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة. فبدلا من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة، أصبح الاهتمام نحو الأهداف العامة للمؤسسة من خلال رؤية المؤسسة ككل متكامل، من خلال وظائف مترابطة ومتعاونة ومنسجمة بعضها مع بعض، مما كرس مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون[1].

والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة. فزادت أهمية عمل الفريق الذي يعتمد على العامل المتسلح بالمعرفة والقدرة على المبادرة و الإبداع والتطور. لأن من أهم مقومات أعضاء الفريق المتجانس أن يكون لكل واحد منهم قدرة على تقديم قيمة إضافية ومساهمة نوعية للفريق و إلا فسيكون هذا العضو عبئا على الفريق ومعيقا لتحقيق أهدافه.

ب /– النظرية الظرفية:

تقوم هذه النظرية على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المنظمة. وهذه النظرية توصي بعدم تعميم أي مبدأ أو مفهوم من مفاهيم الإدارة على مختلف المنظمات وفي مختلف الظروف. وهذا يعني أنه لا يوجد

[1] **:كرمية توفيق، تمكين العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة ألأعمال،جامعة الجزائر3، 2008/2007، ص 23.**

نظرية في الإدارة صالحة لكل زمان ومكان. **فاختيار أي مبدأ أو نظرية يعتمد على ما يناسب المنظمة،** ويحتاج من القيادة أن تفكر وتوائم بين واقعها من ناحية، وبين النظرية من ناحية أخرى[1] .

و ما يناسب مؤسسة أو ظرف من الظروف، قد لا يناسب مؤسسة أخرى أو ظرف من الظروف الأخرى. وهذه النظرية مفيدة من ناحية أنها تتطلب من المؤسسة التفكير والعصف الذهني قبل المبادرة بتطبيق مبدأ ما أو فكرة إدارية معينة. وما يبرر ذلك أن كثيرا من المنظمات تفشل نتيجة للتسرع في تطبيق فكرة إدارية جديدة لمجرد أنها نجحت في مكان آخر، **وسرعان ما تفشل نتيجة لعدم موائمتها للظروف، أو للثقافة،** أو للمتغيرات الظرفية الخاصة **بالمنظمة.**

والنظرية الظرفية مجال مناسب ورحب للتفكير الخلاق وعدم التسرع، **وخاصة عندما تُغفل المنظمة مبدأ المشاركة** والتمكين وفرصة المشاركة في دراسة الأفكار والتأكد منها قبل تطبيقها.

ج /– حركة الجودة والتميز:

بدأت حركة الجودة تتبلور وأخذت أهميتها تتزايد بعد الثمانينات من القرن العشرين، **وظهر مفهوم إدارة الجودة** الشاملة الذي يُعنَى بتحسين الجودة في مختلف نواحي المؤسسة بشكل دائم ومستمر في سبيل تقديم الأفضل للزبائن. **وظهرت مؤسسات عالمية لرعاية المنظمات** التي تحقق معايير جودة متميزة ودعمها، **مثل شهادة الايزو ومالكوم بالدرج** (Malcolm Baldrieg) وغيرها. **وظهرت أفكار تتعلق بسلسلة القيمة** Value Chain والتميز في الأداء Performance Excellence، مما أدى إلى تنامي الاهتمام بمفهوم الجودة من عدة أبعاد بما في ذلك جودة **المنتجات، والخدمات وأهم من ذلك أيضا، جودة أداء العاملين؛ لأن جودة** أدائهم.

د/– نظرية Z

نظرية Z نظرية يابانية-أمريكية قدمها William Ouchi وRichard Tanner . وتركز هذه النظرية على الحركة الأفقية للعاملين وهي التي تعني: **أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي** للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي، **والاهتمام بتخطيط المهنة** (Career Planning) **والتنمية المهنية** (Career Development) واتخاذ القرار بشكل جماعي، والتركيز على عمل الفريق، والتركيز على مشاركة العاملين وانخراطهم في المنظمة.

[1] **: يحي ملحم ، مرجع سبق ذكره ، ص 34 .**

المطلب الثاني: مفهوم التمكين وعلاقته ببعض المفاهيم ألأخرى

أولا: مفهوم التمكين

1/– لغة : هو التقوية أو التعزيز، والتمكين هو دعم البنية التحتية في المنظمة و المؤسسة، وذلك بتقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية و التركيز على العاملين في المنظمة ، ومنحهم القوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة وحمايتهم في حالات السلوك الطارئ وغير المتوقع خلال خدمة المستهلك ، والتركيز على العاملين الذين يتعاملون مع المستهلك ويتفاعلون معه [1].

2/- **اصطلاحا** :فقد عرف مورال و مرديث (Meredith and Murrell ،2000) التمكين بأنه "العملية التي يتم فيها تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي"، كما عرف جيندو (**gi**nodo1997) التمكين بأنه "عندما يقوم كل من المديرين والموظفين بحل مشاكل كانت ".

و يعرف كذلك التمكين بأنه أسلوب إداري يشترك من خلاله المدراء و أعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار ،بمعنى آخر هو التعارف في عملية اتخاذ القرارات التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر م تحدد بنظم التدريب و المكافأة بالمشاركة في السلطة و أسلوب القيادة و الثقافة التنظيمية[2].

كما عرفه (Cole) "بأنه عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات و الإسهام في وضع الخطط خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد و استخدام الخبرة الموجودة لدى ألأفراد لتحسين أداء المؤسسة "[3].

و يعرف الباحث التمكين بأنه طريقة أو أسلوب إداري تتبعها المنظمة لكسب ثقة العاملين و نيل رضاهم من أجل بذل المزيد من الجهد و إتقان أعمالهم و المشاركة في اتخاذ القرارات و تحمل المسؤوليات.

ثانيا:علاقة التمكين ببعض المفاهيم ألأخرى

1/– تمكين العاملين و تفويض السلطة:

يسود اعتقاد كبير أن تفويض السلطة مرادف للتمكين ، وفي الواقع إنه يختلف عنه لأن تفويض السلطة يعني:" تخويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية " ، فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل ، كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها ، أما في التمكين فإن الأفراد الذين تم تمكينهم أي إعطاؤهم سلطة اتخاذ القرارات هم المسئولون عن النتيجة النهائية ، كما أن التمكين أكثر ثراء من التفويض ، ففي التفويض تجد المستوى الأعلى يفوض الأدنى في جزئية محددة ، ولا يتيح له إلا قدراً يسيراً من المعلومات بالكاد ما يساعد

1 : مازن عبدالعزيز،التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسساتي ،عمان،ألأردن،2006،ص1.

2 : الطعاني حسن أحمد و السويعي عمر سلطان،التمكين الإداري و دوره في تحقيق الرضا في المدارس العمومية في مدينة الدمام ،مقال متعلق بالدراسات التربوية ، مجلد 40 ملحق 1،عمان ، ألأردن ،أفريل 2003.

3 : عماد علي المهيرات ، أثر التمكين على فاعلية المنظمات ، دار جليس الزمان ، عمان ، ألأردن ، ط 1 ، 2009 ، ص 22.

على تنفيذ المهمة ، وتكون المسؤولية عن النتائج منوطة بالمفوض وليس بالمفوض إليه ، أما في التمكين فتتاح للمستوى الأدنى صلاحيات للمبادأة أوسع وأعرض في نطاق متفق عليه ، وتكون المعلومات مشاركة على المشاع بين الإدارة والعاملين.و يمكن توضيح أهم الاختلافات بين التمكين و تفويض السلطة في الجدول التالي الذي يأخذ بعين ألاعتبار عدة أوجه

الجدول(1–1) مقارنة بين التمكين والتفويض

وجه المقارنة	التفويض	التمكين
الصلاحيات	صلاحيات جزئية	صلاحيات كاملة
المسؤولية	تظل مسؤولية المفوض	النجاح للموظف والفشل مسؤوليته
القيادة	خارجية	ذاتية
المعلومات	جزئية بقدر التفويض	متاحة للجميع
المحاسبة على الأخطاء	إذا أخطأ المفوض قد يسحب التفويض	في حالة الخطأ يتحرى المفوض السبب ويعالج
الزمن	مؤقت ،قد يلغى أويتم تعديل نطاقه	دائم ومستمر ويمثل قناعة وخيار استراتيجي

(الاحمري،2014)

2/– تمكين العاملين و المشاركة:

هناك خلط لدى بعض الباحثين بين مفهوم التمكين والمشاركة ، و وفقاً لتعريف تمكين العاملين تعد عملية المشاركة هي المفتاح الأول والركن الرئيسي لتمكين العاملين - خاصة في الصفوف الأولى – من التصرف السريع في المواقف الجديدة التي يواجهونها ، فالأفراد بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية ولاأن يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل.

3/– تمكين العاملين و الإثراء الوظيفي:

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة ، بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته ، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله ، علاوةً على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتاج وظيفته ، 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 و الأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته.

المطلب الثالث: أبعاد التمكين

هناك مجموعة من المواصفات إذا توفرت لدى الموظف وامتلكها، أحس التمكين وقد اختلف الباحثون في وضع أبعاد التمكين في بعدين وهما:

- البعد المهاري : ويقصد به إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة مهارات التوافق وحل النزاع والقيادة وبناء الثقة .
- البعد الإداري : ويقصد به إعطاء حرية وصلاحية اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة .

ومنهم من حدد التمكين في أربع أبعاد يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد هيئة التمكين المستخدم في أي منظمة ، وهذه الأبعاد هي [1]:

- البعد الأول : المهمة

يهتم هذا البعد بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وظف من أجلها ، أي يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية التي يتمتع بها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم ، وإلى أي مدى يتم توجيههم ، أو حاجتهم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها ،وإلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به .

- **البعد الثاني : القوة**

إن أول الخطوات في التبصر والتعمق في مفهوم التمكين يرتكز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين ، سواء من ناحية وجهة نظر القيادة أو العاملين على حد سواء ، ويأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم ، وماهية المهام التي يقوم بها الأفراد الممكنين ، وإلى أي مدى السلطة التي يمتلكها الفرد محددة في المهام ، وإلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين .

- **البعد الثالث : الالتزام**

يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف مصادر التزام الأفراد و الإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين

1 : بأحدي قدور،بديدة محمد ،أثر إستراتيجية تمكين العاملين على تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسات ،مذكرة الليسانس في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال ، جامعة ورقلة ، 2013/2012 ،ص11 .

،ويتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس .

المطلب الرابع:مبادئ التمكين و أهمية

أولا: مبادئ التمكين

إن مبادئ التمكين حسب Rige مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة empower و يمثل كل حرف كما يلي[1] :

1- تعلم العاملين éducation: حيث يجب تعلم كل العاملين في المنضمة من اجل زيادة كفاءة و قدرة العاملين و يؤدي ذلك إلى تحقيق أهداف المنضمة و النجاح .

2- الدافعية motivation : على إدارة إن تخطط لكيفية تشجيع العاملين لتقبل فكرة التمكين ، و تبيان دورهم الحيوي في نجاح المنضمة من خلال برامج التوجيه و التوعية و بناء فرق العمل المختلفة ، و اعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا .

3- وضوح الهدف purpose: إن جهود التمكين لا تكلل بالنجاح إذا لم يكن لدى عاملين المنضمة الفهم الواضح لمهمة و أهداف المنضمة

4- الملكية owneship : وذلك من خلال إيجاد الخطط لزيادة امتيازات العاملين، بحيث يكون للمنضمة عاملين مالكين لأصول من المنضمة ، ما يؤدي إلى تعزيز الولاء توسيع صلاحياتهم في العمل .

5- الرغبة في التغيير willingness to change: إن نتائج التمكين يمكن أن تؤدي بالمنضمة إلى إيجاد طرق حديثة في أداء مهامها ، فإذا لم تشجع الإدارة العليا و الوسطى التغيير ، فان وسائل الأداء سوف تؤدي إلى الفشل .

---

1 :غزازي زينب ،دور التمكين في بناء المنظمات المتعلمة ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص ادارة أعمال و تسويق،جامعة المدية ، 2019/2018، ص27.

6- نكران الذات **ego elimination** : قد تقوم الإدارة في بعض الأحيان **بإفشال برامج التمكين الإداري قبل بدء بتنفيذها** ، و ذلك لان بعض المديرين يتصفون **بحب الذات و بإتباع النمط الإداري القديم القائم على السيطرة و السلطة .**

7- الاحترام **respect**: إذا لم يشكل احترام العاملين أهمية جوهرية داخل المنضمة ، **فان عملية التمكين لن تقدم النتائج المرجوة** ، و الاحترام يعني عدم عدم التمييز بين العاملين ، **لان عدم** وجود الاحترام يؤدي إلى إفشال كافة جهود التمكين [1] .

ثانيا: أهمية التمكين

من الناحية التقليدية ، فان العمل بجد و إخلاص يمثل أفضل وسيلة لضمان النجاح في الأداء المراد تحقيقه ، **ولكن مع تقدم المنافسة العالمية و الحاجة المستمرة للتحسين بغرض النجاح** ، فان العمل بجد لم يعد كافيا ، بل انه وفي الكثير من الحالات يجب العمل بذكاء أيضا في بعض الأحيان ، **نجد أن صناع القرار يفسرون** معنى العمل بذكاء على انه الحصول على التكنولوجيا الجديدة و المتقدمة ، وهذا يمكن تقليده بيسر وسهولة من قبل المنافسين من خلال الحصول على هذه التكنولوجيا المتقدمة أو حتى الحصول على أفضل **منها** ، وتتمثل أهمية التمكين فيما يلي :

1- زيادة الجودة و تحسين نوعية القرارات :

إن احد أهم عناصر العمل بذكاء و المفقودة في بيئة العمل الحديثة هي إشراك الموظفين و تمكينهم بطرق تدعم الاستفادة من إبداعهم و تروج للتفكير المستقل واخذ المبادرات **من قبلهم** ، حيث أن هذه المبادرات **و الأفكار سوف تعمل على زيادة الجودة و تحسين نوعية القرارات وسوف تزيد من الإنتاجية** ، وبالتالي **تزيد من تنافسية المنضمة** ، و إن الأسباب التي تدفع بالمنضمة لتسلك منحنى التمكين وهو أن التمكين

1 : غزازي زينب ، مرجع سبق ذكره ،ص27.

يمثل الطريقة الأمثل للحصول على إبداع الموظفين و مبادرتهم [1].

2– و تأتي أهمية التمكين من حقيقة أن أكثر القرارات فاعلية هي التي يتخذه اقرب الأفراد من النقطة **تولد المعلومات** ، و هذا يؤدي إلى تقدم الخدمة مباشرة من قبل العاملين في المستوى التنفيذي **للجمهور** .

3– إن تنفيذ سياسة التمكين في المنظمة يشتمل **على عوائد عديدة لكافة الأطراف** ، **فبالنسبة** للموظفين فان هذه السياسة توجد أمامهم فرصا جديدة لإثبات أنفسهم و تطلق العنان لطاقات **الموظف وتسلط الضوء على مواهب و إبداع الموظفين** ، وبالنسبة للمنظمة فان هذه السياسة تسهل العمل ويبدو الموظفين أكثر نشاطا و حماسا مما يؤثر في نتائج أعمال المنظمة ، **و ينعكس الأمر كله بطبيعة الحال على المنضمة فالعملاء يصبحون أكثر رضا بسبب قدرة الموظفين السريعة** على الاستجابة لهم و حل مشاكلهم بدون الرجوع في كل صغيرة و كبيرة إلى الإدارة ، **مما يزيد من** الحصة السوقية للمنضمة و يؤثر في نجاحها

4– تحفيز الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة :

إن أهمية التمكين تكمن في تحفيز الموارد البشرية للعمل بأقصى طاقاتها ، و الحصول على أفضل إبداعاتها ، في حال قيام المدراء بتمهيد الطريق لتمكين الموظفين الذي يساعد على تحقيق أهداف المنضمة التي لا يمكن تحقيقها دون إشراك العاملين فيها ، فالمنضمة تحتاج إلى معلوماتهم و خبراتهم و مهاراتهم و كذلك إلى جهودهم المشتركة من اجل تحقيق الأهداف .

5– تحسين منافسة المنضمات الأخرى و إقامة منضمة ذات قدرات أداء عالية :

إن أهمية استخدام إستراتيجية التمكين تعود لثلاثة أسباب هي : **تحسين منتجات المنضمة ، مواجهة**

---

1 : محفوظ أحمد جودت، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات ،دار وائل للنشر و التوزيع،عمان، ألأردن،2006،ص 139.

منافسة المنضمات الأخرى في نفس المجال ، **و من اجل خلق و إقامة منضمة تعليم فريدة من نوعها مع قدرات أداء عالية** ، نظرا لان التمكين يطلق العنان لإمكانيات و ابتكارات العاملين و تحفيزهم ويفتح مجال التدريب لهم و يعطيهم حرية التصرف وفق معارفهم للسعي لتحسين و نجاح المنضمة التي ينتمون لها .

6- جلب منافع على مستوى المنضمة: من أهمها ما يلي[1]:

1. زيادة إدراك العاملين لحاجات المنظمة.
2. تخفيض التكاليف من خلال مبادرات العاملين و إبداعاتهم .
3. تحسين الجودة و الربحية و الإنتاجية .
4. زيادة سرعة استجابة المنظمة للتغيرات في السوق .
5. تعزيز الولاء و الالتزام.
6. تخفيض دورات العمل (تقليص الوقت)
7. زيادة فاعلية الاتصالات
8. جلب منافع على مستوى العاملين :
9. زيادة مستوى الرضا على العمل .
10. زيادة السيطرة على المهام اليومية .
11. الشعور بالملكية في العمل .
12. زيادة الثقة في النفس .
13. خلق فرص العمل .

1 : ع المجيد قدي،إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ،الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ،جامعة ورقلة ، 9-2004/03/10 ،ص 07 .

14. الحصول على معارف و مهارات جديدة .

15. ويستخلص الباحث مما سبق الأساسي لنجاح المنضم هي معرفة الموظف و سعة اطلاعه و خبرته و مهاراته في مجال العمل ، و نوعية القرارات التي يتخذها موظفوها الذين يتمتعون بالمعرفة الكاملة لكافة أمورها و يتمتعون أيضا بالإصلاحات الكافية لإدارة أنشطتها بفاعلية و نجاح .

المبحث الثاني: متطلبات التمكين

المطلب ألأول:أسباب و ركائز التمكين

أولا: أسباب التمكين

من الأسباب التي جعلت المنضمة تتبنى مفهوم التمكين هي [1]:

16. حاجة المنضمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.

17. تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية .

18. الحاجة الى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل .

19. الحاجة إلى استغلال لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية ، للحفاظ على تطوير المنافسة .

20. أهمية سرعة اتخاذ القرارات.

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

1 : **عطية حسين أفندي ، تمكين العاملين مدخل للتحسين و التطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،بحوث و دراسات مصر الجديدة ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، ص 10 .**

22. إعطاء الأفراد مسؤولية اكبر،وتمكينهم من اكتساب إحسان اكبر بانجاز في عملهم .

ثانيا:ركائز التمكين

تؤكد الكثير من الأدبيات على أهمية خلق وتوطيد بعض المقومات الأساسية وتوطيدها قبل تمكين العاملين في المنظمة. من هنا فإن هذا المطلب قد خصص للحديث حول تلك المقومات الأساسية والتي تشتمل على أربعة مقومات وركائز أساسية إضافة إلى بعض المقومات الأخرى. وأهم هذه المقومات ذكرها كلا من (Bowen and Lawler،1992؛1995) .لاولير و باورن

1/- المعرفة والمهارة : لا يخفى على إنسان القرن الواحد والعشرين الكم الهائل من المعرفة التراكمية التي تكونت ما بعد الحرب الكونية الثانية حتى يومنا هذا. كما لا يخفى على أي مدير ما يشاهده ويلمسه المرء من تطورات تكنولوجية ومعرفية وعلمية تستدعي تغيرات في: الأنماط الإدارية التقليدية، وتغيير في إدارة الموارد البشرية، وتغيير في شكل العلاقات بين مختلف أقطاب اللعبة الاقتصادية في المؤسسة، من مديرين ومساهمين وعاملين وزبائن ومجتمع بأكمله. ومن أهم المفاهيم المعاصرة في وقتنا الحاضر ما يسمى: بإدارة المعرفة وعامل المعرفة،وغيرها من المصطلحات التي تدل على تحول واضح نحو استخدام المعرفة.

2/- الاتصال وتدفق المعلومات :

بعد استعراض دور المعرفة والمهارة كمتطلب ضروري وحيوي من متطلبات تمكين العاملين، فإن العنصر الثاني الذي لا يقل أهمية هو الاتصال وتدفق المعلومات وتداولها والمشاركة الفاعلة بها عبر مستويات المنظمة جميعها. وتعد المعلومة سلاحاً هاما يعتمد علية الموظف في عملية اتخاذ القرار وفي حل مشاكل العمل ومشاكل المستهلكين. فدون المعلومة الصحيحة أو المعلومة المتجددة.

3/- الثقة :

المقوم الثالث بعد المعرفة والمهارة والاتصال وتدفق المعلومات هو: الثقة بين المدير والمرؤوسين فهذا مقوم جوهري من مقومات التمكين، ألا وهو الثقة والتفاهم، فالثقة: استعداد الفرد للتعامل مع الآخرين معتقداً بكفاءتهم أو أمانتهم أو صدقهم واهتمامهم بمصلحته وعدم توقع إساءتهم .

4/- الحوافز المادية والمعنوية

العوامل الأساسية التي تم شرحها من معرفة وثقة وتدفق حر للمعلومات من العوامل الأساسية في تحسين مناخ التمكين في المؤسسات، والعامل الرابع ربما يكون مكملاً للعوامل السابقة. فالتمكين يحتاج إلى من يساعد ويتحمل مزيدا من الأعباء وخاصة تحمل المسؤولية والمشاركة والتفكير الخلاق والعصف الذهني. وعلى الرغم من أن هذه الأمور قد تكون بحد ذاتها حوافز تساهم في رفع معنويات العاملين وشعورهم بمعنى أرقى وأرفع لحياتهم المهنية.

المطلب الثاني: مستويات و أساليب التمكين

أولا: مستويات التمكين

لقد قسم العالمان (**ame And GlenovSh**) التمكين إلى ثلاث مستويات بحيث تعكس ، هذه درجة السلطة التي يمارسها العاملون من خلال مشاركة في صنع القرارات بحيث تتمثل هذه المستويات[1] في:

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

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

3/–المستوى ألأعلى:

يتسم المستوى ألأعلى بامتلاك العاملين زمام السيطرة الكاملة على عملية صنع القرارات ، و في هذا المستوى ، نجدهم يعملون على اكتشاف و تحديد المشكلات ، ايجاد الحلول ،اختيار البديل ألأفضل ، و مراقبة نتائج القرار الذي يتخذونه و يدخل ضمن هذا المستوى فرق العمل الذاتية ،التوجيه . هذه الأخيرة ، هي عبارة عن مجموعات عمل ، تقوم بإكمال جزء معين من العمل ، وهي تتمتع باستقلالية عالية فيما يتعلق بتنفيذ المهام .

1 : رامي جمال أندرا وسن ، الإدارة بالثقة مدخل لتطوير المؤسسات ،عالم الكتب الحديث ، عمان ،ألأردن ،ط **1** ، **2008** ، ص **136– 137** .

ثانيا: أساليب التمكين:

تختلف وفق الرؤى و المنهجيات المتعددة ، **ويمكن القول ان من أهم الأساليب ما يلي :**

1/- أسلوب التمكين من خلال النمط الفردي القيادي :

في ضل هذا الأسلوب يقوم المديرون يمنح أعضاء الفريق مزيدا من التفويض و مجال أوسع في **التخطيط و** التنفيذ و التقييم لأدائهم ، و هنا أيضا تظهر صور من خلال تغيير نمط الرقابة المعمول بها من قبل المديرين مما لا يعني امتناعهم عن تقديم التوجيه و الإرشاد و الدعم للعاملين بان يساعدوهم على تطوير مهارتهم و التزاماتهم ، لكي يؤدوا دورهم بفعالية في المنضمة .

ويعد تمكين العاملين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فعالية المنظمة وأسلوب القيادة هذا ، يقوم على دور القائد في تمكين العاملين ، وهذا الأسلوب يشير إلى أن المنضمة الممكنة هي تلك التي تتضمن منح صلاحيات اكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المنضمة ، **و هذا الأسلوب** يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات او السلطات من اعلي إلى أسفل .

2/- أسلوب تمكين العاملين:

يتمحور هذا الأسلوب حول العامل بما يسمى "تمكين الذات" و يبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للعامل بالتوجه نحو قبول المسؤولية و الاستقلالية في اتخاذ القرار هذا وقد توصلت الدراسات الى ان العاملين المتمكنين يمتلكون مستويات اكبر من السيطرة و التحكم في متطلبات الوظيفة ، وقدرة اكبر **على استثمار المعلومات ، و الموارد على مستويات الفردية و على الرغم من ان التمكين هنا ينظر اليه على** انه تجربة فردية في التحكم و السيطرة و تحمل المسؤولية ، **إلا أن هناك أساليب أخرى تقوم على تمكين الجماعي و تمكين الفريق**

3/- أسلوب تمكين فريق:

بدأت فككرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في نهاية القرن الماضي ، **و التمكين على هذا**

الأساس يقوم على بناء القوة و تطويرها و زيادتها من خلال التعاون الجماعي و الشراكة و العمل معا ، فعمل الفريق يعد أسلوبا يستخدم في تمكين العاملين من اجل تطوير قدراتهم و تعزيز الأداء ألمنظمي و هو ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنضمات ، من حيث توسيع نطاق الإشراف و التحول إلى الأفقية و التنظيم المنبسط بدلا من التنظيم الهرمي [1].

4/- أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين :

يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة لتفسير مبدأ التمكين ، بأنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة و ناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب و أسس متعددة ، و هذه الأسس هي : التعلم ، القيادة الناجحة ، المراقبة الفاعلة ، الدعم و التشجيع المستمر وكذا الهيكلة المناسبة و العمل على تحقيق التفاعل بين هذه جميعا ، و حتى عوامل الثقة و المعرفة و المهارة و المعلوماتية و الدعم و الحوافز من الأسس المهمة في تكوين فريق و عاملين متمكنين من زمام الأمور فر العمل و في المنضمة بشكل عام .

المطلب الثالث: أشكال التمكين و خصائصه

أولا: أشكال التمكين

إن عملية تمكين الموظفين تظهر في أشكال عديدة منها[2]:

1- عملية التمكين الرسمية: وهي التي تسند إلى قوانين و سياسات و ممارسات المنضمة.

2- عملية التمكين غير الرسمية: و التي تشمل على فعاليات غير مخطط لها مثل تقديم فكرة أو مقترح للمشرف.

3- عملية التمكين الطوعية : وهي التي لا تستند إلى أي قواعد مؤسسية .

4- عملية تمكين المؤسسية: حيث نجد القوانين المعمول بها في البلد تدعم تمكين الموظفين في عملية

---

1 : مطر بن عبد المحسن ألجميلي،ألأنماط القيادية و علاقاتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى ، رسالة ماجستير ،قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم ألأمنية، 2008، ص 35 .

2 : حسن موسى قاسم ألبنا ،نسمة عباس الخفاجي ،استرتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة ،دار ألأيام للنشر والتوزيع ، عمان ، ألأردن ،2014 ،ص 44.

صنع القرار في المنظمات، حيث تظهر بعض القوانين المتعلقة بما يسمي "التحديد المشترك للقرارات "

5- عملية التمكين التمثيلية: و تتم عندما يقوم بعض الموظفين بتمثيل زملاءهم في بعض المجالس و الهيئات.

ثانيا: خصائص التمكين

التمكين هو حالة تتميز بعدد من الخصائص، ومن أهم تلك الخصائص ما يلي[1] :

- الشعور بالسيطرة و التحكم في أداء العمل بشكل كبير .
- الوعي بالحساس بإطار العمل الكامل المكلف به الموظف .
- المسائلة و المسؤولية عن نتائج أعمال الموظف .
- المشاركة في المسؤولية فيما يتعلق بأداء المؤسسة التي يعمل بها الموظف .

إن التمكين لا يتحقق في المؤسسة إلا بتمكن أفرادها على اختلاف مستوياتهم ، من خصائص تمكين العاملين المتمثلة فيما يلي:

- التقرير الذاتي: و يعني حرية العاملين في خيارتهم و انتقاء أساليب عملهم و المفاضلة بين بدلائهم لصياغة قراراتهم.
- ثقتهم بأنفسهم: فالعاملون يدركون إمكانيتهم و ما لديهم من طاقات و يثقون بقدرتهم على أداء ما يكلفون به من مهام و يعتمدون على أنفسهم في مواجهة الصعاب.
- قدرتهم على التأثير:و هذا يعني إيمانهم بقدرتهم على أن يكون لهم دور فاعل في مؤسساتهم و إحساس ألآخرين بهم و السماع لهم و الاستئناس بمقترحاتهم و ألأخذ بآرائهم و الاستفادة من ذلك كله.

1 : فاتن أبوبكر، نظام الإدارة المفتوحة ثروة ألأعمال القادمة للقرن 21 ، ايتراك للطباعة و النشر ،القاهرة ، 2000، ص 26-27.

المطلب ألرابع: شروط تنفيذ التمكين و معيقاته

أولا: شروط تنفيذ التمكين

لكي يتم التطبيق الناجح للتمكين في المنظمات لابد من توفر مجموعة من الشروط ألأساسية قبل و أثناء و بعد عملية التمكين هي[1]:

1/–تدريب العاملين

لا يمكن أن تعطي للعاملين السلطة في اتخاذ القرارات وهم يفتقدون المعرفة التي تمكنهم من ذلك ،ورغم تلك الحقيقة إلا أن الكثير من المدرين لا ينظرون للتدريب كقيمة مضافة بل يتم إلغاؤه لتقليل التكلفة فيالأوقات الصعبة . والتمكين بدون تدريب يمكن تمثيله كأنك تقذف بشخص ما في مياه البحر وهو لا يعرف العوم و تطلب منه النجاة، والتدريب أهمية ودور مهم على اتخاذ القرارات في العمليات التشغيلية التي اختفت منها تماما العملية اليدوية وحلت محلها أجهزة الكمبيوتر في المراقبة والتحكم من خلال تشغيل المعلومات لاتخاذ القرارات الفورية، فلا يمكن الاعتماد هنا على ما تلقاه العاملون في المدارس والجامعات فقط حيث أنها مازالت قاصرة على امداد العاملين المهارات بل يجب العمل على التدريب المستمر للعاملين وتطوير تقنياتهم للتعامل مع التقنيات الجديدة لهذه ألأجهزة.

2/– المشاركة في الرؤية

يجب أن تتشارك الإدارة و العاملين في نفس الرؤية لكي ينجح التمكين ،و مما يؤسف له أن بعض المنظمات ليست لديها رؤية واضحة و إن وجدت تصبح قاصرة فقط على الإدارة العليا و لا تتعداها لباقي العاملين الذين يشعرون بالقلق اتجاه ما يحدث للمنظمة و لتجاهلاتها في المستقبل فهم ليسوا على دراية بالصورة الكلية و ليست لديهم المعلومات ،رغم أنهم مفتاح التوجه للمستقبل و المشاركة في الرؤية و قبول العاملين لها يخلق نوعا من التماسك ووحدة الهدف فهي تمثل البوصلة التي تنظم جميع القوى بالمنظمة و تشير الى المقصد الذي ينبغي الوصول إليه ، فإذا لم تستطع المنظمة أن تنقل وبوضوح جميع ألآمال و التطلعات و ألأهداف المتعلقة بحصة السوق و حجم ألأعمال و التكاليف فلن يكون لها أي رد فعل من الإدارة الوسطى و العاملين أيضا ، فالرؤية من أهم مقومات نجاح المنظمة بحيث ترتكز أنظار العاملين على المستقبل و تلقي الضوء مسببات التغيير و تعطي شرعية لجميع الجهود المبذولة لكل من يحاول تغيير الوضع الحالي و يتوحد العاملين ذوي الخلفيات و الخبرات و الثقافات المتباينة لانجاز هدف واحد .

إن عملية اتخاذ القرار و تحمل المسؤوليات تشمل معرفة ماهي العوامل المناسبة في عمل ما يذكر لك لا يعني الحاجة إلى معرفة أي شيء أكثر من ذلك والمفتاح ليمنح التمكين الناجح في هذا الصدد طبقا لشلكلتون :"هو

---

1 : علاء الدين يوسف ، عائد الاستثمار في العنصر البشري،قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين ، ايتراك للطباعة و النشر، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، 2004 ، ص 34.

أن يكون العاملين قادرين على تحديد المعلومات التي يحتاجونها و متى يحتاج هذه المعلومات و أي من أعضائه سيحتاجها و تكون مهمة المدير في هذا الصدد تسهيل نقل المعلومات و التأكد من توفير للفريق ما يحتاجه"[1].

3/– وضع القيم المرتبطة بالتغيير

يحتاج العاملون و المديرون على حد سواء إلى وجود مجموعة من القيم التي تتلاءم مع المتغيرات السريعة المتلاحقة ، فهي في حاجة إلى معايير جديدة للسلوكيات و المعتقدات المختلفة على أن يتم توصيلها للعاملين بقوة دافعة تفقد الثقافة التقليدية مكانتها في نفوسهم لكي يحدث مثل ذلك التأثير فلابد للعاملين من المشاركة يوضع تلك القيم الجديدة و أن تصاغ بصورة واضحة لا مجال فيها لسوء الفهم و تخترق المنظمة بصرامة شديدة فلا مجال هنا للاختيار و بدون ذلك فان الثقافة التقليدية ستظل لها السيادة في احتلال المساحة و تفشل الإدارة في تطوير عملياتها و تصبح كمن يدخل الحرب و يترك رسم المعركة للأعداء .

4/– هيكلة نظام المكافآت

لن يتم التحول بنجاح إلا إذا حضي العاملون بمكافآت كبيرة لنجاحهم في اختراق مخاطر التغيير ، أي يلمسون بأيديهم ما يستحق العناء المبذول فان لم تعدل نظم المكافآت فالإدارة و بدون قصد تكافئ مقاومة التغيير بدلا من إحداثه خلسة و أن الكثيرين من العاملين يخافون دخول مجالات جديدة ، و لهذا يجب على الإدارة أن تضعهم في نفس القارب مع المنظمة و هي تشعر بالنجاح أو الفشل من خلال نتائج آداء العاملين النهائية ، و لهذا يجب أن يشعر العاملون بتلك النتائج أيضا في مرتباتهم فهم الذين قللوا التكلفة و زادوا من الجودة و اختصروا الإجراءات ،و تحملوا المزيد من المسؤولية و قاموا بتطوير مهاراتهم وقد حان وقت المشاركة في جني الثمار.

و الكثير من المنظمات اليوم بدأت في تطبيق نظام ألأجر مقابل ألأداء المتميز فهي تتوقع أن يؤدي كل فرد ما يتوقع منه وفقا لمستويات أداء عالية ، بعد حصوله على التدريب و الخبرة اللازمة و لذلك يستحق أن يحصل سعر السوق الذي يقدر مجهوداته في جميع المنظمات ،كما أن بعض المنظمات تربط نظم ألأجور بها ابتداء من رئيس مجلس الإدارة إلى أقل مستوى يرضي العميل و مستوى جودة المنتج و الخدمة ،وهي هنا لا تفرق بين العميل الخارجي أو الداخلي أي تشعر العاملين بملكية النتائج بدلا من المراكز و ألأوضاع الوظيفية وهذه الملكية تسمح للإدارة بأن تضع برامج غير ثابتة للأجور وبالمثل غير مرتبطة بالأوضاع الوظيفية و لكن مرتبطة بأداء الفريق و النتائج النهائية المنتج أو الخدمة

5/– الثقة في العاملين

---

1 : نبكي هايس، ترجمة :م سرور علي إبراهيم سرور ، إدارة الفريق "إستراتيجية النجاح " ، دار المريخ، ،السعودية ، ص 140.

مرت الكثير من العقود التي كانت الإدارة تظهر من خلال سياستها عدم الثقة في قدرات العاملين أو في مدى استقامتهم و أمانتهم ، و لذلك استخدمت أساليب القمع و التخويف المباشر و غير المباشر و كانت استجابة العاملين بالمثل كذلك ،و لم تجدي تجدي كل مبادئ و برامج الإدارة في ذلك الوقت بإصلاح فجوة الثقة بين الطرفين .

إن أساس عملية التمكين هو الثقة أي ثقة المديرين في العاملين ،وقد عرف بعض الباحثين الثقة المتبادلة بين ألأشخاص بأنها توقع شخص أو مجموعة من ألأشخاص بأن معلومات أو تعهدات شخص آخر أو مجموعة من ألأشخاص هي معلومات أو تعهدات صادقة يمكن الاعتماد عليها ،فعندما يثق المديرون في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات ، و حرية التصرف و الاختيار ، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف.

فالثقة يتم بنائها بمرور الوقت من خلال السلوكيات و التصرفات من كل الجوانب ،فالعاملين في كافة المستويات الذين يفتقدون الثقة بالإدارة أو يخافون من الوقوع في الخطأ أن يتحملوا أية مسؤولية جادة في هذه المرحلة، فالمديرون الذين ما زالوا يعتنقون مبدأ المحاباة حتى في اختيار من يقومون بالتفويض أو التمكين لهم لن يتمكنوا أيضا في تحقيق أية انجازات ذات قيمة.

6/- تدعيم ألأخذ بالمخاطر

يعجز العاملين عن ألأداء العالي أو التصرف الفعال في مناخ محفوف بالمخاطر تزداد فيه المشاكل التي لا يملكون حيالها الا الحلول التقليدية التي يجدونها ،وتكلفة عدم التصرف خوفا من المخاطر أكثر بكثير بحدوث بعض ألأخطاء يستلزم ذلك من المديرين أن يتحركوا بسرعة تعادل سرعة تحرك و تغيير ألأهداف،و حتى اذا فقد أحدهم الطريق بعض الشيء أفضل من التصويب بدون هدف إطلاقا.

فالمنظمة التي لا تسمح بالأخطاء مطلقا تجد صعوبة في تمكين العاملين أو ألأخذ بالمخاطر حيث يخشى المديرون الوقوع في الخطأ أو ما يتبعه من عقاب أو تغيير في المسار الوظيفي ، و التحول اليوم يحتاج الى الثقة في قدرات العاملين و إعطائهم الصلاحيات و السلطات و سوف يقومون بالعمال بطريقة أفضل من الإدارة لأنهم أقرب منها من مواقف العمل اليومية .

و عندما يعاقب العاملين لحدوث أخطاء فسوف يتم إخفائها ،و تختفي المبادرات و الابتكارات و الإبداع و أفضل ألأساليب للأخذ بالمخاطر هي تشجيع كل من يأتي بمنتج أو فكرة جديدة من خلال إشراكه بملكية ذلك المنتج أو الفكرة من البداية حتى النهاية بل يعين مديرا لتنفيذه حتى و لو يحمل في طياته روح المغامرة و يحصل رسميا على هذا اللقب و ما يتبعه من مكافآت و فرص جديدة في المستقبل ،بل يتم وضع سياسة رسمية تشجع العاملين على قضاء 15 % من أوقاتهم في العمل في اختيار مشروعات جديدة يقومون بإدارة تنفيذها مع اعتبار أن الفشل يعتبر تجربة تعليمية و خطوة النجاح .

ثانيا: معيقات تنفيذ التمكين

قد تواجه المنظمات بعض المعوقات والصعوبات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين، ومن تلك المعوقات ما يلي:

- البناء التنظيمي الهرمي.
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
- عدم الرغبة في التغيير.
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم والسلطة.
- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسألة.
- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.
- السرية في تبادل المعلومات.
- ضعف نظام التحفيز.
- تفضيل بأسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- عدم الثقة الإدارية.
- عدم ملائمة نظام المكافآت.

المبحث الثالث:آليات تطبيق التمكين

المطلب ألأول:خطوات التمكين و عناصر نجاحه

أولا: خطوات التمكين

المنظمات التي تفكر في تنفيذ برنامج لتمكين العاملين تحتاج أن تتفهم أن تبني التمكين ليست بحال من الأحوال اختياراً سهلاً ، وقد أوضح عدد من الكتاب أن تمكين العاملين عملية يجب أن ينفذ على مراحل.وحدد باون ولاورل (1992) Lawler، و baon)مستويات من التمكين في المنظمات تتراوح من التوجه للتحكم إلى التوجه للاندماج،وأوضح كودرن (Caudron1995)، أن الأسلوب التدريجي أفضل الطرق لتمكين فرق العمل ، فمسؤوليات الإدارة الذاتية واتخاذ القرار يجب أنتعهد للموظفين بعد التأكد من حسن إعدادهم . وتتجلى خطوات تنفيذ عملية تمكين العاملين بالتاليفي :

- الخطوة الأولى : تحديد أسباب الحاجة للتغيير : أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن

يتبنى برنامج لتمكين العاملين ، أي توضيح السبب أوالأسباب من وراء تبني التمكين ، فلتبني التمكين أسباب مختلفة ، فهل السبب :

- تحسين خدمة العملاء .
- رفع مستوى الجودة .
- زيادة الإنتاجية .
- تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين .
- تخفيف عبء العمل عن المدير . وأيًا كان السبب أو الأسباب ، فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد.

- الخطوة الثانية : التغيير في سلوك المديرين :

أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرون لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة ، فقبل المضي قدمًا وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين.

- الخطوة الثالثة : تحديد القرارات التي يشارك فيه المرؤوسين :

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين ، تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم ، فالمدراء عادًة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة ، ولذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي ، ويجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي ، حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر .

•الخطوة الرابعة : تكوين فرق العمل :

بكل تأكيد لابد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق ، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعى 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 الفرد الذي يعمل منفرداً.

•الخطوة الخامسة : المشاركة في المعلومات :

لكي يتمكن المرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة ، فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل ، ويجب أن يتوفر للموظفين الممكنين فرصة الوصول إلى المعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة ، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم .

•الخطوة السادسة : 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] .

1 : سعد بن مرزوق العتيبي ،تمكين العاملين كإستراتيجية للتطوير الإداري ، الاجتماع الإقليمي الثاني "الإدارة و تنمية الموارد البشرية الإدارة ،عمان ، ألأردن ، 11–2004/12/13، ص 11–13.

•الخطوة السابعة : توفير التدريب :

التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين ، حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية كحل المشاكل ، الاتصال ، إدارة الصراع ، العمل مع فرق العمل ، التحفيز لرفع المستوى المهاري و الفني للعاملين .

•الخطوة الثامنة : 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 المديرين للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة.

•الخطوة التاسعة : 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 للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق ،فأحد عناصر الدعم الأساسية والمساندة للتمكين تتمثل في إيجاد وتقديم مكافآت للعاملين للاعتراف بسلوكهم في التمكين.

•الخطوة العاشرة : عدم استعجال النتائج :

لا يكمن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة ، لذلك يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفين أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة ، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغيير ، فمن المتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفين وقتهم لإجادة المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين .

ثانيا: عناصر نجاح التمكين

من أجل نجاح ا لمنظمات في تطبيق التمكين ينبغي عليها أن تسعى لإدخال ثقافة التمكين و أن تتبنى أسلوب لبناء نظم وعمليات التي تطلق قدرات وإمكانيات العاملين، ويمكن للمنظمة أن تحقق ذلك من خلال:

•التركيز على السلوك المرغوب من قبل المنظمة.

•تغيير البناء التنظيمي التقليدي للحصول على السلوك المرغوب.

•بناء مناخ من الثقة بين الإدارة والعاملين.

•فتح قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات.

- تشجيع العاملين على التعلم والتطوير الذاتي.
- أيجاد فرق الإدارة الذاتية.
- دعم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
- التعامل مع الصراع التنظيمي بفاعلية وكفاءة.

ولتحقيق ذلك لابد من إحداث تحول في فكر وإستراتيجية الإدارة. وتعتمد ثقافة التمكين على اندماج ومشاركة الجميع كل من الإدارة والعاملين على حداً سواء لتحقيق النجاح. فالالتزام ومشاركة القيادات الإدارية شرط أساسي لإيجاد ثقافة شاملة للتمكين. وتمكين العاملين لا يعنى بحال من الأحوال سحب البساط من المديرين ولكن التركيز بدلاً من ذلك على توفير الوقت والجهد للمديرين للعمل.

المطلب الثاني:نماذج تمكين للعاملين وفوائده.

أولا: نماذج التمكين

لبلوغ أو الاقتراب من التمكين تحتاج كل منظمة أن تتفهم التمكين وفقاً لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية. وتظهر مراجعة للأدبيات أمثلة لمختلف نماذج التمكين والتي يمكن أن تساعد على تحليل وفهم مفهوم التمكين. سوف نعرض أهم النماذج التي تفسر التمكين، ومنها:

أ/: نموذج(1988) Conger and Kanungo

عرف **Conger and Kanungo** التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية. وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين حيث تم تعريف التمكين " كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور الضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل الغير رسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية". واقترح الكاتبان أن التمكين ماثل لمفهوم القوة حيث يمكن النظر له من زاويتين. أولاً: يمكن النظر للتمكين كمركب اتصالي – فالتمكين يدل ضمناً على تفويض القوة. ويمكن النظر للتمكين أيضا كمركب تحفيزى. فالتمكين يدل ضمناً وبكل بساطة على اكثر من معنى المشاركة في القوة أو السلطة، ويظهر ذلك جلياً في التعريف الذي تبناه الكاتبان.

ولتقرير مستوى التمكين في إي منظمة، حدد Conger and Kanungo خمس مراحل لعملية التمكين، وتتضمن:

المرحلة الأولى: تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تسبب في الشعور بفقدان القوة بين العاملين.

ويمكن تصنيف هذه العناصر إلى عوامل تنظيمية كالتغيرات التنظيمية الرئيسية، المناخ البيروقراطي، الضغوط التنافسية، ضعف نظام الاتصالات، والمركزية العالية في توزيع للموارد. أما عناصر أسلوب الأشراف ونظام المكافآت فتشمل التسلط، السلبية، التحديد الاعتباطي للمكافآت، ضعف قيم التحفيز، وغياب الإبداع.

وتشمل عناصر تصميم العمل غياب وضوح الدور، ضعف أو غياب التدريب والدعم الفني، نقص السلطة المناسبة، عدم التحديد المناسب للموارد، الأهداف الغير واقعية، محدودية الاتصال بين القيادات الإدارية والعاملين، الروتين الشديد في العمل، وضعف التنوع في العمل.(**Conger, and Kanungo, 1988**)

أن الحاجة لتبنى التمكين تكون ضرورية عندما يشعر العاملين بضعفهم وعجزهم داخل التنظيم. ولهذا لابد أن تعمل الإدارة على التقصي والتعرف على الأسباب التي أدت إلى ذلك الشعور. وعندما يتم التعرف على تلك الظروف يمكن للمنظمة أن تتبنى إستراتيجية للتمكين لإزالة تلك الظروف.

المرحلة الثانية: استخدام أساليب إدارية مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلباته كتحديد الهدف، إثراء الوظيفة، والمكافآت المرتبطة بالأداء.

ويجب أن يكون الهدف من استخدام تلك الاستراتيجيات ليس فقط لأزلة الظروف والعوامل الخارجية المسببة لشعور العاملين بفقدان القوة ولكن يجب استخدامها أيضاً وبشكل رئيس في تزويد المرؤوسين بمعلومات عن فعاليتهم الذاتية.

المرحلة الثالثة: تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وذلك باستخدام أربع مصادر :المكاسب الغير فعالة، التجارب المنجزة، الإقناع اللفظي، والاستثارة العاطفية.

المرحلة الرابعة: ونتيجة لاستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشعر المرؤوسين بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول، وتوقعات الأداء، والاعتقاد بالفاعلية الذاتية.

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

اختصاراً، يرى الكاتبان التمكين" العملية التي من خلالها يعتقد الفرد أن فاعليته الذاتية تتحسن". أن تمكن تعنى أن تسعى على تقوية اعتقاد الفرد بفاعليته الذاتية أو تعمل على أضعاف أو التقليل من اعتقاد الفرد بفقدان للقوة.(**Conger and Kanungo, 1988**) .

ب/: نموذج (1990) Thomas and Velthouse

قام Thomas and Velthouse بإكمال العمل الذي أنجزه Conger and Kanungo فبني نموذج التمكين الادراكى .cognitive وعرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي " تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشر للمهمة التي يقوم بها التي بدورها تنتج الرضا والتحفيز". وأشارا إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات. ويتضمن نظام المتقدات كيفية

النظرة للعالم الخارجي ومفهوم الذات الذي يشجع السلوكيات الهادفة وربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المنظمة. وحدد الكاتبان أربع أبعاد نفسية للتمكين حيث شعرا أنها تمثل أساساً لتمكين العاملين.

Sense of impact **التأثير الحسي أو الادراكى** .ويقصد بالتأثير الحسي" الدرجة التي ينظر للسلوك " **على انه يمكن أن تعمل اختلافا**" فيما يتعلق بإنجاز الهدف أو المهمة التي بدورها تحدث التأثير المقصود في بيئة **الفرد**". ويقيم التأثير بالاعتقاد بأن الفرد يمكن أن يؤثر في عمل الآخرين وكذلك القرارات التي يمكن أن تتخذ **على كل المستويات**.

Competence **الكفاءة**" .**ويقصد** بها إلى **إي درجة يمكن للفرد أداء تلك الأنشطة بمهارة عالية** عندما يقوم بالمحاولة". فالأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة يشعرون بأنهم يجيدون المهام التي يقومون بها ويعرفون جيداً بأنهم يمكن أن يؤدوا تلك المهام بإتقان أن هم بذلوا جهداً. **فالكفاية شعور الفرد بالإنجاز عند ادائة أنشطة** المهام التي اختارها بمهارة. **والشعور بالكفاية** يتضمن الإحساس بأداء المهام بشكل جيد، والجودة في أداء المهام.

Meaningfulness **إعطاء معنى للعمل**" .تهتم بقيم الهدف أو المهام التي يتم الحكم عليها من خلال معايير أو أفكار الفرد". ويشمل إعطاء معنى للعمل مقارنة بين متطلبات دور العمل ومعتقدات الفرد كاعتقاد الفرد مثلاً أن المهام التي يقوم بها ذات قيمة. فإعطاء معنى للعمل تعنى أن يشعر الفرد بالفرصة بممارسته مهام **لإغراض نبيلة** . فالشعور بالمعنى للعمل يمثل إحساسا أن الفرد في طريق يستحق جهده ووقتة، وأنة يؤدى رسالة **ذات قيمة**.

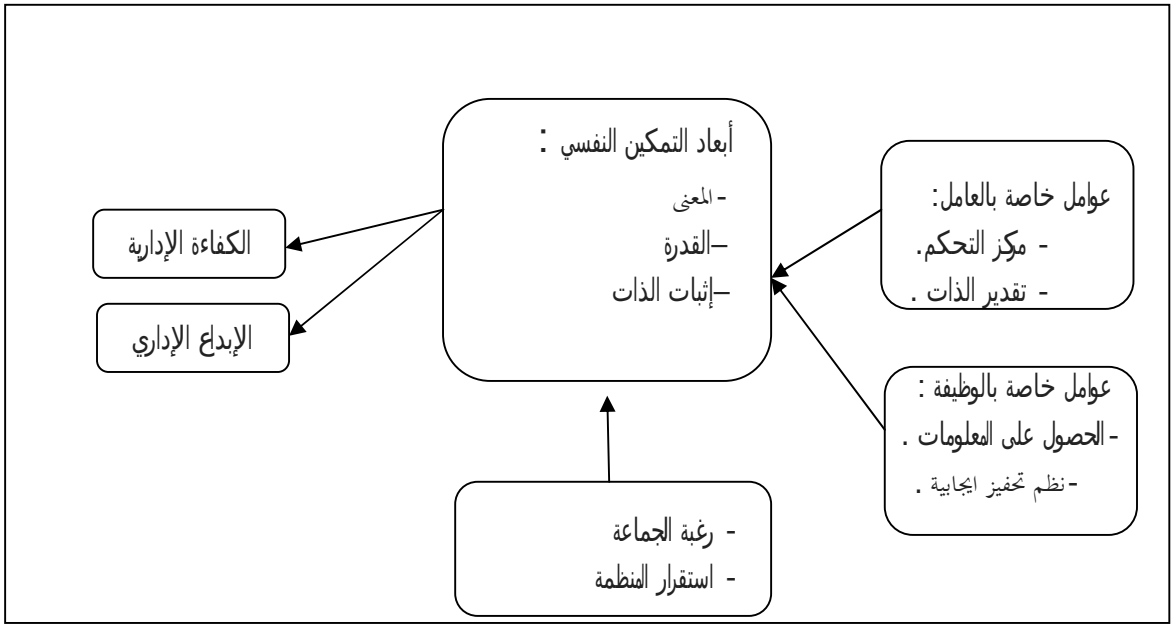
" Choice **تتضمن المسؤولية المسببة لتصرفات الفرد** ."الاختيار أن يشعر الفرد بالفرصة في اختيار المهام ذات المعنى له وأدائها بطريقة تبدو ملائمة. وهذا الشعور بالاختيار يوفر شعوراُ أن الفرد حراً في اختياره، والإحساس بأنة قادراً على استخدام حكمة الشخصي والتصرف من خلال تفهمة للمهمة التي يقوم بها.

ج/: نموذج سبرتيزر(sprittizer)

هذا النموذج يفترض أن تمكين العاملين يتحقق بخطوتين أساسيتين تبدأ بالتمكين النفسي و من ثم يتبعها التمكين الإداري و تشمل كل خطوة مجموعة من العوامل ،حيث تتضمن الخطوة ألأولى على عوامل خاصة بالعامل و أهمها تقدير العامل لذاته و تحديد مركز التحكم في تفكير العامل ،**بينما تشتمل الخطوة الثانية على عوامل خاصة بالوظيفة** ، مثل درجة مرونة التنظيم في مشاركة العاملين بالمعلومات و نظم الحوافز المطبقة ، هذه العوامل تؤدي إلى تمكين العاملين بأبعاده ألأربعة(معنى العمل ،**الكفاءة** ،**حرية الاختيار** ،التأثير على القرارات)

ويؤدي تمكين العاملين إلى الكفاءة و الإبداع مع وجود رغبة الجماعة و استقرار المنظمة كعنصرين يدعمان عملية تمكين العاملين[1].

الشكل رقم (1–1) نموذج سبيتزر للتمكين



المصدر: **spreitzer, G.M.psychologicallempowerment in work placeDimensionsMeasurment and validation, Academey of management journal, vol 38, No 5,1995, p 1445.**

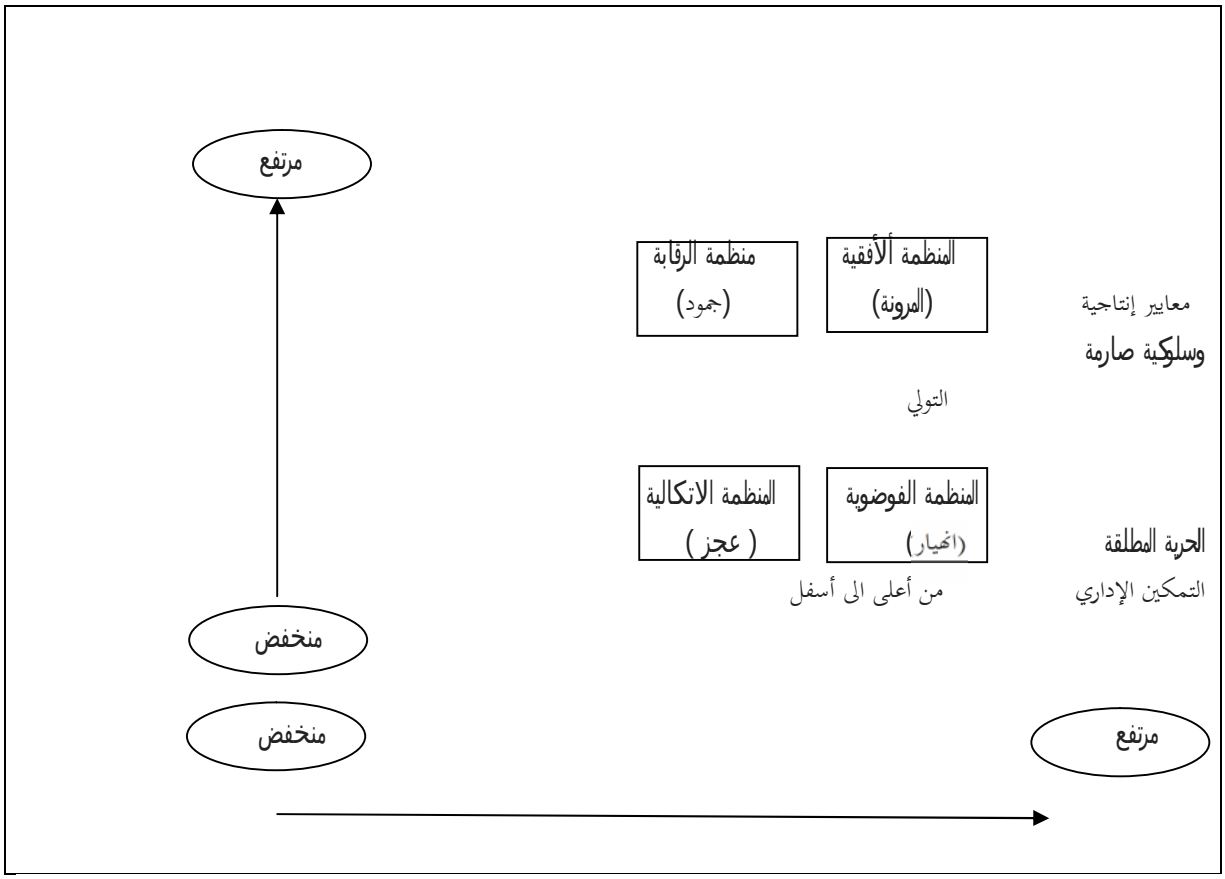
د /: نموذج سبيك تور (spector) للتمكين

ظهر هذا النموذج عام 1996 م و هو يأخذ التمكين كعملية تدريجية حيث لا يمكن وفقا لهذا النموذج الانتقال الفجائي في تبني مفهوم تمكين العاملين و في هذا الايطار يقدم الكاتب نموذج تمكين العاملين من خلال **قاعدة التولي و النخلي** [2]

[1] :غزازي زينب، مرجع سبق ذكره ، ص51.

[2] : غزازي زينب، نفس المرجع ، ص52.

الشكل (1–2)نموذج سبيكتور للتمكين



المصدر: عطية حسين أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين و التطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2003، ص 35.

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن التولي يتم من خلال التحديد الدقيق للأطر الإستراتيجية و ألأهداف العامة لعمل المنظمة حيث يستلزم التحول نحو تطبيق تمكين العاملين أن تكون المنظمة صارمة اتجاه تحديد أهدافها و تحديد اختصاصات العاملين ، بحيث تتولى الإدارة مسؤوليتها الإستراتيجية و يتولى العاملين ألأهداف المنوطة بهم ، أما التخلي فيقصد به تأهيل العاملين و حثهم على التصرف الفعال بحيث تتخلى عن الاهتمام بالتفاصيل من خلال تمكين العاملين إداريا ،أي جعلهم قادرين على اتخاذ القرارات من خلال توفير الموارد اللازمة لأعمالهم في إطار من الثقة و الاعتماد على الذات.

ثانيا:فوائد تمكين العاملين

يرى (William Umiker) أن التمكين يفيد كلا من المنظمة والفرد على النحو التالي[1]:

1 : عبد الباري محمد الطاهر، عبد العزيز علي مرزوق، دراسة بعنوان منطقة الجمرات، الملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج المنعقد في جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية منشور على الموقع: https://hrdiscussion.com/hr18243.html اطلعت عليه بتاريخ 2020/03/11.

*: **بالنسبة للمنظمة يحقق المزايا التالية:**

-ارتفاع الإنتاجية.

-انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل.

-تحسين جودة الإنتاج أو الخدمات.

-تحقيق مكانة متميزة.

-زيادة القدرة التنافسية.

-زيادة التعاون على حل المشكلات.

-ارتفاع القدرات الابتكارية.

* : **بالنسبة للفرد:**

- إشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات الذات.

-ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل.

-ارتفاع ولاء الفرد للمنظمة.

-إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه.

-ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد.

-تنمية الشعور بالمسئولية.

-ربط المصالح الفردية مع مصالح المنظمة.

المطلب الثالث : مزايا و عيوب التمكين

أولا : مزايا تمكين العاملين:

لتطبيق إستراتيجية تمكين العاملين عدة مزايا يمكن إيجازها فيما يلي[1]:

- تؤدى إلى أن المنظمة تصبح أكثر استجابة للسوق ولحاجات العملاء.

-تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية، وهو ما يؤدى إلى زيادة فعالية عملية الاتصالات وخفض زمن اتخاذ القرار.

-تخفيض تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية.

-زيادة تركيز واهتمام الإدارة العليا بالقضايا الإستراتيجية وترك الأمور اليومية للصف الثاني من الإداريين.

-تنتج إستراتيجية التمكين بعد تقليل المستويات الإدارية فائض في **العاملين بالمنظمة يمكن استخدامه** في خلق وإنشاء إدارات لوظائف جديدة.

-إطلاق قدرات الأفراد العاملين الإبداعية والخلاقة بضمان وصول مقترحاتهم وأفكارهم إلى متخذي القرار، وعدم

1 : **أحمد الكردي ، إستراتيجية تمكين العاملين ،مقال منشور في الموقع :**
https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/127619 أطلعت عليه يوم :2020/03/11

وضع هذه الأفكار في الطريق الطويل للمستويات الإدارية الهرمية الكبيرة فى الارتفاع، والمعوقة للإبداع والابتكار.

- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء الوظيفي.

- توفر إستراتيجية تمكين العاملين مناخ تنظيمي إيجابي لتنفيذ الاستراتيجيات الإدارية الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة وغيرها.

ثانيا : عيوب تمكين العاملين

من عيوب تمكين العاملين نذكر مايلي[1]:

- إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين.
- زيادة العبء والمسئولية 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 وتفشى 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 .

المطلب الرابع:إستراتيجية تمكين العاملين

من خلال العقدين الماضيين زاد الاهتمام بدراسة تمكين العاملين في المنظمات المختلفة ،و نتيجة لما تواجهه المنظمات في الوقت الحالي من زيادة المنافسة و ضرورة خفض التكاليف و رفع ألأداء فان المنظمات اتجهت الى استخدام ما يعرف بإستراتيجية تمكين العاملين لتحسين ألأدائها.

1/–تعريف إستراتيجية التمكين

وصف Nixon التمكين بكونه استراتيجة تستخدم لحث ألأفراد العاملين ،و تشجيعهم بمافيهم المدراء لغرض توليد مهاراتهم الخاصة و خبراتهم على نحو أفضل ، و ذلك عن طريق منحهم المزيد من القوة و الحرية في التصرف

1 : عبدالحميد المغربي،تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص ،دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة في محافظة دمياط ، مجلة محافظة طنطا،الملحق الثاني ،العدد ألأول ، 2001 .

لأداء أعمالهم الى جانب الموارد و الامتيازات ألأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفعالية خدمة لأهداف المنظمة و غاياتها [1].

و لتطبيق إستراتيجية التمكين هنالك عدة مزايا يمكن إيجازها فيما يلي:

*- تصبح المنظمة أكثر استجابة للسوق و لحاجاتها .

*- خفض عدد المستويات ألإدارية في الهياكل التنظيمية،و هو ما يؤدي إلى زيادة فعالية عملية الاتصال و خفض زمن اتخاذ القرار.

*- خفض تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية .

*- زيادة تركيز و اهتمام الإدارة العليا بالقضايا الإستراتيجية و ترك الأمور اليومية و الاعتيادية للمستوى ألأدنى من الإدارة .

*- تنتج إستراتيجية التمكين بعد تقليل المستويات الإدارية فائض في العاملين في المنظمة يمكن استخدامه في خلق و إنشاء إدارات لوظائف جديدة.

*- إطلاق قدرات ألأفراد العاملين الإبداعية و الخلاقة بضمان وصول مقترحاتهم و أفكارهم الى متخذي القرار ، و عدم وضع هذه ألأفكار في الطريق الطويل للمستويات الإدارية الهرمية الكبيرة في الارتفاع و المعوقة للإبداع و الابتكار.

*- توفير المزيد من الرضا الوظيفي و التحفيز والانتماء الوظيفي.

*- توفر إستراتيجية تمكين العاملين مناخ تنظيمي ايجابي لتنفيذ الاستراتيجيات الإدارية الحديثة مثل ادراة الجودة الشاملة و غيرها.

2/- مراحل تطبيق إستراتيجية التمكين

وصف(Gotesh & Davis) مر احل تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين من خلال تهيئة بيئة امنظمة الداعمة للتمكين وإزالة العوائق التي تعترض سبله، ووضع ألأهداف المراد الوصول إليها وتحديد سقوفها الزمنية بالإضافة إلى توفير التسهيلات المادية في بيئة العمل واعتماد آليات التطبيق والتقويم والضبط و التطوير [2] .

و من وجهة نظر أخرى فان تطبيق استراتيجية التمكين تتبع عدة مراحل متدرجة اذ تكون البداية في أدنى مستوى من التمكين و من أبسط المهارات تصاعديا على النحو التالي [3] :

1 : زكريا مطلك الدوري و أحمد علي صالح، إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات أعمال ألألفية الثالثة ،داراليازوري العلمية للنشر و التوزيع،ألأردن، ط1، 2009 ، ص 27.

2 :نفس المرجع ، ص 96.

3 : زكريا مطلك الدوري و أحمد علي صالح ، مرجع سبق ذكره ،ص 96.

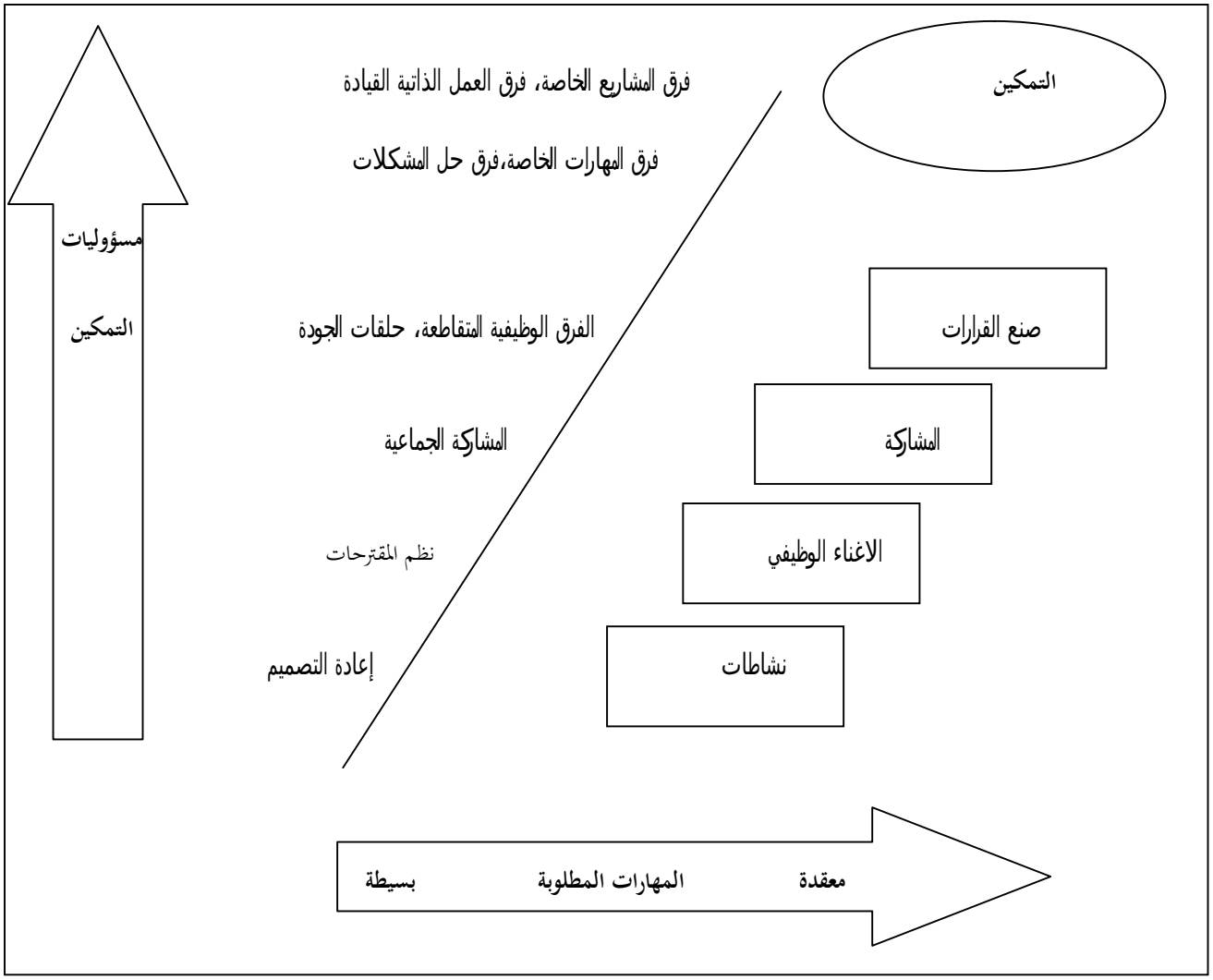
*- نشاطات اعتيادية واعادة تصميم ألأعمال بما يحقق الاغناء الوظيفي للعاملين و اثراء مسؤولياتهم اتجاه ألأعمال المنوطة بهم.

*- تشجيع مقترحات العاملين و منحهم فرصة للمشاركة في صنع القرارات و مسؤولية انجازها و خاصة من ينال الثقة منهم .

*- تشكيل فرق العمل بأنواعها و منها حلقات الجودة و فرق المهمات الخاصة و فرق حل المشكلات و فرق الوظيفة المتقاطعة و فرق العمل الذاتية و فرق تشجيع الاستثمار...

*- تمكين العاملين على نحو تام.و الشكل التالي يوضح مراحل تطبيق إستراتيجية التمكين :

الشكل (1–3) مراحل تطبيق إستراتيجية التمكين



من الشكل نلاحظ تدرج المهارات اللازمة لاكتساب العاملين القدرات الواجبة لتمكينهم فهي تبدأ من المهارات البسيطة ذات ألأنشطة الاعتيادية الروتينية للتطور كلما زادت مسؤوليات التمكين حتى تصل الى النهاية ،اذ تكون المهارات معقدة في مستويات التمكين العالية .

3/– متطلبات تطبيق إستراتيجية التمكين

إن رحلة التمكين ليست بالأمر الهين طالما أنها تشكل إستراتيجية تحتاج لتنفيذها إمكانيات و متطلبات كبيرة **لانجازها و إلا عدت مغامرة مكلفة إن انتباها الفشل** . ومنه فان تطبيق إستراتيجية **التمكين يتطلب صدق المنظمة** و جديتها في منح الحرية لكل المستويات و التشكيلات في كل المنظمة و التزامها بدعم العاملين و إسنادهم اعتمادا على مداخل المشاركة و الاندماج و التمكين ، بالإضافة إلى بند الرقابة المباشرة و ابتعاد عنها و تعويضها **بالرقابة الذاتية ضمن منضور الثقة المتبادلة بين الإدارة و العاملين ،و اعتماد المنظمة التخطيط المنهجي عند تطبيق** التمكين ،و التزامها بتدريب ألأفراد و تأهيلهم لممارسة ألأدوار الجديدة في ظل التمكين [1].

إضافة إلى ذلك توفير المعلومات عن ألأداء ألمنظماتي و الجماعي و الفردي ، و اللجوء إلى استخدام تقنيات منظماتية مساعدة لتفعيل التمكين عن طريق فرق العمل ،و اعتماد أنماط منظماتية مرنة و رشيقة بدلا من ألأنماط التقليدية و ضرورة وجود ألأفراد المناسبين في ألأماكن المناسبة لمؤهلاتهم و مهاراتهم .

كما أوضحت دراسة Eccles إلى أن الإدارة إذا اتجهت نحو التمكين عليها أن تضمن اتصالات مفتوحة في ظل **نظام فرق العمل و استخدام نظم عالية الجودة لحل المشكلات و الانفتاح على ألأفكار الجديدة و دعم الابتكار و الإبداع و العمل بمنطق الرقابة الذاتية.**

كما أشارت دراسة الملوك و هي في صدد توحيد ما أفادت به أراء و أفكار الباحثين فيما يخص تحديد متطلبات تطبيق إستراتيجية التمكين بضمان توافر نظم فاعلة للمعلومات و الاتصالات من أجل تدفق المعلومات في جميع الاتجاهات و لمعظم المستويات ،و تغيير نظم الرقابة المباشرة إلى نظم الرقابة الذاتية باعتماد منهج منح حرية **التصرف ، و دعم الإدارة** العليا و إسنادها لخطط التمكين مع الجدية فيما يخص مسألة تطبيقه و تأهيل الإدارة و تطوير إمكاناتها لممارسة أدوارها قس ظل التمكين و اعتماد النمط القيادي المناسب للتمكين و الدعم لخططه مع تهيئة الموارد اللازمة لضمان التطبيق الفاعل لخطط التمكين [2].

[1] : زكريا مطلك الدوري و أحمد علي صالح ، مرجع سبق ذكره ،ص 96.

[2] : نفس المرجع ،ص 101.

خلاصة الفصل

في ختام هذا الفصل تبين لنا أن تمكين العاملين يعتبر مفهوما حديث من حيث ألأهمية ، **وهو مصطلح** يمثل حاصل الثقة بين الإدارة و العاملين من خلال قيام الإدارة بتحفيز هم و إتاحة الفرصة لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات و القضاء على معيقات التي تعرقل التطبيق الناجح لهذا المفهوم في المنظمة .

وقد اتضح أن مفهوم التمكين يرتقي بالعنصر البشري في الوقت الحاضر إلى مستويات راقية من التعاون و روح الفريق و الثقة بالنفس و الإبداع و روح المبادرة ، فمناط التمكين منح المرؤوسين حرية أداء العمل و مشاركة أوسع في تحمل المسؤولية ووعي أكبر ، كما أنه لا يعتبر مجرد تفويض للصلاحيات أو المسؤوليات لكنه أيضا عرض صريح للعاملين من أجل المشاركة في اتخاذ القرارات .

و الواقع يظهر أن مصطلح تمكين العاملين لم يحظى بالاهتمام المناسب من قبل الباحثين والممارسين،وهذا بدوره أثر على كفاءة تنمية الموارد البشرية.

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

الفصل الثاني: الأداء و دور التمكين فيه

تمهيد:

يعتبر ألأداء من أهم المصطلحات التي زاد ألاهتمام بها في الوقت الحاضر في الجانبين النظري من خلال المزيد من المؤلفات (كتب ، مقالات ، دراسات...)وكذا الصعيد التطبيقي العملي (العمال، رجال ألأعمال، مديرين، أصحاب القرار...).

وقد اهتم العديد من الباحثين بدراسة مفهوم ألأداء ، إلا أنه لم يتم التوصل إلى مفهوم محدد له و ذلك لاختلاف المعايير و المقاييس المعتمدة في دراسة ألأداء و قياسه و كذا لتنوع أهداف و اتجاهات الباحثين ، و لكن غالبيتهم يعبرون عن ألأداء من خلال مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.

كما يعبر ألأداء بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمة حيث يتوقف مستوى ألأداء على المهارات ، قدرات و خبرات العاملين ، فالأداء الراقي يرتكز على خلفية علمية و تأهيل علمي تطبيقي يوضح مهام العامل و تبسط إجراءاته و خطوات تقييمه ،حيث تسهم هذه المهارات و القدرات في دعم الابتكار و الإبداع بشرط توفير الدعم الملائم الذي يشجع على ذلك و استغلال قدراتهم في تحقيق أهداف المنظمة.

ومن أجل فهم مصطلح ألأداء قسمنا هذا الفصل ثلاثة مباحث ألأول خصص للمفاهيم ألأساسية من مفهومه و محدداته و مكوناته و أنواعه،أما المبحث الثاني فقد خصص لمؤشرات و أبعاد ألأداء و العوامل المؤثرة فيه و عناصره ، و المبحث الثالث فقد خصص لقياس ألأداء و تقييمه و كذا مراحل تقييمه و في ألأخير مطلبا لأثر التمكين على ألأداء .

المبحث ألأول: مفاهيم أساسية حول ألأداء

المطلب ألأول: مفهوم ألأداء

إن عملية إعطاء مفهوم دقيق و شامل لكل معاني ألأداء يعد من ألأمور التي تصعب على الباحثين، وهذا بسبب اختلاف العلماء في وجود مصطلح وحيد له ، فقد استخدمت له مصطلحات عدة كالكفاءة و الفاعلية ، وهي تعتبر مفردات لها نفس المعنى مع ألأداء .

أولا: لغة

أدى تأدية ، أوصله و قضاه،و هو أدى ألأمانة من غيره ،و تأدية له من حقه،أي قضيته .

ثانيا: اصطلاحا

الأداء هو ''درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة

وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد[1].

كما يعرف ألأداء بأنه المقياس الرئيس أو الذي يتم التنبؤ به في إطار استخدامه،و يستخدم كوسيلة للحكم على فعالية ألأفراد[2].

و يعرف أيضا بأنه النتائج التي يحققها الموظف عند قيامه بأي عمل من ألأعمال[3].

من تعار يف ألأداء كذلك :"المخرجات،النتائج ، الانجازات المحققة من قبل فرد أو مجموعة أفراد أو المنظمة ".

و ألأداء قد يتعلق بالفرد و قد يتعلق بالمنظمات أي المؤسسات و بالتالي قد يكون ألأداء مؤسساتي.

ان ألأداء المؤسساتي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المنظمة من غيرها من المنظمات ألأخرى و التي تكون محور للتقييم و بالتالي تشمل المؤشرات المالية و قياس الموجودات الملموسة و غير الملموسة ،و تشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسساتي على الإستراتيجية و العمليات و الموارد البشرية و النظم[4].

و يرى الكاتب علي السلمي من خلال التعريف المقدم للأداء أنه يتكون من قسمين و هو مرتبط بعامل الزمن،

1: راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية" ، الدار الجامعية، مصر، الإسكندرية، 2001، ص202.

2 : صالح بن سعيد المربع،التطوير التنظيمي و علاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم ألأمنية ، الرياض ، 2001، ص 48.

3 :منصور الفايز، التدريب على التقنيات الحديثة و دوره في تطوير أداء العاملين في الدوريات البحرية بحرس الحدود ، دراسة ماسحة مذكرة نيل شهادة الماجستير ، تبوك ، السعودية ، 2013، ص43.

4 : عبد الستار العلي و آخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة ، دار الميسر للنشر و التوزيع ، عمان ، ألأردن ، ط 1 ، 2006، ص 327.

ألأول و المستوى المطلوب أي المستهدف للأداء و الذي يتمثل في النتائج التي تريد الإدارة الوصول إليه من خلال الموارد و ألأنشطة المختلفة التي يتم حشدها و توجيهها لهذا الغرض ، أما الثاني فهو الانجاز الفعلي أي ألأداء الذي تم تحقيقه فعلا نتيجة للجهود و ألأنشطة التي بذلت خلال فترة زمنية محددة[1].

كما يعرف ألأداء على أنه القدرة على تحقيق ألأهداف المخططة بأقل قدر من الموارد المتاحة و المستهلكة و بذلك نجد أن للأداء مركبين أساسيين يتفاعلان بينهما و هما الفاعلية المقترحة لتحقيق ألأهداف و الكفاءة المقترنة بتدنية التكاليف و مطابقة المقاييس[2].

و هناك من يعتبر أن ألأداء هو سلوك بشري ولكن ألأغلبية من هؤلاء من تركز على ربط ألأداء بالكفاءة و الفاعلية سواء في المستوى الاستراتيجي أو في المستوى التشغيلي، حيث أنه لا يمكن الحكم على المؤسسة التي تمكنت من تحقيق أهدفها على أنها حققت مستويات جيدة من ألأداء اذا كان ذلك قد كلفها الكثير من الموارد يفوق مثيلاتها ، كذلك بالنسبة للمؤسسة التي تمكنت من توظيف كامل مواردها ، اذا كان ذلك قد حقق لها نتائج دون مستوى ألأهداف المرسومة .

و منه يمكن القول أن ألأداء يمثل العلاقة بين النتيجة و الجهد المبذول – على اختلاف المال و الوقت المبذول الى غير ذلك– يمكن التعبير عنه عن طريق معايير كمية و نوعية أو هو تعبير عن مستوى معين من ألأهداف المحققة

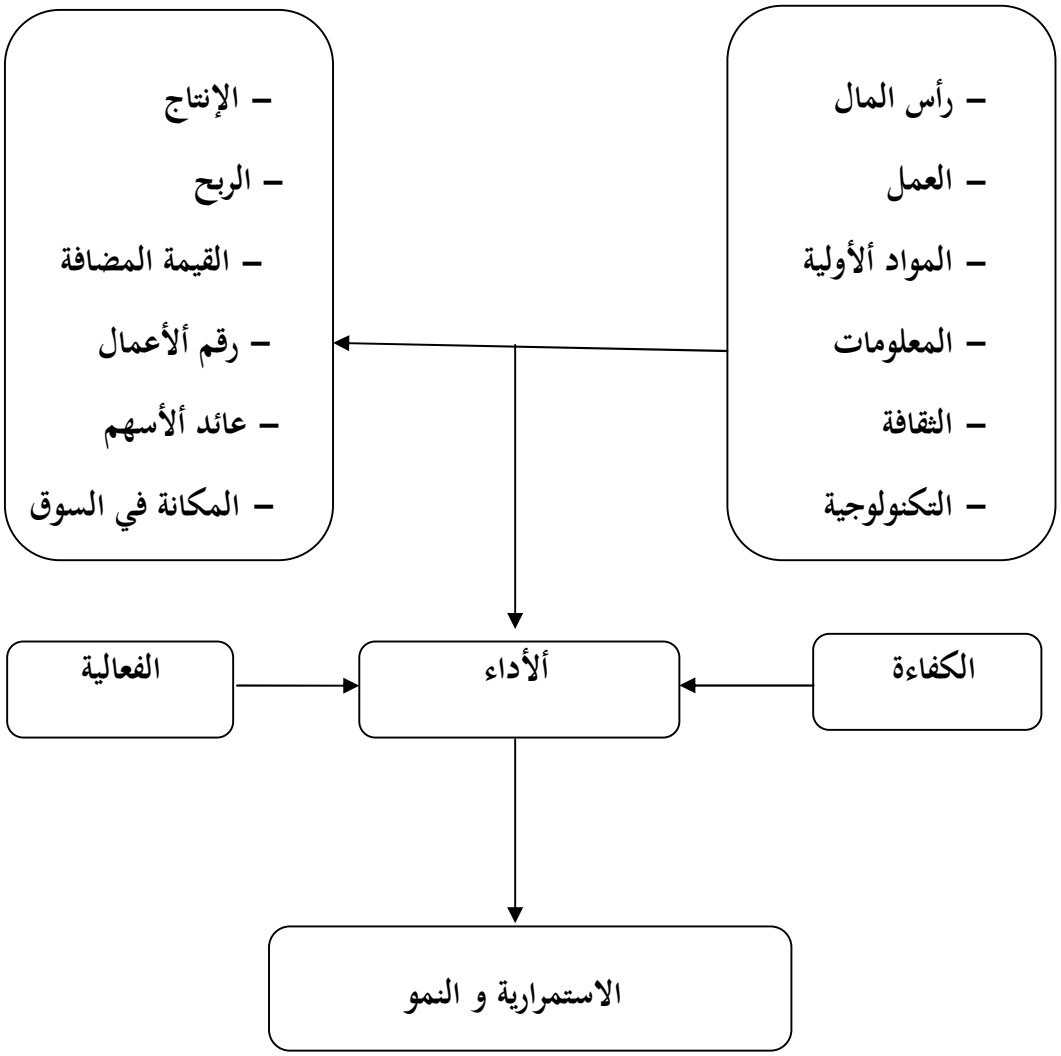
سواء الإستراتيجية أو التشغيلية بمستوى معين من الموارد أو التكلفة الضرورية ، ويمكن الاستعانة بالشكل التالي لتوضيح العلاقة بين الكفاءة و الفاعلية و ألأداء[3].

1 :شاذلي شوقي، أثر استخدام تكنولوجيات المعلومات و الاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ، 2008/2007، ص 80.

2 : مزغيش عبد الحليم ،تحسين أداء المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة ،رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، جامعة الجزائر3 ،2012/2011 ، ص 20.

3 : عبد المليك مزهود ، ألأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم ،مجلة العلوم الإنسانية، العدد ألأول،جامعة محمد خيضر، بسكرة ،2001، ص87 /88.

الشكل (2–1) العلاقة بين ألأداء و الكفاءة و الفعالية.

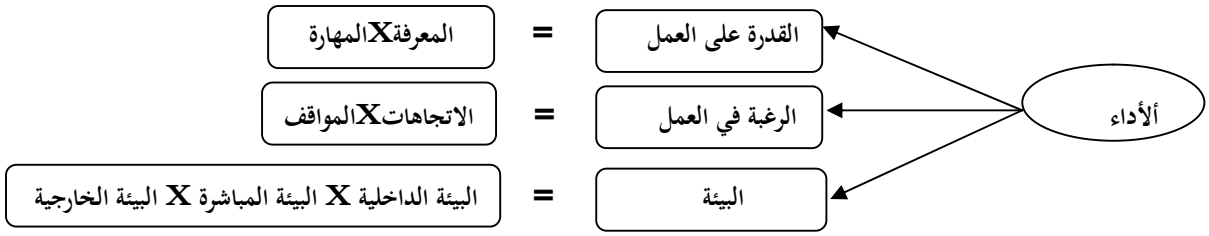


المصدر : عبدا لمليك مزهود ، ألأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم ،مجلة العلوم الإنسانية، العدد ألأول،جامعة محمد خيضر، بسكرة ،2001/2000، ص88.

و يمكن التعبير عن ألأداء رياضيا بالعلاقة التالية:

ألأداء = القدرة على العمل X الرغبة في العمل X البيئة

حي أنه يمكن توضيح هذه العناصر على النحو التالي:



و لهذا فالأداء هو[1]:

*- المعرفة و المهارة :المعرفة بالعمل (المهام و المسؤوليات)، المهارة اللازمة لانجاز العمل المطلوب بالشكل الصحيح.

*- البيئة:ظروف العمل أو ظروف العمليات المستخدمة أو الظروف المستخدمة.

*- المصادر المتاحة: التكنولوجيا المناسبة أو المصادر اللازمة.

*- الدافعية : الحافز لانجاز العمل بشكل صحيح.

من التعاريف السابقة نستنتج أن ألأداء هو سلوك إنساني متعلق بمدى ثقافة العامل و قناعاته ، كما أنه يرتبط بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها ، فكلما كان ألأداء مرتفعا كلما كانت نسبة تحقيق ألأهداف مرتفعة و كلما هبط ألأداء عن المستوى المطلوب ابتعدت المنظمة عن تحقيق أهدافها.

المطلب الثاني: محددات ألأداء

إن الهدف ألأساسي لجميع المؤسسات هو الحصول على الزيادة في الإنتاج و تطويره و الذي لا يتحقق إلا من خلال تحقيق ألأداء ألأفضل للمستخدمين، هذا ألأخير يمكن تحديده من خلال ثلاثة عوامل أساسية هي[2]:

1/- الدافعية الفردية :

يجب أن يتوفر لدى المورد البشري الدافع على العمل و قد يكون هذا الدافع قويا أو ضعيفا.

2/- القدرة على أداء عمل معين:

يجب أن يتوفر لدى العامل (المورد البشري) القدرة على أداء العمل المحدد له.

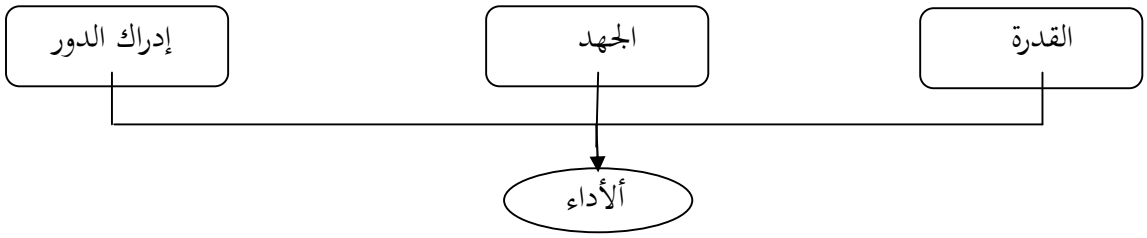
1 : عبد الوهاب محمد جبين، تقييم ألأداء في المديريات الصحية ،رسالة دكتوراه، تخصص إدارة صحية ،جامع سانت كليمانت العالمية ، سوريا ،2009، ص 8.

2 : كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة ألأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، لبنان، 2000، ص32.

3/- إدراك الدور و المكانة:

وهو ذلك الاعتقاد الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله ،فالأنشطة التي يراها الفرد مهمة في إدراك مهامه تسمى إدراك الدور ،و لتحقيق مستوى مقبول من ألأداء لابد من وجود حد أدنى من الإنفاق في كل عنصر من عناصر ألأداء ، بمعنى أن العمال عندما يكون لديهم قدرات متفوقة و لكن لا يفهمون الدور المنوط بهم فان أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر ألآخرين ، فبالرغم من بذل المجهودات الكبيرة في العمل فان هذا العمل لن يكون موجها بالشكل الصحيح ، فعندا يبذل العامل جهدا كبيرا لكن تنقصه القدرات اللازمة فيكون أدائه جيدا ، و هناك احتمالا آخر و هو أن العامل قد تكون له القدرات اللازمة و الكاملة لفهم الدور الذي يقوم به و لكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أدائه منخفض ، و بطبيعة الحال قد يكون أداءه جيدا أو مرتفعا في عنصر من عناصر ألأداء و ضعيف في عنصرا آخر، و يمكن الاستعانة بالشكل التالي لتوضيح محددات ألأداء.

الشكل (2-2) محددات ألأداء



المصدر:مشحوذ سمية ، ممارسة التمكين و أثره على العاملين ، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة سكيكدة، 2017/2016 ، ص34.

المطلب الثالث: مكونات ألأداء

يعتبر بعض أهل الاختصاص أن أداء العاملين يتكون من مكونين أساسين هما:

1/- الفعالية:

يعتبر أهل الاختصاص في علو التصرف أن الفعالية أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق ألأهداف المسطرة.

فقد البعض بأنها القدرة على تحقيق النشاء المرتقب و الوصول الى النتائج المرتقبة وقد عرفها البعض ألأخر بأنها درجة بلوغ النتائج، أي الفرق بين النتائج المحققة والمتوقعة، و هي في نفس الوقت ترتبط بدرجة تحقيق ألأهداف ، و عليه يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة (أي ما تم تحقيقه من أهداف) أقرب من النتائج المتوقعة (أي ألأهداف المسطرة) كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية والعكس صحيح.

2/–الكفاءة:

يجب الإشارة إلى أن مصطلح الكفاءة لم يتفق الباحثون و الكتاب على تحديد مفهوم موحد له في ميدان العلوم الإنسانية و الاجتماعية.

فمنهم من يعتبر أن الكفاءة هي قدرة مرد ودية **المؤسسة** ، بمعنى أن الكفاءة هي مقياس للمردودية في المؤسسة أي أنها تتعلق بالمخرجات مقارنة بالمدخلات و هو ما يقترب من مفهوم الإنتاجية .

و منهم من يعرفها على أنها القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات و النشاط الكفء أي أنها النشاط ألأقل تكلفة و بالتالي فهي ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب مع تدنية التكاليف **(أي استخدام مدخلات أقل)**و كذلك تدل على أنها الاستخدام ألأمثل للموارد بأقل تكلفة ممكنة دون حصول **أي هدر بذلك** [1].

كما اعتبر البعض ألأخر منهم **(راوية حسن، 2001) أن أداء العاملين يتكون من ثلاثة مكونات هي** [2]:

1/–الموظف: و ما يمتلكه من معرفة و مهارات و اهتمامات و قيم و دوافع و اتجاهات.

2/–الوظيفة : وما تتصف به من متطلبات و تحديات و ماتقدمه من فرص عمل ممتع فيه تحد و يحتوي على **عناصر التغذية العكسية كجزء منه .**

3/–الموقف : و يقصد به البيئة التنظيمية و ما تتصف به ، و ما تتظمنه من مناخ للعمل ، و الاشرف ، ووفرة الموارد و ألأنظمة الإدارية و الهيكل التنظيمي ، حيث تؤدى الوظيفة من خلال و ضمن هذه العوامل.

كما أن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، و إدراك الدور و المهام، و يعني هذا الأداء الوظيفي في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من العناصر التالية و **هذا حسب نموذج "بوتر و لولر" :**

أ– الجهد المبذول : يعكس درجة حماس الفرد لأداء عمله، فبقدر ما يكون هناك تكثيف للجهد بقدر ما يكون هناك دافعية لأداء العمل،و الجهد مرتبط بقوة الدافع أكثر مما هو مرتبك بالأداء كما أن هذا الأخير له علاقة بإدراك احتمالية الحصول على الحافز، فطموح الفرد في الترقية و التقدير و زيادة المرتب تعتبر عامل رئيسي في زيادة الجهد.

ب–القدرات و الخصائص الفردية: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء العمل، و هي التي تحدد **درجة فعالية الجهود المبذولة، و ترجع لما اكتسبه الفرد من خلال مراحل عمله.**

---

1 : الشيخ الداوي ،تحليل ألأسس النظرية لمفهوم ألأداء ، مجلة الباحث ، العدد السابع، جامعة الجزائر ،2010،ص219.

2 : راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، القاهرة، ط2 ، 2001 ، ص 209.

ج- إدراك الفرد لدوره الوظيفي: يعني تصوراته و انطباعاته عن السلوك و الأنشطة التي يتكون منها عملهن و عن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة[1].

تتفاعل هذه العناصر فيما بينها و لا يمكن أن تعمل خارج اتحادها، و لا يمكن أن يؤثر كل عنصر على حدى على الأداء بمعزل عن العنصر الآخر.

المطلب الرابع: أنواع ألأداء

يصنف ألأداء إلى عدة أنواع يمكن تقديمها كما يلي:

أولا : حسب معيار المصدر

1/- ألأداء الداخلي: و يطلق على هذا النوع من ألأداء بأداء الوحدة، أي ينتج ما تملكه المؤسسة من موارد، فهو ينتج أساسا مايلي:

*- **ألأداء البشري** : و نعني به أداء أفراد المنظمة الذين يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قادرا على صنع القيمة و تحقيق الميزة التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

*- ألأداء التقني: و نعني به قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

*- ألأداء المالي: و نعني به تهيئة وفعالية استخدام الموارد المالية المتاحة في المؤسسة.

2/- **ألأداء الخارجي**: و هو ألأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة،فهي لا تتسبب في إحداثه و إيجاد المحيط المناسب لها و بالتالي لا تستطيع إيجاد ألأداء الملائم لها ، **و لكن المحيط الخارجي هو الذي** هو الذي يولده، **فهذا النوع بصفة عامة** يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع **وهو يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها.**

ثانيا: حسب معيار الشمولية

1/- **ألأداء الكلي** : و هو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر و الوظائف أو ألأنظمة الفرعية **للمؤسسة من أجل تحقيقها**،ولا يمكن نسبة انجازها الى عنصر دون العناصر ألأخرى.

2/- **ألأداء الجزئي**: و هو ألأداء الذي يتحقق على مستوى المنظمة الفرعية للمؤسسة و ينقسم بدوره الى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة الذي قد يكون حسب المعيار الوظيفي الى أداء الوظيفة المالية ، أداء وظيفة إدارة ألأفراد [2]،....

---

1 : أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983، ص 10.

2 :عادل عشي، ألأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية – قياس و تقييم – ، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية،كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة بسكرة، 2002/2001 ،ص 18/17.

ثالثا: حسب المعيار الوظيفي:

1/- أداء الوظيفة المالية :قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي و تحقيق المردودية و الربح و العائد المالي على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المنظمة.

2/- أداء وظيفة التسويق : يتحدد هذا ألأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها **حجم المبيعات ،الحصة السوقية، رضا الزبائن،**شهرة العلامة و مدى تموقعها في السوق.

3/- أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بمؤسسات أخرى في نفس القطاع **من خلال الإنتاج** بجودة عالية و بتكلفة أقل من أجل القدرة على المنافسة.

4/- أداء وظيفة ألأفراد : يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة ،و هذا يعني أن بقاء و استمرارية المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها و هذا ألأداء يبنى على الكفاءات و اختيار ذوي المهارات العالية **حيث أن فعالية** المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب[1].

و يصنف أحد الكتاب ألأداء إلى ثلاثة أنواع هي[2]:

1/– أداء المهام :

و يقصد به السلوكيات التي تسهم في انجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للسلع و الخدمات ، **و البيع و جرد المخزون ، إدارة العاملين** ، و كل أداء يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات **المنظمة.**

2/– ألأداء ألظرفي:

و يقصد به كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل و معالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، **و** هذه السلوكيات تسهم في تكوين كل من الثقافة، **و المناخ التنظيمي،** و ألأداء هنا ليس دورا إضافيا في طبيعته **و إنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفة ألأساسية و يعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات.**

3/– ألأداء المعاكس:

و يقصد به السلوك السلبي في العمل مثل التأخر عند مواعيد العمل أو الغياب عن العمل، **كما تشمل سلوكيات**

---

1 : عبدا لمليك مزهود ، ألأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم ،مجلة العلوم الإنسانية ، العدد ألأول،جامعة محمد خيضر، بسكرة ،2001/2000، ص89.

2 : نادر أبو شرخ،تقييم أثر الحوافز على مستوى ألأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم إدارة ألأعمال ،كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، جامعة ألأزهر بغزة ، فلسطين ، 2010.

أخرى مثل الانحراف و العدوان و سوء الاستخدام و العنف و روح الانتقام و المهاجمة.

المبحث الثاني: مؤشرات و أبعاد ألأداء و العوامل المؤثرة فيه

المطلب ألأول: مؤشرات ألأداء

اعتبر الربح لفترة طويلة الهدف ألأساسي التي تسعى الى تحقيقه المنظمة ، و بالتالي فالمنظمة التي تحقق أرباحا هي التي لديها أداءا جيدا ، ووفقا لهذه النظرة فان التعبير عن ألأداء يكون عن طريق ألأرباح التي تحققها المنظمة ، غير أن تطورات المحيط دفعت المنظمة إلى البحث عن أدوات أخرى جديدة للحكم على أدائها و التي تعبر عنه بشكل **حقيقي و دقيق.**

و من أجل ذلك تستخدم المنظمة مجموعة من المؤشرات تظهر التطور الحادث أو الذي حققته في مسيرتها نحو ألأفضل أو نحو ألأسفل و تستخدم في المؤسسة عدة مؤشرات منها الإنتاجية، القيمة المضافة ،فائض الاستغلال العام، النتيجة الصافية (ربح/خسارة) ،العائد على الاستثمار،المردودية المالية ، المردودية الاقتصادية ،....

و يعتبر مؤشر القيمة المضافة من المؤشرات ألأكثر انتشارا و استعمالا خصوصا في الولايات المتحدة ألأمريكية لأنه يقودإلى قياس ألأداء الصافي للمنظمة بحيث يأخذ بعين الاعتبار تكاليف الموارد المالية الخاصة بعمل نشاط معين .

غير أن هذه المؤشرات التقليدية تعرضت الى الكثير من الانتقادات لاهتمامها بتقديم القيمة للمساهمين فقط و إهمالها لقيمة الزبائن و في ظل تزاوج تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و التطور السريع في معدلات نمو الصناعة و السوق ،ثم ألأخد بعين الاعتبار البعد الاستراتيجي في قياس ألأداء داخل المنظمة نظرا لأهميته في عملية قياس ألأداء ،و كذلك من أجل التوصل ما أمكن الى توافق ألأداء المحقق مع ألأهداف الإستراتيجية للمنظمة و العمل على ربط ألأداء الحالي بأدائها المستقبلي كما لها أهمية في إمكانية توضيح الرؤية للمنظمة بشأن كيفية ترجمة إستراتيجيتها إلى أفعال و قد بين كل من (**نورتن و كابلن**) **الفوائد التالية للمؤشرات :**

*- التركيز على التنظيم .

*- تساعد على تكامل البرامج المختلفة للمنظمة مثل: **الجودة، إعادة** الهندسة، مبادرات خدمة العملاء...

*- تحسين المقاييس الإستراتيجية في المستويات **الدنيا أي وحدة العاملين التنفيذيين و كما يمكن للموظفين تحديد** المطالب الخاصة لتحقيق أداء إجمالي ممتاز[1].

1 : رائد محمد زين العابدين، أثر تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين في تحسين أداء المؤسسة ،مذكرة ماستر في علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة ،2013/2012 ، ص34.

المطلب الثاني:أبعاد ألأداء

هناك أربعة أبعاد للأبعاد تمثل ألأداء هي البعد الاقتصادي، التنظيمي، الاجتماعي، و البيئي.

1/– البعد الاقتصادي:

و الذي بواسطته تشبع المنظمة رغبات المساهمين و الزبائن و الموردين و تكتسب ثقتهم، و يقاس هذا ألأداء بالاستعانة بالقوائم المالية.

2/– البعد التنظيمي للأداء:

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق و الكيفيات التي تعتمدها المنظمة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها و من ثم يكون لدى مسيري ا المنظمة معايير يتم من خلالها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة و أثرها على ألأداء

مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلة التنظيمية و ليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية وهدا يعني أنه بإمكان المنظمة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية و الاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية .

إذا نستنتج أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلب دورا هاما في تقويم ألأداء ،حيث تتيح للمنظمة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها ألأولى قبل أن يتم إدراكها من خلال مؤشراتها الاقتصادية.

3/– البعد الاجتماعي للأداء:

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أراد المنظمة على اختلاف مستوياتهم ، لأن مستوى رضا العاملين يعد مؤشرا على وفاء الأفراد لمنظمتهم ،وتتجلى أهمية هذا الجانب في كون أن ألأداء الكلي للمنظمة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرت المنظمة على تحقيق الجانب الاقتصادي و أهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية ،فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة هذا ألأخير في المنظمة ترتبط بمدى تلازم الفاعلية الاقتصادية مع الفاعلية الاجتماعية ، لذا ينصح بإعطاء ألأهمية البالغة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المنظمة ، أي بكل ماله صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة (صراعات ، أزمات).

4/– البعد البيئي:

يرتكز البعد البيئي على المساهمة الفاعلة للمنظمة في تنمية و تطوير بيئتها[1].

1 : مومن شرف الدين،دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية ،رسالة ماجستير في علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية و الإدارية ، جامعة سطيف ، 2012/2011، ص 52/51.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في ألأداء

يتأثر ألأداء بالكثير من العوامل المختلفة و المتشابكة ، إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل ، حيث تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عامة لا تؤثر في ألأداء.

و بالرغم من تعدد و اختلاف العوامل المؤثرة في ألأداء فانه يمكن التطرق إلى أهما في النقاط التالية :

1/- أسلوب القيادة و الإشراف:

فمن سمات القائد التأثير على سلوك ألآخرين و توجيههم بالاتجاه الذي يستطيع من خلاله استنهاض هممهم ، مما يولد لدى ألأفراد العاملين تحت نطاق إشرافه دافعية و حماس نحو أداء العمل بكل قوة و باستعمال كل طاقاتهم .

2/- شعور الفرد بأهميته في المنظمة :

إن شعور الفرد بأهميته في المنظمة وأنه عضو فاعل في نظر الإدارة و زملائه في العمل يولد لديه شعورا قويا بالانتماء إلى المنظمة و الولاء إليها.

3/- ألأجر:

لقد أشارت الكثير من الدراسات إلى أن ما يتقاضاه الفرد لقاء عمله يلعب دورا كبيرا و خصوصا إذا كان مصدرا وحيدا أو رئيسيا في الإشباع ، كما أن عدم المساواة في ألأجر يؤدي بالفرد إلى شعوره بالغبن و عدم الإنصاف مما يعود بدوره بالسلب على أدائه.

4/- الاستقرار الوظيفي:

فثبات الفرد في وظيفته يخلق له دافعا قويا للعمل بجد و إخلاص.

5/- نظم المنظمة و سياساتها:

تلعب النظم و السياسات الإدارية في المنظمة دورا كبيرا في تشجيع ألأفراد على العمل أو العكس ، فاذا كان النظام يميز بين من يؤدي العمل بشكل أفضل من غيره أو من الذين لا يكترثون للعمل و مسؤولياتهم ، فان هذا النظام يصبح دافعا قويا للكثير من ألأفراد لتحسين مستوى أدائهم .

6/- التكوين:

إذ يعد أحد الركائز ألأساسية في تنمية الموارد البشرية ، حيث يهدف إلى الرفع من القدرات الفكرية و المهنية للأفراد من خلال تنمية قدراتهم و تزويدهم بالمعلومات و المهارات المطلوبة في مجال التخصص ، مما يساهم في تحسين مستوى أدائهم من الناحيتين الكمية و النوعية ،و يؤدي كذلك إلى تفجير الطاقات الإبداعية لدى الفرد .

و إضافة إلى كل هذه العوامل هناك عوامل أخرى غير خاضعة لتحكم المنظمة تتمثل في مجموعة من المتغيرات و القيود التي لا تستطيع المنظمة التحكم فيها، فهي بذلك تنتمي الى المحيط الخارجي الذي هو مصدر للفرص التي تحاول المنظمة استغلالها ،و مصدرا للمخاطر تهدد المنظمة فالمحيط الخارجي له تأثير كبير في ألأداء و يمكن تقسيم هذه العوامل حسب معيار الطبيعة الى[1]:

*- **عوامل اقتصادية (كالتضخم...)**

*- **عوامل اجتماعية** (كالبطالة ،النمو الديمغرافي...)

*- **عوامل تكنولوجية (كالتطور التكنولوجي...)**

*- **عوامل سياسية و قانونية** (كالاستقرار السياسي و ألأمني...).

المطلب الرابع : عناصر ألأداء

للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود مستوى أداء فعال،و ذلك يعود لأهمية هذه العناصر في قياس و تحديد مستوى أداء العاملين في المنظمات ،و قد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات ألأداء من أجل الخروج بالمزيد من المساهمات لدعم و تنمية فاعلية ألأداء الوظيفي للعاملين ، ويمكن ذكر **أهم العناصر** في النقاط التالية[2]:

1/– أنشطة العمل والجوانب المتغيرة و الثابتة فيه:

إن عملية تحديد أنشطة العمل و ألأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، و كذا أهميتها من حيث الوقت الذي يستغرقه، و ألآثار المترتبة عليها هي البداية في تحليل مكونات العمل .

و قد حاولت دراسات كثيرة **العمل على تحديد المكونات المستقرة (غيرا لمتغيرة)** نسبيا في أداء العمل إضافة إلى تحديد ألأنشطة و المهام التي تتغير بتغير الزمن الذي يؤدي هبه **العمل أو ألأفراد الذين يقومون به أو الظروف** المحيطة به و ذلك على النحو التالي:

***– ألأنشطة التي تتغير بتغير الزمن: و هي** ألأنشطة التي تتسم بتغيرها مع مرور الزمن و ذلك بفعل متطلبات الوقت الذي يؤدي به العمل مع تغير مهام الموظف في نهاية الزمن نتيجة زيادة خبرة الموظف من ممارسته للعمل، فتقل مثلا درجة اعتماده على رئيسه في الحصول على المشورة أو المساعدة .

1 :عتبة الطيب و آخرون، دور التمكين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية،مذكرة ماستر ، علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الوادي،2019/2018 ، ص 27.

2 : عدنان الجعبري ، دور الإبداع الإداري في تحسين ألأداء الوظيفي ،رسالة ماجستير،إدارة أعمال،جامعة الخليل ، فلسطين،2009،ص 39–40.

***– ألأنشطة التي تتغير بتغير أو تفاوت ألأفراد الذين يقومون بالعمل:**

و هذا ما يحدث نتيجة تفاوت الطريقة التي يؤدي بها الموظف العمل عن الموظف ألأخر من خلال ما يملكه من خصائص و خبرات خاصة في أدائه تميزه عن غيره من الموظفين ،وهذا الاختلاف في ألأداء نابع من افتراض أن الكثير من ألأعمال لها أكثر من طريقة أو أسلوب لانجازها و الوصول إلى أهدافها ، اضافة الى ألأعمال نفسها تختلف في درجة اعطائها الحرية للفرد في اختيار وسيلة ألأداء الملائم له.

فهناك أعمال تتيح للفرد الحرية في اختيار الطريقة الملائمة لأدائها بما يتناسب مع خصائص الفرد مثل أعمال البحوث و التدريس و الإدارة و هناك أعمال أخرى لا تتيح للفرد هذه الحرية بحكم طبيعتها .

***– ألأنشطة التي تتغير بتغير الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء:**

و هي التغيرات الناتجة عن طبيعة البيئة التي تؤدى فيها ألأعمال ،حيث أن هذه البيئة لها أثرها الواضح على ألأنشطة و ألأعمال المختلفة مثل التوقف المفاجئ لإحدى آلات ألإنتاج مما يتطلب توقف العاملين عن عملية الإنتاج لحين الانتهاء من أعمال الصيانة الخاصة بتلك ألآلة، و ما يواجه المدير من أزمات العمل اليومية التي تجعله يضطر إلى التحول من عمله في التخطيط ورسم السياسات إلى أعمال مواجهة هذه ألأزمات و إيجاد الحلول لها،

و هناك عوامل متعددة لهذه الظروف و المواقف التي تسهم في تغير ألأداء منها:

متغيرات تتعلق بالبيئة المادية: مثل الإضاءة و التهوية للعمل، المشرفين و العمال و جماعات العمل عبر خصائص هؤلاء العمال أو المشرفين و اتجاهاتهم و ثقافاتهم ونمط علاقاتهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض،

متغيرات تاريخية: مثل تلك المتغيرات التي تعرض لها العمل في الماضي و حالات النجاح و الفشل السابقة في ألأداء.

متغيرات كيفية: و التي تتعلق بتكوين أنشطة العمل في ألأزمنة المختلفة، و طبيعة ضغوط العمل و ألأزمات التي تكشف ألأداء.

2/– العلاقة بين أنشطة و مهام العمل و التصميم المناسب للعمل:

إن أنشطة العمل تتم من خلال تجميع ألأنشطة إلى مهام و المهام إلى أعمال بحيث تكون على أساس التجانس و التكامل بين هذه ألأنشطة ليس فقط على ألأنشطة و المهام التي تنتمي إلى عمل معين بل إلى العلاقات بين ألأعمال المختلفة و معرفة العلاقات الداخلية و الخارجية بين ألأنشطة مما يترتب على ذلك إعادة تصميم ألأنشطة أو حتى العمل أحيانا و إمكانية إعادة تصميم التنظيم ككل.

3/– المواصفات و الخصائص المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل:

يعتبر العنصر ألأساسي في عملية الربط بين تحليل ألأداء و مكوناته و اختباره فعلى ضوء أنشطة ألأداء الثابتة و المتغيرة يمكن تحديد المواصفات التي يجب توفرها في الفرد القائم بأداء هذه ألأنشطة و هذه المواصفات تعتبر أساس الاختيار و التي يجب أن تقوم على دراسة شاملة لمختلف جوانب ألأداء و ربط هذه الجوانب المتعلقة بالأداء و المواصفات الفردية [1].

و يرى باحثون آخرون أن عناصر ألأداء يمكن تلخيصها في النقاط التالية[2]:

***– مكتسبات الموظف:**

و هي تعني ما لدى الموظف من معلومات و مهارات و اتجاهات و قيم تمثل خصائصه ألأساسية التي تنتج أداء فعالا يقوم به ذلك الموظف.

***– متطلبات العمل (الوظيفة):**

و هي تشمل المهام و المسؤوليات أو ألأدوار و المهارات و الخبرات التي يتطلبها عمل من ألأعمال أو وظيفة من الوظائف.

***– بيئة التنظيم:**

و هي تتكون من عوامل داخلية و أخرى خارجية ،فالعوامل الداخلية تتمثل في هيكل التنظيم و أهدافه و موارده و مركزه الاستراتيجي و الإجراءات المستخدمة ،أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم و تؤثر في ألأداء الفعال فتتمثل في:- العوامل الاقتصادية ،- العوامل الاجتماعية ،- العوامل الاجتماعية ،- العوامل الحضارية ، العوامل السياسية و القانونية.

المبحث الثالث: قياس ألأداء و تقييمه

المطلب ألأول: تعريف قياس ألأداء و تقييمه و أهميتهما

1 :فاطمة الزهراء رزيق ، فاطمة الزهراء رحماني،دور الإبداع الإداري في تحسين ألأداء الوظيفي داخل المؤسسة،مذكرة ماستر ،كلية العلوم الاقتصادية و الإدارية ،جامعة البويرة،2002/2001،ص135/134.

2 : توفيق عطية، توفيق المنجلة، الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، إدارة ألأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009، ص 26/25.

إن عملية تقييم أداء العاملين من العمليات المهمة و الأدوات الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي تنظيم إداري أو أي مشروع من المشاريع الاقتصادية للوصول إلى معدلات عالية من الكفاءة و الإنتاجية، لذلك فإن تقييم أداء في أي مؤسسة يمثل أحد المهام الرئيسية التي يجب أن يقوم بها المدير أو غير ذلك من المسؤولين داخل و تنبع أهمية تقييم أداء العاملين من ضرورة التأكد من فعالية أداء العاملين و سلوكياتهم؛ و مدى تحقيق العاملين منهم، و تساعد أيضا في معرفة نقاط القوة و الضعف لدى العاملين و العمل على معالجة نقاط المؤسسة ، الأهداف المطلوبة.

أولا: تعريف قياس ألأداء و تقييمه

1/– تعريف قياس ألأداء: يشير إلى التعبير عن مستوى أداء الموظف باستخدام ألأرقام أو الرموز ، مع ألأخذ بعين الاعتبار طبيعة ألأداء (السمة) مقاسا فئويا أو نسبيا ،حيث أن القياس ضروري لكل من التقييم و التقويم ، لأنه يوفر قاعدة من البيانات تجمع عادة على طول فترة التقييم (فصل، سنة)، كما القياس سابق التقييم و التقويم اذ يتم الحكم على أداء العاملين و إعطاء قيمة لهذا ألأداء على ضوء المعلومات التي يتم جمعها بواسطة أدوات القياس [1].

2/– تقييم ألأداء :هي عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف و عادل وبالتالي مكافئتهم بشكل بقدر ما يعملون و ينتجون و ذلك باستناد إلى عناصر و معاملات تتم على أساسها عملية مقارنة أدائهم بهذه العناصر و المعاملات لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يقومون به [2].

و قد عرف (راندل RANDEL1974) تقييم ألأداء على أنه مجموعة من الإجراءات التي تساعد في تجميع المعلومات حول مدى مساهمة كل فرد في انجاز ألأعمال الموكلة إليه و ضمان الحفاظ على التوازن ألللازم بين متطلبات الوظيفة و قدرات العامل التي يشغلها، و يتم ذلك من خلال التعامل اليومي بين الرئيس و المرؤوسين فيما يتعلق بالإشراف عليهم و توجيههم لأداء أعمالهم المختلفة [3].

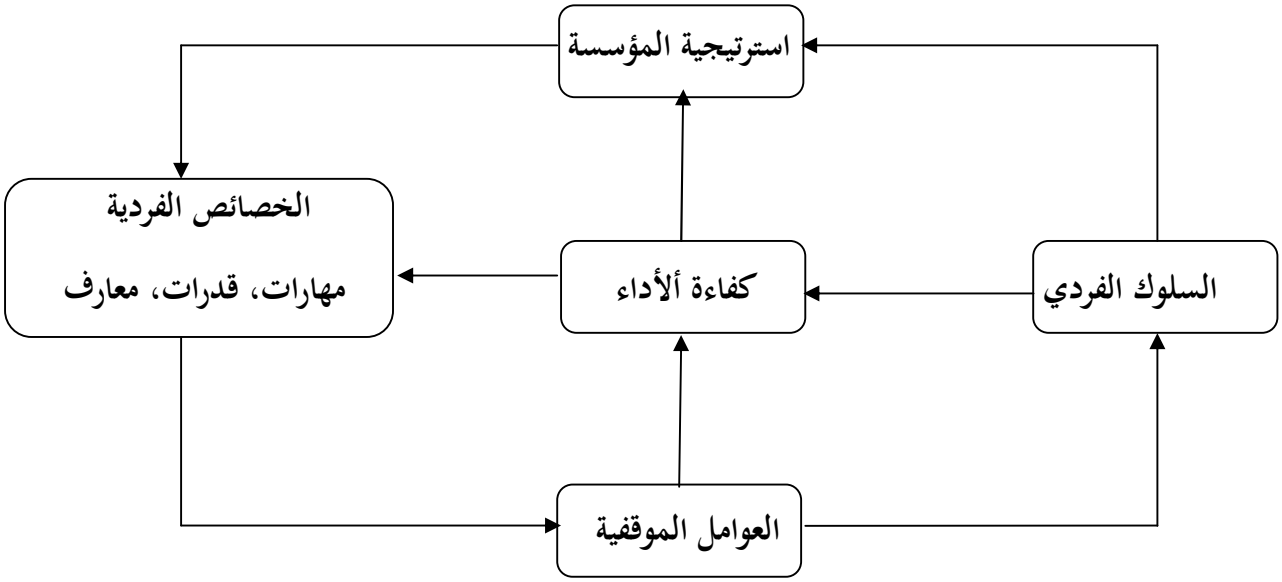
و لابد من التفرقة بين مفهوم (تقييم ألأداء) و مفهوم (قياس ألأداء) فقد تركز جهد علماء الإدارة و لفترة طويلة على عملية تقييم ألأداء كوسيلة لقياس ألأداء، غير أن عملية تقييم ألأداء تجاهلت العديد من ألأبعاد التنظيمية المؤثرة على مفهوم ألأداء و الشكل التالي يوضح ألعوامل التي تؤثر في ألأداء.

1 : إبراهيم محمد المحاسنة،إدارة و تقييم ألأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق ،دار الجرير للنشر ألأردن ، ط1 ،2010 ،ص 115.

2 : هاشم حمدي رضا،تنمية و يناء نظم الموارد البشرية،دار الراية للنشر، ألأردن،2010، ط1، ص 154/153.

3 :طاهر محمود الكلالدة ،تنمية و إدارة الموارد البشرية ،دار عالم الثقافة للنشر ،ألأردن ، ط 1 ، ص 184.

الشكل(2-3) العوامل المؤثرة في ألأداء



المصدر:موفق عدنان عبد الجبار الحميري،أمين أحمد محبوب المؤمني، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق،دار إثراء للنشر ، ألأردن،ط1 ،2011،ص 208.

من الشكل أعلاه نلاحظ أن الخصائص الفردية **(المهارات ، القدرات، المعارف) هي ألأصل الذي يعتمد عليه** الفرد في ألأداء ،و أن ألإداريين الذين يقيمون أداء الفرد هم ألأقرب الى الفشل في العملية الإدارية التطبيقية منهم إلى النجاح، لذلك فان الإداريون الناجحون يهتمون بشكل ملحوظ بالمقاييس المختلفة التي يمكن الاستفادة **منها** في تقييم ألأداء.

و عموما فانه يقصد بتقييم ألأداء "الحصول على حقائق و بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل و فهم و تقييم أداء العامل و سلوكه في مدة زمنية محددة ،و تقدير مدى كفاءته الفنية و العملية للنهوض بأعباء **المسؤوليات و الواجبات المتعلقة بصلة الحاضر و المستقبل "**[1] .

مما سبق نستنتج أن تقييم ألأداء يقوم على عاملين أساسين هما:

- إن التقييم يقوم على أداء الفرد في عمله من ناحية و على سلوكاته و تصرفاته من ناحية أخرى.

- إن التقييم يشمل نجاح الفرد في وظيفته الحالية من جهة و من جهة أخرى على مدى نجاحه و ترقيته في **المستقبل.**

1 : سنان الموسوي،إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها،دار المجدلاوي للنشر،ألأردن ، ط1 ، 2004، ص 163.

كما لا يفوتنا هنا الإشارة إلى مصطلح التقويم الذي يختلف عن القياس و التقييم و الذي مفهومه يبتعد عن المفهومين السابقين.

*- **تقويم ألأداء** :هي عملية يتم بمقتضاها الحكم على العامل من خلال القيمة التي أعطيت لأدائه اعتمادا على إجراءات القياس ،و اعتمادا على ذلك يتم اتخاذ القرار المناسب من طرف المسؤول عن طريق المعلومات المقدمة له.

إذن فالعملية المتكاملة لتقييم ألأداء يجب أن تتضمن كل من القياس و التقييم و التقويم و هي ما يعبر عنه بمصطلح (Appraisal) ، أي يجب أ، تنطوي هذه العملية على مهمة تحديد و قياس و إدارة أداء العاملين في المؤسسة [1].

ثانيا: أهمية قياس ألأداء و تقييمه

تبرز أهمية قياس ألأداء و تقييمه من خلال العناصر التالية:

1. إن تقييم ألأداء يظهر من خلال امكانية المؤسسة تحقيق الاستخدام ألأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة .
2. تساعد العملية التقييمية من التحقق من قيام ألأنشطة و فروعها لوظائفها بأفضل طريقة،من خلال إبراز العلاقات التبادلية بين مختلف ألأنشطة و الفروع المكونة لها محل التقييم .
3. ترتبط عملية التقييم ارتباطا وثيقا بالتخطيط و على كافة المستويات سواء على مستوى الفروع أو ألادارة العليا.
4. تحفيز أعضاء المؤسسة على تحصيل ألأهداف التي تم تخطيطها و ذلك بخلق جو عمل مرغوب فيه، يسهل الوصول إلى تحقيق ما كلف به من مهام.
5. تحسين قاعدة ألأداء ،و ذلك بعدم الاكتفاء بالتقييم و الحكم على النتائج فقط و انما استكمال العملية بإجراء إصلاحات أو تغييرات على البرامج أو الهياكل المتبناة بعدعملية الكشف عن النقائص و مصادرها.
6. اتخاذ القياسات و الإجراءات اللازمة من أجل تفادي الفوارق الناتجة عن سوء التوازن في التسيير و الذي

يظهر بالمقارنة بين النتائج الفعلية و المرتقبة.

1 : **إبراهيم محمد المحاسنة ، مرجع سبق ذكره ، ص 116**.

المطلب الثاني: أدوات قياس ألأداء و مراحله

تعتبر عملية **قياس و** تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات وعلى جميع مستويات المنظمة بدءً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في أقل المراكز الوظيفية وفي خطوط الإنتاج الدنيا، فهي وسيلة تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط نتيجة مراقبة أداء العاملين بشكل مستمر من قبل رؤسائهم، وتدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر العاملين المنتجين أمام رؤسائهم، **وليحققوا مستويات أعلى** في التقييم لينالوا الحوافز والعلاوات المقررة لذلك، ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج النهائية لعملية التقييم.

و تشمل أدوات قياس ألأداء و تقييمه نوعين من المؤشرات، مؤشرات تقليدية و مؤشرات حديثة وكل نوع يشمل مجموعة منها ويمكن عرضها كمايلي:

أولا: أدوات قياس ألأداء:

1/*– ألأدوات التقليدية:

***– على مستوى المنظمة**

لقد كان هذا النوع من ألأدوات يركز في مراقبته و متابعته لتقييم ألأداء على إيجاد التوليفة المثلى بين تدنية **التكاليف من جهة ، و الاستخدامات من المدخلات (رأس المال ، تكنولوجيا ، العمل...) من جهة أخرى،و ذلك بغية تعظيم** ألأرباح و تحقيق ألأهداف بصفة عامة و هذه ألأخيرة تترجم في صورة أرقام تعبر عن مدى بلوغ الهدف المسطر من طرف المؤسسة و تعتمد في ذلك على عدد من المؤشرات يمكن تقسيمها إلى مجموعات رئيسية **كمايلي:**

- **مؤشرات الإنتاج:**

تستهدف هذه المؤشرات كل ما له علاقة بالإنتاج و **بالخصوص مدى النجاح المحقق للخطط الإنتاجية و مستوى** التطور الحاصل في الإنتاج عبر السنوات المختلفة، إلى جانب مستوى استغلال الطاقات الإنتاجية القائمة ثم القيمة المضافة المحققة من طرف المؤسسة الاقتصادية ، و من أهم هذه المؤشرات نذكر مايلي:

+- **نسبة تحقيق الخطة الإنتاجية:**

نسبة تحقيق الخطة الإنتاجية = (قيمة الإنتاج المحقق بالأسعار / قيمة الإنتاج المخطط) * 100

تستخدم هذه النسبة لقياس مدى تحقق ألأهداف المخططة للإنتاج، فكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع مستوى تحقيق الخطط الإنتاجية للمؤسسة و العكس صحيح[1].

+- نسبة تطور الإنتاج:

نسبة تطور الإنتاج = (قيمة الإنتاج المحقق للسنة الحالية / قيمة الإنتاج المحقق للسنة السابقة) *100

تستخدم هذه النسبة للدلالة على مدى تطور الإنتاج للسنة معينة مقارنة بالسنة السابقة و كلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على حدوث تطور وزيادة في قيمة الإنتاج.

- مؤشرات الإنتاجية :

تعرف الإنتاجية على أنها الناتج الذي نحصل عليه نتيجة قسمة المخرجات على أحد عوامل الإنتاج [2] ،فهي علاقة مدخلات و مخرجات ،نفقات و إيرادات ، كمية الإنتاج و عدد العمال ، الإنتاج و ساعات العمل، و هي تختلف عن الإنتاج من كون ألأخير يمثل العملية نصف النهائية أو النهائية ، بينما تعتبر الإنتاجية على أنها علاقة الإنتاج بالمفردات الإنتاجية ، و بالتالي فهي تحمل تقسيما أكثر دقة من الإنتاج في تقسيم المؤسسة و كفاءة العامل و طريقة استعمال ألآلة أو المواد ألأولية [3]...الخ.

*– على مستوى ألأفراد:

هناك عدة طرق تقليدية يمكن للمنظمة الاعتماد عليها في قياس أداء أفرادها لتقييمه و من هذه الطرق نذكر مايلي:

- طريقة المقاييس المتدرجة :

تعتبر هذه الطريقة من أسهل و أكثر طرق تقييم ألأداء استخداما و شيوعا حيث من السهل تطبيقها و تطويرها . و تغطي هذه الطريقة مجموعة من العناصر المرتبطة بالتقييم حيث يتم استخدام مقياس متدرج الدرجات لكل صفة أو عنصر من عناصر التقييم و يحدد المقيم درجة معينة يحصل عليها الفرد بالنسبة لعناصر التقييم تستطيع المقارنة بين ألأفراد بالرجوع إلى مجموع الدرجات النهائية التي حصل عليها كل منهم.

- طريقة الترتيب العام :

1 :مدحت كاظم القريشي ، الاقتصاد الصناعي ،دار وائل للنشر ، عمان، ألأردن ، ط1 ، 2005، ص 253.

2 : سونية محمد البكري ، تخطيط و مراقبة الإنتاج ،الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، مصر ، 2000، ص 273.

3 :طارق الحاج و فليح حسن،الاقتصاد الإداري ، دار الصفاء ، ألأردن، 2000، ص 241.

يقوم الرئيس وفقا لهذه الطريقة بترتيب المرؤوسين ترتيبا تصاعديا أو تنازليا طبقا لبعض الخصائص المفترض وجودها بين أفراد مجموعة العمل ، و ذلك بدلا من إعطاء مجموعة من النقاط لكل مرؤوس اعتمادا على صفاته الشخصية التي يتميز بها.و يتشابه مع هذه الطريقة أسلوب المقارنة المزدوجة حيث يتم مقارنة كل عامل في المجموعة مع بقية أفراد مجموعته في دورة كاملة.

- طريقة قوائم المراجعة:

و تعني اختيار البديل المناسب من بين عدة بدائل ،و هذه الطريقة تصف الجوانب السلوكية المختلفة للموظف ، و يمكن تمثيل هذا ألأسلوب بنموذج الامتحانات الموضوعية متعدد ألأجوبة ،و التي فيها يتمثل دور المقيم دور الشخص الذي يجيب عن ألأسئلة و يختار أفضل ألأجوبة في رأيه ،و الجوانب السلوكية التي يجري تقييمها هي بمثابة ألأسئلة في الامتحان [1].

2/– أدوات قياس ألأداء الحديثة

***– بالنسبة للمنظمة:**

إن من الضروري استخدام المقاييس جديدة التي تعنى بمجالات مختلفة بالنسبة للمنظمات كآجال التسليم ،إطلاق منتجات جديدة أو خدمات جديدة ، رضا المساهمين ، رضا العملاء ، رضا العاملين...الخ و ذلك للتكامل مع المقاييس التقليدية و قد تم بلورت هذه المقاييس الى جانب المقاييس المالية في وثيقة واحدة تسمى **"بطاقة ألأداء المتوازن"**.

– بطاقة ألأداء المتوازن:

عرفت بطاقة ألأداء المتوزان بأنها مجموعة من المقاييس المالية و غير المالية و التي تقدم إلى مدراء الإدارة العليا صورة **واضحة و شاملة عن أداء منظمتهم ، إلا أنه** يمكن وصف بطاقة ألأداء المتوازن بكونها إطار عام يشمل جوانب **متعددة ، حيث يمكن اعتبارها أولا نظام قياس من خلاله يمكن للمنظمة اختيار المؤشرات و المقاييس الملائمة وفقا** لحاجتها و طبيعة عملها و رغبات القادة و الإدارة في عرض مختلف الجوانب الذاتية و الموضوعية في محتوى هذه المؤشرات و المقاييس ،كذلك فان بطاقة ألأداء المتوازن تعد أيضا نظام إدارة استراتيجي لكونها تحاول أن توازن بين رؤية و رسالة و ألأهداف ألإستراتيجية للمنظمة و انعكاساتها من خلال تجسيدها الواقع و هي في حقيقة ألأمر

1 : منير نوري و آخرون،إدارة الموارد البشرية ،مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع ،الجزائر ، ط1 ، 2011 ، ص 341.

تحوي مفردات و مؤشرات تلبي متطلبات مختلف فئات أصحاب المصلحة الداخليين و الخارجيين ،و في ألأخير يمكن النظر إليها باعتبارها وسيلة اتصال و تواصل بين القادة و الإدارة تتحاور و توصل من خلالها ما تريد انجازه و تحقيقه من أهداف من خلال مقاييس دقيقة وواقعية مترابطة تنعكس ايجابيا على ألأداء الشمولي للمنظمة.

***– بالنسبة للفرد:**

هناك العديد من طرق تقييم الأداء المتاحة للاستخدام، والمشكلة أنه لا توجد طريقة متكاملة من كل الجوانب والبحث مازال مستمر لإيجاد طريقة صادقة وعادلة للتقييم الأداء، حيث إن اختيار طريقة التقييم له تأثير **فائق على فعالية التقييم، و**اختيار طريقة مناسبة للتقييم محكوم بالغاية من التقييم وبالوقت المتاح للتقييم وبنوعية **المشرفين والعاملين و أسلوب الإدارة.**

هناك اختلاف بسيط بين الباحثين حول تصنيف طرق تقييم الأداء: فمنهم من يصنفها إلى طرق تستند إلى مقارنة الفرد بغيره من الأفراد وتشمل الترتيب **البسيط والمقارنة الزوجية، وطرق تستند على تقييم الفرد على ضوء** المعايير الموضوعة للأداء وتشمل الإدارة بالأهداف والتقييم وفقاً لمقياس مدرج بالمستويات و التقييم وفقاً للقائمة **السلوكية،** وطرق وصفية تشمل التقييم في شكل مقالة أو المواقف الحرجة، **ولكن بشكل عام يتفق أغلب الباحثين على أن أهم طرق التقييم هي**[1]:

– طرق المقارنة: وتقوم هذه الطرق على أساس مقارنة أداء الفرد موضع التقييم بصورة أجمالية مع بعضهم البعض وترتيبهم تنازلياً وفقاً لنتائج المقارنة وتشمل:

+- طريقة ترتيب الموظفين البسيط:

حيث يتم ترتيب الموظفين بالتسلسل بناءً على أدائهم بشكل عام مقارنتاً بالذين يشغلون وظيفة مماثلة في **المنظمة ويؤدون نفس المهام والواجبات، فيبدأ القائم بعملية التقييم(المشرف)** بالموظف الأحسن أداءً فيضعه في رأس القائمة ومن ثم الأقل فالأقل إلى أن يصل إلى الأسوأ أداءً فيكون في ذيل القائمة فتكون القائمة مرتبة تنازلياً من الأفضل أداء إلى الأسوأ أداء.

ترتكز هذه الطريقة على مقارنة الفرد بغيرة من الأفراد بافتراض أن هناك فروقات بين أداء الموظفين ومن **السهل تمييز تلك الفرو قات.** وتستخدم عادة لأغراض تحديد أو زيادة الأجور والمكافآت أو الترقيات. وتمتاز هذه **الطريقة بسهولتها ووضوحها،** ولكن يعاب عليها عدم توفير التغذية العكسية للموظفين، **واحتمال تأثرها بتحيز القائم بعملية التقييم،** وضعف الموضوعية والدقة في التقييم كنتيجة لعدم وجود معايير موضوعية للمقارنة أو

1 : **أحمد الكردي، كيفية تقييم أداء العاملين، مقال منشور على الموقع:**
https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/124105 أطلعت عليه يوم 2020/03/13.

التقييم، وصعوبة تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الموظفين، وأيضاً لا تحدد هذه الطريقة مقدار الفروقات في الأداء بين الموظفين.

+- طريقة الترتيب التبادلي أو ألتناوبي:

و يتم هنا التمييز بين الأفضل أداء مقارنتاً بالأسوأ أداء، حيث يتم أعداد قائمة بأسماء الموظفين في المنظمة والذين يراد تقييمهم ومن ثم يتم اختيار أفضل الموظفين أداءً ويوضع في المرتبة الأولى ومن ثم يتم اختيار أسوء الموظفين أداءً ويوضع في ذيل القائمة ومن ثم يعيد الكره مرة أخرى باختيار أفضل الموظفين أداءً من قائمة الموظفين المتبقية ويوضع في المرتبة الثانية ويتم اختيار أسوء الموظفين أداءً ويوضع في ذيل القائمة ما قبل الأخير وهكذا بالتناوب حتى تنتهي قائمة الموظفين، فيتم التقييم هنا بصورة تبادلية بين الأفضل أداءً والأسوأ أداءً إلى أن تنتهي القائمة،ولا تختلف هذه الطريقة عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة معدلة لطريقة الترتيب البسيط.

+- طريقة المقارنة الزوجية:

وهي أيضاً طريقة معدله لطريقة الترتيب البسيط وتسمى أحياناً طريقة المقارنة الثنائية أو المزاوجة، حيث يتم إجراء مقارنة لكل موظف مع الموظفين في نفس الوظيفة كمجموعة واحدة وعن طريق مقارنة أداء الموظف بشكل عام مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وبشكل ثنائيات فيعطى في كل مرة أحدهما أفضلية ومن ثم ينتقل القائمة بعملية التقييم(المشرف) إلى الموظف الثاني في المجموعة ويتم مقارنة أداءه مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وهكذا حتى تنتهي المجموعة ومن ثم يتم تحديد التقييم النهائي للموظف بناءً على عدد المرات التي حصل فيها على أفضلية داخل المجموعة[1].

ولا تختلف هذه الطريقة أيضاً عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة أخرى معدلة لطريقة الترتيب البسيط. إلا أنها تزيد على طريقة الترتيب البسيط في جانب العيوب بأنها تتطلب إجراء مقارنات بأعداد كبيرة مما يستهلك وقت وجهد القائم بعملية التقييم.

و في هذه الطريقة يتم تقديم للمقيم أسماء الأفراد المطلوب تقييمهم ووضعهم في مجموعة جزئية كل مجموعة عبارة عن فردين، ويتم مقارنة كل فرد بآخر. وهكذا يحدد المقيم أي الفردين أفضل من الأخر داخل المجموعة أي تحصله على الأفضلية، والرقم الذي يحصل عليه يحدد رتبته داخل التقييم الكلي[2]

1 : أحمد الكردي، مرجع سبق ذكره.

2 –عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 302.

نوضح ذلك في المثال التالي:

لدينا أربعة أفراد هم:إبراهيم، السيد، علي، نبيل ومطلوب ترتيب هؤلاء الأفراد وتقييم أداءهم. هنا يجب علينا تحديد عدد المقارنات الممكنة وفقا للأسلوب التالي:

عدد المقارنات أو المجموعات الممكنة =ن(ن- 1)/2

حيث ن= عدد الأفراد المطلوب تقييمهم.

وبذلك نجد عدد المقارنات الثنائية الممكنة = 4(4-1)/2=2

تتم المقارنات بين الثنائيات كما يلي:

إبراهيم ⟵ السيد

إبراهيم ⟵ علي

إبراهيم ⟵ نبيل

السيد ⟵ علي

السيد ⟵ نبيل

علي ⟵ نبيل

وهنا نحدد في كل حالة أيهما أفضل من غيره:

إبراهيم	السيد
	✔

إبراهيم	علي
	✔

إبراهيم	نبيل
	✔

السيد	علي
✔	

السيد	نبيل
✔	

علي	نبيل
✔	

ثم نقوم بترتيب كل عامل داخل المجموعة الكلية كما يوضح الجدول التالي :

	عدد المرات التي تم فيها تفضيل العامل بالمقارنة بغيره	الترتيب الرتبة أو الدرجة
إبراهيم	0	4
السيد	3	1
علي	2	2
نبيل	1	3

جدول رقم (2–1) ترتيب العامل داخل المجموعة الكلية للعمل.

يعاب على هذه الطريقة أنها معقدة و خاصة ما إذا كان عدد العمال كبير، و مع ذلك تأكد الأبحاث أنها أكثر صدقا و وثوقا به من نظام الترتيب البسيط.[1]

+- طريقة التوزيع الإجباري:

حيث يتم توزيع الموظفين اعتماداً على المنحنى الطبيعي للتوزيع المعتدل والذي يتركز عادة عند الوسط بينما يكون عند الأطراف قليل ويقل أكثر كلما أبتعد عن الوسط، فالتوزيع عادة يكون 50% في الوسط وتمثل أداء جيد و 15% عند الطرفين (اليمين واليسار) تمثل أداء جيد جداً وأداء مرضي على التوالي وتمثل 10% عند أقصى الأطراف الأداء المرتفع والأداء منخفض للموظفين بشكل عام، فيضطر القائم بعملية التقييم (المشرف) إلى توزيع الموظفين بشكل إجباري على المنحنى لتواءم نسب منحنى التوزيع الطبيعي.

ولا تختلف هذه الطريقة أيضاً عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة أخرى معدلة لطريقة الترتيب البسيط. ألا أنها تزيد على طريقة الترتيب البسيط في جانب العيوب بأنها تفترض بأن لدى كل المجموعات توزيعاً طبيعياً من النسب وهذا يخالف الواقع أحياناً.

نجد في هذه الطريقة أن المقيم يكون مقيد في توزيع العاملين وتقدير أدائهم. حيث يجب على المقيم أن يقوم بتوزيع ترتيب العاملين الذين يقوم بقياس أدائهم بالشكل الذي يتركز على فكرة التوزيع الطبيعي normal distubution.

حيث تتركز تقديرات الأداء حول الوسط ، وتتدرج ارتفاعا و انخفاضا في الاتجاهين طبقا لتوزيع المساحات تحت المنحنى الطبيعي .تتسم هذه الطريقة بمنع المقيم من التساهل أو التشدد في قياس أداء العاملين. و فيما يلي تصوير هذا التوزيع الإجباري[2]:

1- عبد الغفار حنفي ، مرجع سبق ذكره، ص 303 .

2 – مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار الشرق، الأردن ، ط1، 2007 ، ص93.



من هذا السجل ندرك ان المقيم يحاول جبر على إدخال النسب المؤويه عند توزيع العاملين حسب كفاءتهم. فإذا كان عدد العاملين مئة عامل فيكون التوزيع كالأتي :

10 عمال في كل من طرفي الخط.

20عاملا بين المتوسط والممتاز.

20 عاملا بين التوسط والضعيف.

40 عاملا في نقطة الوسط.

– الطرق المطلقة:

والتي لا يتم فيها تقييم الموظفين على أساس نسبي بمقارنتهم **ببعضهم** البعض أو بالمعايير بل تقييمهم بصورة مطلقة وتشمل[1]:

+– طريقة المقالة:

ويطلب في هذه الطريقة من القائم بعملية التقييم **(المشرف) أن يصف أداء الموظف المراد تقييمه بكتابة** مقالة أو تقرير توضح جوانب ونقاط القوة والضعف في أداء الموظف والمهارات التي يتمتع بها وبعض الاقتراحات لتحسين أداءه، وقد تكون أحيانا مقيده بعناصر أو حدود معينه منعاً للإسهاب والإطالة الزائدة.

وتمتاز هذه الطريقة بأنها لا تتطلب تدريب عالي للقائمين على عمليات التقييم **وتقدم بعض الطرق لتطوير أداء الموظفين،** ولكن يعاب عليها استهلاكها لوقت طويل من القائم بعملية التقييم في كتابة المقالات عن جميع الموظفين في إدارته، وأنها غير منظمة بشكل ثابت وتخضع للتغيير وأن المعلومات المتوفرة قد تكون كافية أو غير كافية **(تزيد أو تنقص)** تبعاً للمقالة والتي تعتمد اعتماداً كلياً على قدرات ومهارات القائم بعملية التقييم وأسلوبه في العرض، وقد يدخل التحيز وعدم الموضوعية من القائم في عملية التقييم عند كتابة المقالة.

– الطرق المبنية على المقاييس: ويتم تقييم الأداء بالنسبة لعوامل وصفات معينة أو معايير ويتولى المقيم تحديد مدى أو درجة توفر هذه العوامل لدى الموظف باستخدام مقاييس متدرجة تعكس تباين الموظفين في كل عامل من عوامل التقييم وتشمل:

1 : أحمد الكردي، مرجع سبق ذكره.

+- طريقة التدرج البياني:

حيث يتم تحديد عدد من العناصر (الصفات والخصائص) التي تتعلق بالأداء والعمل وتشمل **عادة نوعية** الأداء وكمية الأداء والمعرفة بطبيعة العمل والمظهر والتعاون وتوضع جميعها في قائمة التقويم ويتم قياسها عادة **باستخدام مقياس متدرج من (1-5)** أو من منخفض إلى مرتفع ومن ثم يقوم القائم بعملية التقييم **باختيار** الدرجة التي تمثل أو تتفق مع أداء الموظف في كل عنصر ومن ثم يتم جمع الأوزان التي حصل عليها الموظف **لتحديد تقييمه العام.**

وتمتاز هذه الطريقة بأنها الأكثر شيوعاً لسهولتها ولا يتطلب تطويرها تكاليف باهظة، **ومن الممكن تطبيق** القائمة بشكل واسع على عدد كبير من الموظفين أو الوظائف، ولا تحتاج إلى تدريب كبير للقائ**مين على التقييم.** ألا أنه قد يعاب عليها احتمال وجود التحيز من القائم بعملية التقييم حيث تعتمد عملية التقييم بشكل كبير على **وجهة نظر القائم بعملية التقييم، وظهور التشدد أو التساهل بعملية التقييم،** وإغفالها لبعض العناصر المهمة لبعض الوظائف في حال تطبيقها بشكل **واسع،** ولا تقدم هذه الطريقة النواحي التطويرية للموظف.

+- طريقة القوائم السلوكية:

حيث يتم تصميم قوائم تتضمن عبارات وجمل **(أمثلة سلوكية) تصف سلوكيات معينة كأداة لتقييم** الجوانب والخصائص السلوكية للأداء فكل مجموعة من الجمل والعبارات تستهدف قياس عنصر **من عناصر الأداء** مثل القدرة على التعلم والدقة في الأداء والعلاقات الشخصية وتحمل المسئولية.

وتتم عملية التقويم بأعداد قائمة تتضمن عدد من الأمثلة السلوكية التي تبين درجات متفاوتة من مستويات الأداء ويطلب من القائم على عملية التقويم أختيار الأمثلة السلوكية التي تنطبق على أداء الموظف **وخصائصه** [1].

ويتم تطوير وتصميم القوائم السلوكية من خلال سلسلة من اللقاءات بين الموظفين والمشرفين أو من خلال الملاحظة ومراقبة الأداء ليتم تحديد الجوانب المهمة والمتصلة بالعمل والأداء.

وقد ظهرت أشكال من طرق القوائم السلوكية و تعتبر طرق معدلة مثل طريقة السلوك المتوقع والتي تهتم بتوضيح وتحديد الأداء ماذا كان متميزاً أو وسطاً أو ضعيفاً، وطريقة السلوك الملاحظ والتي يتم فيها تحديد تكرار السلوكيات التي يقوم بها الموظف ويتم ملاحظتها أثناء أداء العمل.

1 : أحمد الكردي، مرجع سبق ذكره.

وتفيد القوائم السلوكية في وضع وتطوير **خطط وأنظمة الإدارة بالأهداف**، وتركز على سلوك الموظف في **العمل وليس على صفاته**، وتسهم في تحقيق العدالة في التقويم نظراً لمعرفة كل من الرئيس والمرؤوس بجوانب الأداء التي سيتم ملاحظتها وتقويمها، وتوفر هذه الطريقة تغذية عكسية جيدة للموظفين.

أما في جانب العيوب فهي تتطلب وقتاً وجهداً كبيراً لتطويرها وإدارتها بنجاح، **وتتطلب الأستمرار والعمل** الدائم على تطوير المقاييس فيها والتحقق من أن الأمثلة السلوكية التي تتضمنها أداة التقويم مازالت ذات صلة **بالعمل.**

يقوم المقيم بتحديد عدد معين من الصفات أو الخصائص ثم إعطاء العامل تقدير معين بحسب توفر كل من تلك الخصائص فيه ثم تجمع تلك التقديرات و يصبح المجموع ممثلا لمستوى الذي نقوم بتقييمه/ و هذا ما سنوضحه في الجدول التالي:

الصفات	الفرد أ	الفرد ب	الفرد ج
1– التعاون مع الزملاء.	**2**	**3**	**5**
2– العلاقة مع المرؤسيين.	**3**	**2**	**3**
3– الدقة في المواعيد.	**4**	**5**	**2**
4– العلاقة مع الرؤساء.	**5**	**5**	**1**
5– السرعة في إنجاز الأعمال.	**1**	**3**	/
6– القدرة على حل المشاكل.	**2**	**2**	**4**
7– القدرة على التفاهم.	**1**	**1**	**4**
	18	**21**	**19**

جدول (2–2) ترتيب العاملين حسب السلوك

أحيانا يحصل العامل على تقدير يتراوح من الصفر إلى الخمسة مثلا حيث يمثل الصفر درجة انعدام تلك الصفة في العامل و خمسة تمثل الدرجة القصوى من توفرها، و على هذا الأساس فقد يحصل العاملين أ، ب، ج على التقديرات السابقة و التي تمثل الكفاية النسبية لكل منهم.

تتميز هذه الطريقة بالسهولة و البساطة و لهذا يلجأ إليها الرئيس المباشر، و يعاب عليها ما يلي:

1- التحيز.

2- عدم الموضوعية في التقدير.

3- التحسس لنوعية المراكز(العليا و البسيطة).

و لكي تتخلص الإدارة من هذه العيوب فإنها تتبع:

1- أن يقوم أكثر من شخص بعملية التقييم.

2- تقوم الإدارة بتعديل كل التقديرات التي يقوم بها كل مشرف.[1]

نستخلص مما سبق جملة من الأخطاء التي **تنتج عن الطرق التقليدية نذكر منها:**

أ- تأثير شخصية المقيم و طريقة تفكيره ودافعه في تقييم الأفراد: قد يميل المقيم إلى التشدد أو التساهل في التقييم، بدافع منح الأفراد فرصة للحصول على العلاوة أو الترقية، أو إعطاء انطباع جيد عن نفسه للأفراد، أو تخوف من **مواجهة** المرؤوسين عند إعطاء تقدير ضعيف.

ب- التعميم في صفة واحدة : بمعنى ميل المقيم لإعطاء تقدير مرتفع للفرد في جميع الخصائص والجوانب العمل، وهذا لامتيازه في صفة واحدة في العمل.

ج- تأثير الحداثة: يجب على الرئيس ملاحظة أداء المرؤوس على مدار السنة، وهذا ليكون تقيمه سليم، نجد تأثر المقيم في ملاحظته للأداء المرؤوس. بالفترة الأخيرة قبل إجراء التقييم لان الفرد يتذكر الوقائع القريبة وينسى الأحداث البعيدة.

د- **التحيز الشخصي للمقيم** : نجد تحيز بعض الرؤساء ضد أو مع بعض المرؤوسين، يكون التحيز السليم أو الإيجابي، بسبب العلاقات بين الرئيس و المرؤوسين أو بسبب النوع أو العقيدة أو السن وهذا الذي يعوق التقييم **عن تحقيق أهداف المنظمة.**

هـ- التشابه بين الرئيس و المرؤوس : يؤدي التشابه في الخصائص بين الرئيس والمرؤوس إلى ميل الرئيس للمرؤوس و **إعطاء تقدير أعلى مما يستحق .**

* و يمكن إيجاز **سلبيات الطرق التقليدية فيما يلي**[2] :

- يخضع التقييم للتقدير الشخصي، ولا يستند إلى أسس موضوعية.
- يركز على سمات شخصية للأفراد، بدلا من التركيز على الأهداف الممكن قياسها للأداء.
- عدم فاعلية هذه الطرق في إفادة المرؤوس ومساعدته على أداء عمله بطريقة أفضل .
- تساعد العامل غير الناضج على الاستمرار في عدم نضجه والحد من قدرات العامل الناضج.

+- طريقة الاختيار الإجباري:

حيث يتم تصميم قائمة تتضمن مجموعات من العبارات والجمل التي تصف مستوى أداء العمل، **وتحتوي** كل مجموعة على جملتين وصفيتين على شكل ثنائيات إيجابية **وسلبية ويتم إجبار القائم على عملية التقييم (المشرف) على اختيار** جملة واحدة من كل مجموعة تنطبق على أداء الموظف من وجهة نظرة ومن ثم يتم تحليل القائمة بإعطاء كل جملة وزن معين ومن ثم تحدد نتيجة تقويم الأداء للموظف على النتيجة النهائية للمجموع

1 : علي سلمى، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ، دار غريب،القاهرة،مصر، 2001،ص332/333.

2 : فاروق عبده فيله، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة ،. عمان ، ألأردن ،ط 1 ،2005، ص 273،274.

الكلي للأوزان[1]. وتمتاز هذه الطريقة بالسهولة في التنفيذ، وتساعد على الحد من مقدار التحيز بافتراض أن القائم بعملية التقييم ليس لديه علم بمقدار الأوزان لكل جملة، وكذلك تساعد هذه الطريقة في التغلب على النزوع نحو التساهل أو التشدد في التقييم العام للموظفين.

ولكن يعاب على هذه الطريقة جهل القائم بعملية التقييم بالأوزان المعطاة للجمل، وتجاهل النواحي التطويرية للموظف، وأيضا تحتاج إلى جهد ووقت كبير في الأعداد وتصميم القوائم.

تعني وجود معايير موضوعية مرتبطة مباشرة بالعمل و لا تتعلق بسلوك الفرد، وهذه المعايير تكون بعبارات وصفية لتقليل احتمالات التحيز من جانب المقيم.

تعتمد الطرق الحديثة على الأسلوب الإجباري لتحقيق العدالة في التقييم الأداء حيث أنها أكثر شيوعا و استخداما في التقييم.

يقوم المقيم بترتيب مجموعة من العبارات التي تصف كيفية أداء العامل لمهام وواجبات عمله و المسئوليات المتعلقة به. و يتضمن الاختيار الإجباري مجموعة من العبارات و عادة تعطي الأوزان نوعية للعبارات التي يحتويها المقياس الإجباري في الاختيار وعادة ما تكون الأوزان غير معلومة لدى المقيم خشية من التحيز في الترتيب وبعد انتهاء المقيم من ترتيب العبارات ، يقوم قسم الموارد البشرية بتطبيق الأوزان النوعية المعينة وحساب درجة التقييم النهائية للفرد [2]. نوضح هذا في الجدول التالي:

الرتبة	الوصف
	لديه القدرة بالسيطرة والتمكن الكامل في أداء عمله بشكل سليم
	يظهر قدرة فائقة في التعبير عن نفسه
	يتكاسل في انجاز عمله
	متعاون ويظهر جدية في الأداء
	يتطلب متابعة ورقابة عالية في عمله
	مهمل ويرتكب أخطاء متكررة في العمل
	سريع الفهم ولا يحتاج لتوجيه مباشر
	بطئ الفهم ويتطلب التوجيه المستمر

جدول رقم(2-3)نموذج لعبارات الاختبار الإلزامي(الاجباري)

المصدر: خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى.عمان: دار الميسر، 2007 ص 166

+- طريقة الوقائع الحرجة: وهي تعتمد على ملاحظة سلوكيات الموظف أثناء الأداء والعمل الفعلي وتسجيل الملاحظات من قبل القائم بعملية التقييم (المشرف) في سجل خاص لكل موظف، وقد يتضمن السجل تقسيم معين كفئات معينة في السلوك مثل التعاون مع الزملاء والدقة في الأداء وأتباع التعليمات وتحمل المسئولية، وعند

1 :زاهد محمد ألديري ،إدارة العنصر البشري في منظمات ألأعمال الحديثة ،دار كنوز المعرفة، ألأردن، ط 1 ، 2009، ص199.

[2] – خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى.عمان: دار الميسر، 2007 ،ص ص 165،166.

حلول فترة التقويم الدورية في المنظمة يقوم المشرف بمراجعة سجل الموظف السلوكي ومن ثم إصدار حكمة على أداء الموظف من خلال هذه السلوكيات التي تم ملاحظتها مسبقاً،وتمتاز هذه الطريقة بتقديمها تغذية عكسية **للموظف،** وبالموضوعية نظراً **لاعتمادها** على سجل للوقائع الفعلية بدلاً من ذاكرة القائم بعملية التقويم.

ولكن يعاب على هذه الطريقة أنها تستهلك أو تتطلب الكثير من الوقت والجهد في تسجيل الوقائع والملاحظات لكل موظف، وتذمر واستياء الموظفين من هذه الطريقة لشعورهم بأنهم تحت المتابعة والرقابة المستمرة، وقد يعمل القائم بعملية التقييم على التركيز على تصيد الأخطاء وتسجيلها بدلاً من تسجيل الجوانب الإيجابية والسلبية على حداً سواء، **وأيضا نسيان أو إغفال تسجيل بعض السلوكيات والوقائع.**

***– طريقة قوائم المراجعة:**

تضمن القائمة مجموعة من العبارات الوصفية التي تصف الأداء الكفء للعامل، ويتم الاتفاق على هذه العبارات بين الرؤساء المباشرين، ووحدة الموارد البشرية .

حيث تضع وحدة الموارد البشرية لكل عبارة معايير في القائمة وتكون سرية.**وبعد ذلك تجمع وحدة الموارد البشرية** القوائم من الوحدات، ثم تفرغها في قوائمها و تستخرج تقدير كل فرد. [1] **و** في مايلي نموذج لقائمة المراجعة:

الاسم:.....		**الوحدة:**.....	
م	**العبارات الأدائية**	**نعم**	**لا**
1	**يختبر عينات من الأدوات.**		
2	**مكان العمل دائما نظيف.**		
3	**يشارك الآخرين في اتخاذ القرارات.**		
4	**تقاريره الأسبوعية شاملة و دقيقة.**		
5	**يساهم بفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة**		
6	**يبادر و يعمل أوقات إضافية.**		
رأي الرئيس.....			
.....			
توقيع الرئيس		**يعتمد**	

جدول رقم(2–4)نموذج لقائمة مراجعة

المصدر: محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء ،الإسكندرية ، مصر ،ط 1 ،2007 ، ص 290.

1 : محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء ،الإسكندرية ، مصر ،ط 1 ،2007 ، ص 290/289.

تجدر الإشارة إلى أن اختيار طريقة أو أسلوب معين لتقييم الأداء يكون وفق ضوابط و هي [1]:

- مدى تلاؤم الأسلوب **مع طبيعة العمل .**
- **موضوعية الأسلوب، أي تجنب الاعتبارات الشخصية و عوامل التحيز.**
- **إمكانية تطبيق الأسلوب.**

– الطرق المبنية على نتائج الأعمال:

وترتكز على نتائج الأعمال كمعيار رئيسي للتقييم، حيث يتم تقييم الأداء من خلال مقارنة الأداء مع الأهداف المحددة للأداء وتشمل [2]:

+– طريقة الإدارة بالأهداف:

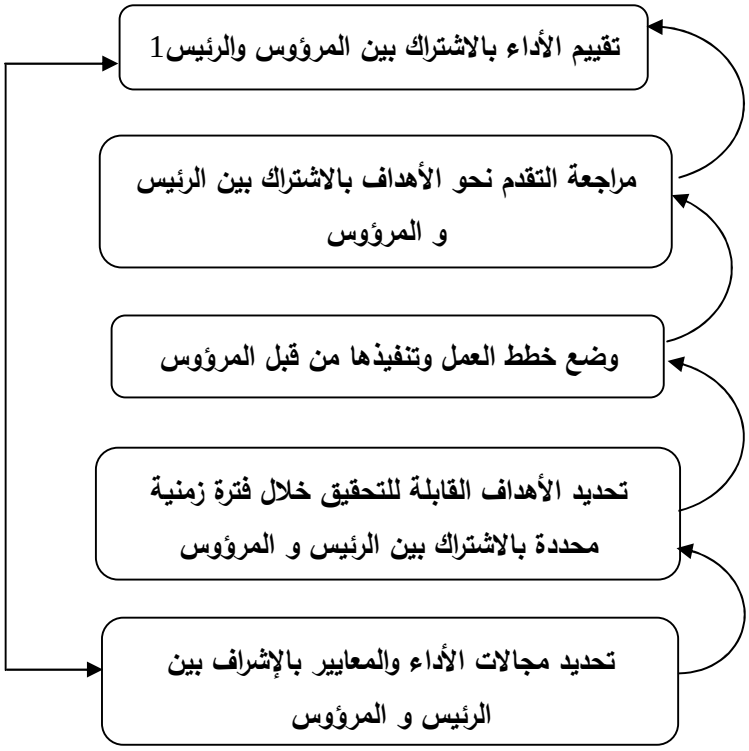
وتتطلب هذه الطريقة عقد لقاءات بين القائم بعملية التقييم **(المشرف) والموظف لوضع وتحديد الأهداف** والواجبات المطلوب تحقيقها وإنجازها من الموظف خلال فترة زمنية معينة، وتكون عادةً الأهداف واضحة و واقعية وأحياناً يتم تحديدها بشكل كمي أو بشكل وصفي، وتحدد العناصر والمعايير الموضوعية التي تستخدم لقياس مدى تحقيق الأهداف ومن ثم تقييمه بناءً على مدى ما تم تحقيقه وإنجازه من هذه الأهداف، ونلاحظ هنا أنه لا يتم تقييم السلوك بل تعتمد على النتائج المتحققة قياساً على الأهداف المرسومة للموظف.

وتمتاز هذه الطريقة بأنها تشجع المدراء على بذل جهد فكري وتكسبه خبرة وتجارب جديدة، **وتساعد** على زيادة المناقشات في المنظمة وتشجيع الموظف في تحديد الأهداف يزيد من دافعيته نحو العمل وتحقيق أهدافه **المتفق عليها**، وتساعد في تحسين الاتصالات بين المشرفين والموظفين، وتتميز أيضاً بوضوح **المطلوب من الموظف** إنجازه وتحديد المعايير والمقاييس لقياس مستوى إنجاز الموظف، ومن مميزتها أنها تبدأ قبل الأداء الفعلي في حين أن **الطرق الأخرى لا تبدأ إلا بعد الانتهاء من العمل.**

ألا أنه قد يعاب عليها التركيز على الموظف والأداء الفردي بدلاً من تشجيع العمل **الجماعي وفرق العمل والأداء الكلي للمنظمة**، تحتاج من القائم بعملية التقييم تنسيق كبير في تجزئة أهداف المنظمة الكلية بشكل دقيق حتى تصل إلى تحديد أهداف كل موظف في المنظمة وهذا يتطلب أدراك شامل لأهداف المنظمة والقدرة على **تجزئتها**، وتحتاج إلى وقت وجهد كبير من القائم بعملية التقييم في عقد اللقاءات مع الموظفين والاتفاق على تحديد **أهداف كل موظف على حدة**، وتركيزها على تحقيق الهدف بغض النظر عن الطريقة والوسيلة المستخدمة في الإنجاز.و يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

1 :عبد الغفارحنفي ،و عبد السلام أبوقحف ،تنظيم وإدارة ألأعمال،المكتب العربي الحديث، الإسكندرية ،مصر،1993، ص 572

2 : أحمد الكردي، مرجع سبق ذكره.



الشكل رقم (2–4) خطوات الإدارة بالأهداف.

المصدر:محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار القنديل، عمان،ألأردن، ط 1 ،2003 ، ص440 .

ثانيا: مراحل تقييم ألأداء و أهدافه

1/– مراحل تقييم ألأداء

يعتمد تطبيق تقييم الأداء الوظيفيّ في أيّ مُنشأة عمل على تنفيذ مجموعة من الخطوات، والتي تساعد على نجاح عملية تقييم الأداء، وفيما يأتي معلومات عن هذه الخطوات[1]:

*- تحديد المتطلبات والأهداف الخاصة بتقييم الأداء الوظيفيّ، وتشمل طبيعة الابتكار، وتحقيق التعاون بين المديرين والموظفين، ونوعية المهام المُطبّقة.

*- اختيار الطريقة المناسبة لتنفيذ تقييم الأداء الوظيفيّ؛ حيث توجد العديد من الطُرق المستخدمة في تقييم الأداء، ولا يمكن أن تُطبق طريقة واحدة لكافة أنواع المنشآت والوظائف، ولكن من الممكن استخدام أكثر من طريقة لتنفيذ التقييم الوظيفيّ في المنشأة الواحدة؛ إذ تختلف طريقة تقييم رؤساء الأقسام عن الطريقة المستخدمة مع الموظفين العاديين.

*- توفير التدريب المناسب للمشرفين على تقييم الأداء الوظيفيّ؛ حيث يجب تقديم التدريب الكافي لكافة المشرفين على عملية تقييم الأداء؛ إذ يؤدي ظهور أي أخطاء إلى نتائج سلبيّة تؤثّر على الموظفين.

[1] :عدنان ماشي والي، تقييم ألأداء الوظيفي "دراسة حول تقييم ألأداء الوظيفي" ، العراق ،2001، ص 20.

*- مناقشة المدير لطُرق التقييم المناسبة مع الموظفين؛ من أجل تحديد العناصر التي سيتمّ تقييمها، والفائدة الناتجة عن عملية التقييم، وتأثير نتائجها على مستقبل الموظفين في المنشأة.

*- وضع معايير مقارنة بشكل مسبق؛ حيث يُعدّ الهدف من تطبيق تقييم الأداء الوظيفيّ هو متابعة طبيعة التزام كلّ موظف مع أساسيات العمل، والتي يتمُّ تحديدها بناءً على معايير نوعيّة أو كميّة، ووفقاً لأداء وسلوك الموظف في بيئة العمل.

2/– أهداف تقييم ألأداء

تهدف **عملية تقييم** الأداء في العادة إلى **أغراض متنوعة مرتبطة بطبيعة المنظمة و نوع الوظيفة ومستواها ومهارات الموظف،** ومنها نجد أغراض إدارية، **تطويرية،** إستراتيجية:

1-الأهداف الإدارية:

يهدف لوضع نظام محكم للأجور والمرتبات وكذلك تحديد الحوافز المستحقة .[1]

* يساعد في وضع تقرير النقل والترقية **للعمال.**
* **تفيد** في كشف التغيرات التي تطرأ على أداء العامل (بالارتفاع أو انخفاض مستوى مهارته).
* **الكشف عن أوجه** القصور التي تتواجد في مجالات الاختيار والتدريب و الإشراف .[2]

3- الأهداف التنموية للعامل (التطويرية):

- **تزويد العاملين بالمعلومات عن الأداء المتوقع من خلال المشرف.**
- اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين أداء العمال الذين يكون معدل أدائهم أقل من المعدلات **القياسية.**
- الوصول بمهارات العامل إلى مستوى الأداء المتميز. [3]

3-**الأهداف** الإستراتيجية :

***تحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية، و الاتفاق على الأهداف الجديدة.**

* دعم روح التعاون والمنافسة الإيجابية بين **العاملين.**

***التعرف على الاحتياجات التدريبية الحقيقية.**

المطلب الثالث: تحسين ألأداء و خطواته

أولا: مفهوم تحسين ألأداء

[1] : **سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية "مدخل إستراتيجي"، ط1 ، دار وائل للنشر، الأردن ،2006،ص139.**

[2] : **محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره ، ص421.**

[3] : **حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين، ط 1 ، مكتبة لبنان. لبنان، ص21.**

إن **ألاهتمام بالموارد البشرية** في المنظمات المعاصرة لم يعد يصدر عن اتجاه إنساني بمفهوم الداعين إلى ما يسمى **بالعلاقات الإنسانية أي رعاية البشر و تحسين معاملتهم ، و لكن الاهتمام يصدر ألان عن اقتناع علمي بالدور** الرائد الذي يقوم به المورد البشري في صنع التقدم و تحقيق أداء فعال يزيد في الإنتاجية المراد الوصول إليها ، و بذلك يتم التعامل مع المورد البشري باعتباره المورد ألأكثر ندرة و ألأعلى قدرة في إنتاج القيمة المضافة وهي **مصدر العوائد لرأس المال و العمل** و يتم ذلك من خلال تحسين ألأداء الذي يساهم في رفع مستوى أداء ألأفراد.

و تعتبر عملية تحسن ألأداء من أهم المهام التي تؤديها الإدارة الحديثة ، كما تعتبر شغلها الشاغل على مستوى **الوظائف و العمليات المرتبطة بنشاط المؤسسات ، وقد تم عدة تعريفات لتحسين ألأداء نذكر منها:**

تعريف(1) :"تحسين ألأداء هو سلسة من الإجراءات المتخذة لتعريف ، تحليل، و تطوير المنهج الحالي المتبع داخل المنظمة لتحقيق الأهداف القصيرة و الطويلة ألأمد ، هذه الإجراءات تتبع غالبا آلية محددة أو إستراتيجية للتوصل إلى نتائج ناجحة".

تعريف(2): "**هو الاستخ**دام الهادف و المنتج لكل المعارف و الوسائل التي توفرها العلوم التكنولوجية بحيث تتمكن المنظمة من الوصول إلى أهداف محددة بأسلوب واعي أي بتوظيف أمثل للقدرات البشرية و المالية " [1].

مما سبق نستنتج أن تحسين ألأداء لا ينظر إليه من خلال نجاح المنظمة في امتلاك ألألأت **و ألأجهزة ولكن ينظر** إليه من خلال نجاحها في استعمال قدرات موظفيها و كفاءاتهم و حسن أدائهم لأعمالهم .

ثانيا: خطوات تحسين ألأداء

هناك عدة خطوات لتحسين ألأداء يمكن إيجازها في النقاط التالية:

1/- تحليل ألأداء:

يتم تحليل ألأداء باختيار أداء المنظمة ضمن أولوياتها و قدراتها ، و هو تحليل الموضع الحالي و المتوقع للمشاكل في أداء العمل و المنافسة و يرتبط بعملية تحليل ألأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل و هما :

- **الوضع المرغوب:** و يصف الإمكانيات و القدرات المتاحة في بيئة العمل و أللازمة لتحقيق إستراتيجية **و أهداف المنظمة.**

1 : **بالمقدم مصطفى،تقييم أداء المنظومة المصرفية الجزائرية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية ،جامعة تلمسان ، 200،ص 33.**

- الوضع الحالي : **يصف مستوى أداء العمل و ألإمكانات و القدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا.**

و ينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في ألأداء ، و من خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء و العمل على إيجاد الحلول لها و محاولة توقع المشاكل التي قد تحدث ، لذا فان الهدف من تحليل ألأداء هو محاولة إغلاق هذه الفجوة أو على ألأقل تقليصها إلى أدنى مستوى ممكن باستخدام أقل التكاليف [1].

2/- البحث عن جذور المسببات :

هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين ألأداء المرغوب و الواقعي ، و عادة ما يتم الفشل في **معالجة مشاكل ألأداء** لأن الحلول المقترحة تهدف الى معالجة ألأعراض الخارجية فقط و ليست المسببات الحقيقية للمشكلة ، و لكن عندما يتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل ، لذا فان تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في ألأداء و الإجراءات الملائمة **لتحسين و تطوير ألأداء** [2].

يجب عند تحليل أي مشكلة أن نبدأ من جذورها، و هنا نبدأ بالسؤال لماذا توجد هذه الفجوة في ألأداء ؟و نبدأ **المعلومات الممكنة لتحديد و التعريف بسبب ضعف ألأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة أو وسائل التدخل، و يمكن اعتبار أحد العناصر التالية من أسباب ضعف ألأداء:**

- توقعات غير واضحة عن الوظيفة.
- **قلة التغذية الراجعة (العكسية) عن ألأداء.**
- **ضعف التحفيز.**
- ضعف في دعم المنظمة و مساندتها .
- ضعف في المعرفة و المهارات .
- معدات و احتياجات غير كافية أو غير ملائمة للعمل.
- ضعف في التركيز على الزبائن و المجتمع المحيط.

3/- اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة:

التدخل في الاختيار هو طريقة منتظمة و شاملة و متكاملة بالاستجابة لمشاكل ألأداء و مسبباته و أهم الطرق الملائمة لتجاوزه ، و عادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين ألأداء ، و

1 :**حمزة محمد الزبيدي، التحليل المالي " تقييم ألأداء و التنبؤ بالفشل"،مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، ألأردن، 2000، ص 38.**

2 : **الحزامي عبدا لحليم ، تكنولوجيا ألأداء من التقييم الى التحسن ، مكتبة ابن سينا ، القاهرة ، مصر ، 1999، ص 11.**

يتم تشكيل الإجراءات الملائمة للمنظمة و الحالية المالية و التكلفة المتوقعة اعتمادا على الفائدة المرجوة ، و يكون تقييم المنظمة و نجاحها بقياس مدى تقليل الفجوة في ألأداء و التي تقاس بمدى تحسين ألأداء و النتائج التي توصلت إليها المنظمة.

عادة ما يؤدي التدخل الشامل و المتكامل إلى التغيير و نتائج مهمة في المؤسسة لذا يجب أن تكون أي إستراتيجية لتحسين و تطوير ألأداء آخذة بعين الاعتبار تغيير أهداف المنظمة قبل تطبيق ألإستراتيجية لضمان قبولها و تطبيقها في كل المستويات [1].

يمكن اختيار و تصميم الطريقة التي يمكن بها معالجة الفجوة الحاصلة في ألأداء و يمكن أن تكون عدة طرق مع ملاحظة أنه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في نفس الوقت .و يجب اختيار طريقة واحدة و التركيز عليها و اختيارها ثم الذي يليها مع ألأخذ بعين الاعتبار ألأولوية و ألأهمية في اختيار الطريقة المناسبة و الحساب الدقيق للتكلفة و المنافع المتوقعة و يمكن معرفة أولوية الاختيار عن طريق المعايير التالية [2] :

- الملائمة : مدى ملائمة الطريقة و مساهمتها في سد الفجوة الحاصلة في ألأداء و فعاليتها في تحسين و تطوير ألأداء.
- اقتصادي: مدى إمكانية تطبيق الحل المختار و إدامته.
- الإمكانية : امكانية تدعيم ألأنظمة السائدة للحل المقترح أو المختار .
- القبول : مدى تقبل العاملين و الزبائن للطريقة و هل هي مناسبة لهم و للقائمين على العمل.

4/- التطبيق:

بعد اختيار الطريقة الملائمة يتم وضعها حيز التنفيذ،و تصميم نظام للمتابعة كما يجب القيام بالتحليل أو تضمين مفاهيم التغيير التي يريدها في ألأعمال اليومية بتأثير ألأمور المباشرة بالنسبة للتغيير لضمان تحقيق فعالية المنظمة و تحقيق أهدافها بكفاءة عالية.

5/- مراقبة التسيير و تقييم ألأداء:

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض ألأساليب و الحلول يكون لها أثار مباشرة على تحسين و تطوير ألأداء و يجب أن يكون لديك وسائل مراقبة و متابعة تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية راجعة و مبكرة لنتيجة هذه الوسائل ، و لتقييم ألتأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في ألأداء يجب المقارنة و بشكل مستمر

1 : **حمزة محمد الزبيدي ، مرجع سبق ذكره ، ص 39**.

2 : **صلاح الدين عبدالباقي،الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات ، الدار الجامعية للتوزيع و النشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2002، ص 257**.

مع التقييم الرسمي بين ألأداء الفعلي و المرغوب، بهذا نكون قد حصلنا على معلومات من التقييم يمكن استخدامها و الاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد [1].

ثالثا: طرق تحسين ألأداء

لاشك أنه تعدد أساليب و مداخل تحسين ألأداء و عادة ما يكون التحسين عن طريق أساليب مختلفة تمكن **المنظمة من التعرف على مستويات** ألأداء ألأفضل و بالتالي البحث في كيفية الوصول بالأداء إلى ذلك المستوى **المرغوب.** فتحسين ألأداء هو الانتقال بالأداء من الوضع الذي نتجت عنه الفجوة إلى مستوى ألأداء المعياري أو المطلوب الوصول إليه و أنه مع توالي التأثيرات السلبية و الايجابية ،تصبح عملية تحسين **ألأداء ضرورة مستمرة ، و** تشكل عملية أساسية في نشاط المنظمة ، و بذلك السيطرة على أداء عامليها بما يعد بفرص أكثر لتحقيق ألأهداف و تختلف أساليب تحسين ألأداء و تتفاوت من المحاولات الفردية غير المخططة حتى الوصول إلى محاولات **إعادة البناء الشامل.**

1/- إعادة الهندسة

إعادة هندسة ألعمليات لا تعني تكييف و تعديل الهياكل و الوظائف، أو الموارد البشرية الحالية و إنما إعادة التصميم لكل ما سبق، و يمكن أن يطبق على المنظمة ككل، كما يمكن أن يطبق على وظيفة أساسية لتحسين

ألأداء فيها و تتشكل عمليات إعادة الهندسة من خلال إعادة التفكير في ألأساسيات و إعادة التصميم الجذري بالتحديد الواضح لأهداف و استراتيجيات المنظمة عن التركيز على الزبون و حشد البيانات و المبررات و الحجج اللازمة لاتخاذ قرارات سليمة تساعد في تحقيق انجازات ذات جودة و سرعة [2].

و من أهم التغيرات التي تحدثها إعادة الهندسة تغيير قيم المنظمة و هيكلها التنظيمي من الشكل الهرمي التقليدي إلى الشكل المصطلح قليل المستويات التنظيمية و تغيير دور الإدارة من تسجيل ألأداء و الحكم عليه إلى قيادته ، و عليه فإعادة الهندسة سوف تغير أسلوب و طريقة أداء ألأفراد في المنظمة إلى ألأحسن بشكل **سريع و جوهري** [3].

2/- تحسين الموظف و الوظيفة

اذا تم التأكد بعد تحليل ألأداء بأن الموظف في حاجة إلى تحسين في أدائه، فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين ، أما ، ألأولى تتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولا هو اتخاذ اتجاه ايجابي عن الموظف بما في ذلك

1 : محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 290.

2 : مايكل هامر، نتائج إعادة الهندسة ، دار ألأفاق ،الرياض ، السعودية ، 1999، ص 12.

3 : علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، مصر، 2002، ص 163.

من مشاكل ألأداء التي يعاني منها و تركيز جهود التحسين من خلال الاستفادة بما لديه من مواهب و قدرات إبداعية و تنميتها ، أما الثانية فتتمثل في التركيز على ما يرغب الفرد في عمله و ما يؤدي بامتياز لأن وجود العلاقة السببية بين الرغبة و ألأداء تؤدي إلى تطوير هذا ألأخير ، أما الثالثة فترتبط بألأهاف الشخصية حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين ألأداء مرتبطة و منسجمة مع اهتمامات و أهداف الموظف مما يؤدي إلى نجاح التحسينات المرغوبة .

و تؤدي محتويات الوظيفة إذا كانت مملة أو مثبطة للهمم أو تفوق مهارات الموظف ، إلى تدني مستوى ألأداء ، و نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين ألأداء في وظيفة معينة ، هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهامها من أجل تقليصها إلى عناصرها ألأساسية فقط ، ثم تحديد المهام الضرورية و الجهة المناسبة التي تؤدي هذه المهام ،كما أن تحسين الوظيفة يتم أيضا من خلال توسيع نطاقها و إثرائها ، فتوسيع الوظيفة يتضمن تجميع المزيد من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارة بهدف زيادة الارتباط بين الموظف و المنتج النهائي ، و إثرائها يقصد به زيادة مستويات المسؤولية و الحرية المعطاة للموظف [1].

ثالثا: تحسين الموقف : تعطي البيئة التي تؤدى فيها الوظيفة فرصا للتغيير الذي يحسن ألأداء ، و يتم ذلك من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية ، و الطريقة التي تم بها تنظيم الجماعة و مدى وضوح المسؤولية و التفاعل المتبادل مع الإرادات ألأخرى ،و الجمهور المستفيد من الخدمة بالإضافة إلى إيجاد أسلوب الإشراف المناسب لتحقيق التناسق بين ألأسلوب الإشرافي و مستوى الرشد الذي يتمتع به الموظفون [2].

و الملاحظ أنه رغم تعدد مداخل تحسين ألأداء إلا أن جميعها تتفق في ضرورة أخذ مصلحة الموظف بعين الاعتبار ، فإذا انحرف ألأسلوب الإشرافي عما ماهو مألوف و مناسب ، أو كان هناك قصور في التوجيه سيؤدي ذلك الى تثبيط همة الموظف و هناك ثمة أمور يجب مراعاتها في الإشراف الإداري حتى يساهم في تحسين ألأداء الوظيفي منها درجة اهتمام المشرف بالاتصالات و مقدار تفويضه للسلطة ، و معايير ألأداء التي يضعها ، و مدى متابعته للأعمال أثناء الانجاز والى أي مدى يسمح أو يشجع موظفيه على تحمل المخاطر ،

و لتخطيط تحسين ألأداء بنجاح يجب أن يعالج بأساليب لا تؤدي إلى تحطيم نفسية الموظف.

رابعا :إجراءات تحسين ألأداء

تهدف المنظمة إلى تحسين ألأداء و من أجل ذلك عليها القيام بما يلي:

- تحديد ألأسباب الرئيسية لمشاكل ألأداء.

---

1 : هاينر ماريون، إدارة ألأداء دليل شامل للأداء الفعال ، ترجمة محمود موسى و زهير الصباغ ، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض ، السعودية ، **1988**، ص **278**.

2 : هاينر ماريون ، مرجع سبق ذكره ، ص **278**.

- تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول .
- تطبيق استراتيجيات الاتصال مناسبة و في كل الاتجاهات.

و بالنسبة للأفراد لابد على المنظمة مراعاة مايلي:

*- **تحسين الموظف:**و هو أكثر العوامل أهمية و ذلك عن طريق:

- التركيز على مواطن القوة و ما يجب عمله و اتخاذ اتجاه ايجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل ألأداء التي يعاني منها.

- التركيز على ما يرغب فيه الفرد وبين ما يؤديه ،فوجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الممتاز.

- **الربط بين ألأهداف الشخصية، حيث** يجب أن يكون جوهر تحسين ألأداء مرتبط منسجم **مع اهتمامات و أهداف الموظف.**

*- **تحسين الوظيفة:** إن التغيير في مهام الوظيفة يعطي فرصا كبيرة لتحسين ألأداء [1].

المطلب الرابع:أثر التمكين على ألأداء

يلعب التمكين و مختلف المفاهيم القريبة منه دورا مهما في التأثير على ألأداء في المنظمة ، فقد يكون التأثير ايجابيا أي يؤدي إلى ارتفاع المردودية و يظهر ذلك في مختلف العوائد ، كما قد يكون سلبيا أي يؤدئ إلى انخفاض المردودية و يظهر ذلك من خلال الخسائر المحققة، و سوف نبين فيما يلي كيف يكون هذا التأثير:

1/- أثر التحفيز على ألأداء :

إن طبيعة المكافآت و المحفزات يمكن أن تلعب دورا كبيرا في زيادة دافعية العاملين لانجاز أعمالهم بكفاءة عالية ،إذ أن كفاءة العامل و قدراته على العمل لا تتوقف على إمكانياته و طاقاته ومهارته التي يتمتع بها، إنما يتأثر ذلك بدرجة كبيرة لحافزيته للعمل و التي يمكن أن تخلق من خلال سياسة التعويضات التي تمارسها المنظمة إلى جانب الترقية من الداخل و التي على التدريب و تنمية مهارات العاملين و تنفي الحاجة إلى عاملين من الخارج ،لذا فهي **تزيد من ترابط العاملين وولائهم ، و تولد لديهم الحافز لتحسين أدائهم و أداء المنظمة و تغرس فيهم الإحساس بالعدالة ،كما** تساعد المنظمة على ألاحتفاظ بخبراتها.

1 : سهيلة محمد عباس ،إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، ألأردن ، الطبعة ألأولى ،20013، ص 158/157.

فرغبة ألأفراد في العمل هي محددة أساسية للأداء و ترتبط إلى حد كبير بمستوى معنوياتهم و درجة تحضيراتهم في المؤسسة و تماشيا مع التحولات الحالية والاعتماد على المهارات في مختلف مستويات ألأداء ، و التأكيد على التقييم المناسب و معرفة السياسات الجديدة للمكافآت الجماعية لزيادة ألأداء و التعاون الجماعي بين ألأفراد لأداء العمل ، و أكد (Mannan et Akhilis) أنه لتعزيز أداء المنظمة فان المسيرين يجب أن يفهموا خصائص و سلوكيات العاملين ذوي ألأداء العالي [1].

2/- أثر التدريب على ألأداء:

التدريب أحد العناصر ألأساسية في عملية تمكين العاملين، وهنا نقصد بالتدريب كل من يعمل في المنظمة من عاملين و مشرفين.

ان للتدريب أهمية كبيرة لأي منظمة مهما كان عملها أو حجمها أو مجال عملها حيث زاد اهتمام المنظمات بالتدريب في ألآونة ألأخيرة لإدراك المنظمات بأن التدريب الفعال للايطارات البشرية في المنظمة هو أحد الطرق ألرئيسية و الفعالة لزيادة الإنتاجية و تحقيق أفضل المبيعات و تقديم خدمات ذات جودة عالية للعملاء و تحقيق أرباح عالية للمنظمات ،و يتم ذلك عن طريق خلق الموظف المدرب و المؤهل القادر على انجاز و تأدية أعماله بأفضل الطرق و أقصرها.

فالتدريب إنفاق استثماري يخلق عائدا ملموسا لتلبية حاجيات العاملين و المنظمة و المجتمع على حد سواء، لذلك يعتبر التدريب ضرورة ملحة للتطور السريع ولمواكبة التطورات العالمية و آخر المستجدات في مجال عمل المنظمة [2].

3/- أثر المشاركة على ألأداء

يعتبر كل من يعمل في المنظمة معنيا بالمشاركة في تقديم سلعا و خدمات ذات جودة عالية و بأقل التكاليف، و يعتبر العاملون في ظل هذا المفهوم موردا للإبداع و ألأفكار الخلاقة ،و يمكن تنمية مشاركة العاملين و تطويرهم و الاعتراف بمهاراتهم و قدراتهم و تنميتها بالتدريب و إعطائهم الفرص و تدوير العمل ، و إشراكهم في عملية اتخاذ القرار بمعنى تمكينهم من خلال إعطائهم الحرية .[3]

1 :رشيد بن جامع ،تمكين العاملين و دوره في تحسين ألأداء ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و الادارية ،جامعة سكيكدة، 2010، ص 87.

2 :محمد عطاء الله تيسر الشرعة ، الإدارة العلمية التدريبية "النظرية و التطبيق"،دار الحامد للنشر و التوزيع،ألأردن ، 2014، ص 23.

3 :بوحرود فتيحة ،إدارة الجودة في المنظمات "النظرية و التطبيق" ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، مصر ، 2015، ص 163.

خلاصة الفصل

في ختام هذا الفصل توصلنا إلى **أن** ألأداء يعبر مباشرة عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ،و **يتوقف مستوى ألأداء على حجم القدرات** ،المهارات و خبرات العاملين التي تستوجب توفر مجموعة من المتطلبات **منها المؤهلات العلمية** ، الميولات ، الاهتمامات ،و غيرها من العوامل التي تندرج تحت الوصف الوظيفي اللازم لتصميم الوظائف و اشتراط توفر المؤهلات اللازمة لشغلها.

و مما سبق نستنتج أن ألأداء كان محل عدة دراسات ، مما أدى للوصول إلى أن موضوع ألأداء يتعلق بالفرد و حالته النفسية و ما توفره له المنظمة، فالفرد ليس آلة تنفذ أوامر مشغلها و فقط ، بل هناك تفاعل مجموعة من **العوامل تعطينا لمحة أو نظرة عن سلوك هذا الفرد داخل المنظمة، هذا السلوك هو أداء الفرد أو الموظف أو العامل داخل المنظمة.**

كما أن نظام تقييم ألأداء يشكل منظومة مترابطة و متكاملة لابد للمقيم أن يتبع خطواتها من اجل إلى تحقيق أهداف التقييم على كافة المستويات ، لأنها عملية تقوم على توفير المعلومات اللازمة و الكافية لإدارة المنظمة من **خلال إدارة الموارد البشرية ، و بالنسبة للعامل فان عملية تقييم ألأداء تحقق له الشعور بالانتماء التنظيمي و العدالة و الولاء للمنظمة.**

و في ألأخير توصلنا إلى أن ألأداء هو العامل ألأكثر إسهاما في تحقيق هدف المنظمة الرئيس و هو البقاء و **الاستمرارية و ذلك عن طريق تحقيق مؤشرات أداء عالية.**

الخاتمة العامة

الخاتمة:

يعتبر المورد البشري أهم مصدر للنجاح و التفوق و أهم مفتاح لحل مختلف المشاكل التي تتعرض لها المنظمات خلال حياتها ، كما يعتبر العنصر الديناميكي الوحيد الذي يمكن تطويره و بالتالي تحيق أهدافها بدقة عالية ، و بطاقة مبدعة و خلاقة تمكن المنظمة من اكتساب ميزة تنافسية ، كما يؤدي الى تحسين ألأداء بشرط أن تهتم المنظمة بهذا العنصر و في نفس الوقت هو مورد استراتيجي يؤدي عند الاستثمار فيه بفعالية الى خلق قيمة للمنظمة لا يمتلكها الغير ، و بالتالي تحقيق الديمومة و الاستمرارية.

لقد اهتم علم الإدارة الحديث بالأفراد العاملين في المنظمة ، باعتبارهم الدعامة ألأساسية و الرئيسية داخل المنظمة قدرتها التنافسية ، و ذلك من خلال تطبيق أحدث أساليب إدارة الموارد البشرية التي تعمل على رفع مستوى أداء العاملين و من بين هذه ألأساليب ما يعرف بـ "تمكين العاملين " الذي يقوم على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات و منحهم السلطة و النفوذ و القوة و تحمل المسؤولية في القرارات التي يتخذونها أو يشاركون في اتخاذها مع الإدارة العليا.

ان الشغل الشاغل ألآن بالنسبة للمنظمات هو تحقيق ولاء العاملين لمنظمتهم لما له من اثر ايجابي على تحسين ألأداء في المنظمة و بالتالي نجاحها في تحقيق أهدافها ، و من هذا المنطلق هناك من المنظمات من توصلت إلى إشراك ألأفراد في ملكية و تسير المنظمة التي يعملون بها و يساهمون في نجاحها ،فحولتهم بذلك من عاملين الى مالكين و مسيرين عن طريق منحهم أسهم في رأس المال ، و السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات ، مما يمكنها من التوصل الى العلاقة التي تربط بين التمكين و تحسين ألأداء في المنظمة .

فالتمكين الإداري بأبعاده المتمثلة في تفويض السلطة ، الاتصال الفعال و التحفيز ،و التمكين النفسي بأبعاده المتمثلة في أهمية العمل ، القدرة على الاختيار والتأثير على ألآخرين ، يؤديان الى تحقيق الولاء التنظيمي و بالتالي تحسين ألأداء داخل المنظمات عن إشراكهم في اتخاذ القرارات و تحمل المسؤوليات و منحهم السلطة و الصلاحيات ، و توفير كل المعلومات اللازمة لهم في الوقت المناسب و بأسهل طريقة لتنفيذ المهام و الوظائف و ألأعمال و المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة باستقلالية و حرية ، بالإضافة الى تحفيزهم ماديا و معنويا لرفع معنوياتهم و زيادة دافعيتهم للعمل ، إلى جانب تشجيع اندماجهم و احتكاكهم ببعضهم البعض وتبادلهم الاحترام و المعارف و الخبرات ، و كذلك غرس حب العمل في أذهان العاملين ، و منحهم الاستقلالية في أداء الوظائف .

خاتمة

بعد الدراسة النظرية التي قمنا بها لمعرفة دور التمكين في تحسين ألأداء في المنظمات توصلنا الى مجموعة من النتائج و التوصيات

أولا: النتائج

من خلال البحث النظري الذي قام به الباحث حول موضوع التمكين و دوره في تحسين ألأداء في المنظمات توصل الى النتائج التالية :

*- تزايد الاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها المفتاح ألأساسي للتفوق و امتلاك الميزة التنافسية و مصدر الابداع و الابتكار و بالتالي تحقيق ألأهداف .

*- التمكين و تحسين ألأداء من المصطلحات الحديثة التي ظهرت في علوم إدارة ألأعمال و مختلف علوم التصرف ، فهو لم بشكل مفاجئ و إنما ولد من رحم التطورات الفكرية الإدارية .

*- التمكين الإداري هو اقتسام للقوة و السلطة بين جميع أعضاء المنظمة ، ما يعني تخويل ألأفراد الصلاحيات التي تمكنهم من مباشرة أعمالهم بحرية وطلاقة ، و تسمح لهم بالابتكار و التطوير و تحمل المسؤوليات و المشاركة في النتائج.

*- التمكين النفسي هو فلسفة و طريقة تفكير ، و هو يعكس القيادة الديمقراطية التي تصهر عليها القيادة العليا.

*- هناك عدة نماذج توضح أساليب تمكين العاملين.

*- يشترك التمكين في محتواه مع بعض المفاهيم الإدارية ألأخرى مثل تفويض السلطة، الإثراء الوظيفي، ...و لكن بالرغم من هذا الترابط بين هذه المفاهيم لا يمكن أن تحل محل التمكين .

*- للتمكين عدة أساليب منها أسلوب القيادة، أسلوب تمكين ألأفراد، أسلوب تمكين الفرق.

*- يواجه التمكين معوقات تظهر أغلبها في رفض أصحاب السلطة و النفوذ في المنظمة الاستغناء عن بعض صلاحياتهم للغير ، بالإضافة إلى ضعف مهارات العاملين و غياب الثقة بين العاملين و عدم كفاءة نظام الاتصال داخل المنظمة ووجود النظام الرقابي الصارم الذي يحد من إبداع العاملين ، و غياب العدالة فيما يخص التحفيز و نظام المكافآت و سلبية المناخ التنظيمي و أثرها على معنويات العاملين .

*- عدم جاهزية العاملين لقبول صلاحيات التمكين و تجاهل مطبقي إستراتيجية التمكين بعض قواعده في المستويات الإدارية العليا.

*- اعتقاد المنظمات بأن التمكين هو ألأداة السحرية التي ستقضي على كل ما يعرقل نجاحها و تحقيق أهدافها.

*- ان ألأداء يعبر بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمة .

*- يتوقف مستوى ألأداء على المهارات ، قدرات و خبرات العاملين ، فالأداء الراقي يرتكز على خلفية علمية و تأهيل علمي تطبيقي يوضح مهام العامل و تبسط إجراءاته و خطوات تقييمه ،حيث تسهم هذه المهارات و القدرات في دعم الابتكار و الإبداع بشرط توفير الدعم الملائم الذي يشجع على ذلك و استغلال قدراتهم في تحقيق أهداف المنظمة.

ثانيا: التوصيات

بناءا على النتائج المتوصل اليها في هذا البحث من المناسب أن نقدم بعض التوصيات لمن يعمل على تطبيق التمكين في المنظمة التي يشرف عليها تتمثل فيما يلي :

*- إدراك المستويات الإشرافية المختلفة بأهمية التمكين و فوائده للمنظمة و للأفراد في نفس الوقت و ذلك يتحقق بآليات متعددة منها التوعية و التدريب المستمر للمشرفين.

*- قيام الإدارة بتشجيع العمليات التي تمكن من تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين بالأفعال لا بالأقوال فقط ، و ذلك من خلال المبادرة المستمرة في منح الحوافز و المكافآت لكل مجتهد و مبدع و مبتكر

*- العمل على منح العاملين المزيد من تفويض السلطة لأداء مهامهم و ذلك من خلال منح الحرية للعامل في اختيار العمل الذي يريد القيام به و كذا ألأسلوب الذي يرونه مناسبا لأدائه.

*- خلق مناخ تنظيمي يشجع على تبادل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية .

*- تسهيل عملية انسياب المعلومات بين ألأفراد مما يسمح من تشاركها و اقتسامها ألأمر الذي يؤدي إلى المبادأة و المبادرة في القيام بالأعمال .

*- العمل على ترسيخ أن العامل المبادر حتى و إن أخطأ فهو ذلك العامل الذي يجب الاعتناء به و تشجيعه لامتلاكه روح المبادرة.

*- إتاحة الفرصة لكافة العاملين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات و ذلك من التيقن بأن تفويض السلطة يساعد الإدارة العليا في التسيير و يظهر كفاءة العاملين .

*- العمل تكوين العاملين و تقريبهم الى المستوى المطلوب للقيام بالأعمال التي توكل إليهم ، حتى لا يصابون بالصدمة في حالة الخطأ.

ثالثا : آفاق الدراسة

في ختام بحثنا الذي ماهو إلا بداية لمواضيع أخرى أو انطلاقة نريد من خلالها الوصول إلى المساهمة في توضيح ألأهمية البالغة لمفهوم التمكين بالنسبة للمنظمات و كيف يؤثر على الأداء ، كما أن موضوع التمكين موضوع جديد جدير بالاهتمام و من أجل ذلك نقترح بعض العناوين لمن أراد أن يخوض فيه مستقبلا منها:

*- دور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي لدى اساتذة التعليم الثانوي

*- دور التمكين في تحقيق الميزة التنافسية

*- دور الإدارة العليا في تحقيق إستراتيجية التمكين في المنظمة .

*- التمكين و أثره في تحقيق العدالة التنظيمية ...إلى غير ذلك من المواضيع .

تمنياتنا أن نكون قد وفينا ما كان ينتظر منا و لو بالشيء اليسير.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

أولا/– الكتب بالعربية:

1*/– الحزامي عبدا لحليم ، تكنولوجيا ألأداء من التقييم الى التحسن ، مكتبة ابن سينا ، القاهرة ، مصر ، 1999.

2*/– أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، .1983

3*/– إبراهيم محمد المحاسنة،إدارة و تقييم ألأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق ،دار الجرير للنشر ألأردن ، ط1 ،2010.

4*/– بوحرود فتيحة ،إدارة الجودة في المنظمات "النظرية و التطبيق" ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، مصر ، 2015.

5*/– حسن موسى قاسم ألبنا ،نسمة عباس الخفاجي ،استرتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة ،دار ألأيام للنشر والتوزيع ، عمان ، ألأردن ،.2014

6*/– حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين، مكتبة لبنان. لبنان، ط .1

7*/– حمزة محمد الزبييدي، التحليل المالي " تقييم ألأداء و التنبؤ بالفشل"،مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، ألأردن، 2000.

8*/– خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى.عمان: دار الميسر، 2007.

9*/– كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة ألأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، لبنان، 2000.

10*/– رامي جمال أندرا وسن ، الإدارة بالثقة مدخل لتطوير المؤسسات ،عالم الكتب الحديث ، عمان ،ألأردن ،ط 1 ، 2008.

11*/– راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، الإسكندرية، 2001

12*/– زكريا مطلك الدوري و أحمد علي صالح، إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات أعمال ألألفية الثالثة ،دارالياز وري العلمية للنشر و التوزيع،ألأردن، ط1، .2009

13*/– زاهد محمد ألديري ،إدارة العنصر البشري في منظمات ألأعمال الحديثة ،دار كنوز المعرفة، ألأردن، ط 1 ، 2009.

14*/– سنان الموسوي،إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها،دار المجدلاوي للنشر،ألأردن ، ط1 ، .2004

15*/– سونية محمد البكري ، تخطيط و مراقبة الإنتاج ،الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، مصر ، .2000

16*/– سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية "مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن ، ط.2006،1

17*/– صلاح الدين عبدالباقي،الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات ، الدار الجامعية للتوزيع و النشر ، الإسكندرية ، مصر ، .2002

18*/- صلاح الشناوي ،التنظيم و الادارة في قطاع ألأعمال،مؤسسة الشباب الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 1990.

19*/– طاهر محمود الكلالدة ،تنمية و إدارة الموارد البشرية ،دار عالم الثقافة للنشر ،ألأردن ، ط .1

20*/– طارق الحاج و فليح حسن،الاقتصاد الإداري ، دار الصفاء ، ألأردن، .2000
21*/– علاء الدين يوسف ، عائد الاستثمار في العنصر البشري،قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين ، ايتراك للطباعة و النشر، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، .2004
22*/– عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، .2007
23*/– عبد الغفارحنفي ،و عبد السلام أبوقحف ،تنظيم وإدارة ألأعمال،المكتب العربي الحديث، الإسكندرية ،مصر،1993
24*/– علي سلمى، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ، دار غريب،القاهرة،مصر، .2001
25*/– علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، مصر، .2002
26*/- علي السلمي ،خواطر في الادارة المعاصرة ،دار غريب ، القاهرة ، مصر ، .2001
27*/– نيكي هايس، ترجمة :م سرور علي إبراهيم سرور ، إدارة الفريق "إستراتيجية النجاح ، دار المريخ، ،السعودية .
28*/– عبد الستار العلي و آخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة ، دار الميسر للنشر و التوزيع ، عمان ، ألأردن ، ط 1 ، 2006.
29*/– عطية حسين أفندي ، تمكين العاملين مدخل للتحسين و التطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،بحوث و دراسات مصر الجديدة ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية
30*/– عماد علي المهيرات ، أثر التمكين على فاعلية المنظمات ، دار جليس الزمان ، عمان ، ألأردن ، الطبعة ألأولى ، 2009.
31*/– فاتن أبوبكر، نظام الإدارة المفتوحة ثروة ألأعمال القادمة للقرن 21 ، ايتراك للطباعة و النشر ،القاهرة ، 2000.
32*/– فاروق عبده فيله، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة ،. عمان ، ألأردن ،ط 1 ،2005
33*/– مدحت كاظم القريشي ، الاقتصاد الصناعي ،دار وائل للنشر ، عمان، ألأردن ، ط1 ، 2005
34*/– موفق عدنان عبد الجبار الحميري،أمين أحمد محبوب المؤمني، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق،دار إثراء للنشر ، ألأردن،ط1 ،.2011
35*/– محفوظ أحمد جودت، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات ،دار وائل للنشر و التوزيع،عمان، ألأردن،.2006
36*/– منير نوري و آخرون،إدارة الموارد البشرية ،مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع ،الجزائر ، ط1 ، .2011
37*/– مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار الشرق، الأردن ، ط1، .2007
38*/- مصطفى محمود أبو بكر،الموارد البشرية "مدخل لتحقيق الميزة التنافسية "،الدار الجامعية الابراهيمية ،
39*/– محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء ،الإسكندرية ، مصر ،ط 1 ،2007 .
40*/– محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار القنديل، عمان،ألأردن، ط 1 ،.2003
41*/– محمد عطاء الله ، تيسير الشرعة ، الإدارة العلمية التدريبية "النظرية و التطبيق،دار الحامد للنشر و التوزيع،ألأردن ، 2014.

42*/– مازن عبد العزيز ، التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسساتي ، الأردن ، عمان ، 2006.
43*/– مايكل هامر، نتائج إعادة الهندسة ، دار ألأفاق ،الرياض ، السعودية ، 1999.
45*/– هاشم حمدي رضا،تنمية و يناء نظم الموارد البشرية،دار الراية للنشر، ألأردن ، ط1،2010 .
46*/– هاينر ماريون، إدارة ألأداء دليل شامل للأداء الفعال ، ترجمة محمود موسى و زهير الصباغ ، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض ، السعودية ، 1988.
47*/– يحي ملحم، التمكين مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2006.

ثانيا*/– قائمة الرسائل العلمية :

1*/– بأحدي قدور،بديدة محمد ،أثر إستراتيجية تمكين العاملين على تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسات ،مذكرة الليسانس في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال ، جامعة ورقلة ، 2013/2012 .

2*/– بالمقدم مصطفى،تقييم أداء المنظومة المصرفية الجزائرية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية ،جامعة تلمسان ، 2000.
3*/– توفيق عطية، توفيق المنجلة، الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، إدارة ألأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009.
4*/– رشيد بن جامع ،تمكين العاملين و دوره في تحسين ألأداء ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و الادارية ،جامعة سكيكدة، 2010.
5*/– رائد محمد زين العابدين، أثر تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين في تحسين أداء المؤسسة ،مذكرة ماستر في علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة ،2013/2012
6*/– شاذلي شوقي، أثر استخدام تكنولوجيات المعلومات و الاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ، 2008/2007
7*/– صالح بن سعيد المربع،التطوير التنظيمي و علاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم ألأمنية ، الرياض ، 2001.
8*/– عبد الوهاب محمد جبين، تقييم ألأداء في المديريات الصحية ،رسالة دكتوراه، تخصص إدارة صحية ،جامع سانت كليمانت العالمية ، سوريا ،2009.
9*/– عادل عشي، ألأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية – قياس و تقييم – ، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية،كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة بسكرة، 2002./2001
10*/– عدنان الجعبري ، دور الإبداع الإداري في تحسين ألأداء الوظيفي ،رسالة ماجستير،إدارة أعمال،جامعة الخليل ، فلسطين،2009.

11*/– عتبة الطيب و آخرون، دور التمكين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية،مذكرة ماستر ، علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الوادي،2019/2018.
12*/– غزازي زينب ،دور التمكين في بناء المنظمات المتعلمة ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال و تسويق،جامعة المدية ، 2019/2018.
13*/– فاطمة الزهراء رزيق ، فاطمة الزهراء رحماني،دور الإبداع الإداري في تحسين ألأداء الوظيفي داخل المؤسسة،مذكرة ماستر ،كلية العلوم الاقتصادية و الإدارية ،جامعة البويرة،2002/2001.
14*/– كرمية توفيق، تمكين العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة ألأعمال،جامعة الجزائر3، 2008/2007.
15*/– مزغيش عبد الحليم ،تحسين أداء المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة ،رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، جامعة الجزائر3 ،2012/2011
16*/– مومن شرف الدين،دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية ،رسالة ماجستير في علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية و الإدارية ، جامعة سطيف ، 2012/2011.
17*/– مطر بن عبد المحسن ألجميلي،ألأنماط القيادية و علاقاتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى ، رسالة ماجستير ،قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم ألأمنية، 2008
18*/– منصور الفايز، التدريب على التقنيات الحديثة و دوره في تطوير أداء العاملين في الدوريات البحرية بحرس الحدود ، دراسة ماسحة مذكرة نيل شهادة الماجستير ، تبوك ، السعودية ، 2013
19*/– نادر أبو شرخ،تقييم أثر الحوافز على مستوى ألأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم إدارة ألأعمال ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، جامعة ألأزهر بغزة ، فلسطين.

ثالثا*/– قائمة المجلات و المنشورات و الدراسات:

1*/– أحمد الكردي ، إستراتيجية تمكين العاملين ،مقال منشور في الموقع :
https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/127619 أطلعت عليه يوم 2020/03/11:
2 */– أحمد الكردي ... إستراتيجية تمكين العاملين.
https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/127619 اطلعت عليه بتاريخ 2020/03/11.
3*/– الطعاني حسن أحمد،السويعي عمر سلطان،التمكين الإداري و دوره في تحقيق الرضا في المدارس العمومية في مدينة الدمام ،مقال متعلق بالدراسات التربوية ، مجلد 40 ملحق 1،عمان ، ألأردن ،أفريل 2003.
4*/– الشيخ الداوي ،تحليل ألأسس النظرية لمفهوم ألأداء ، مجلة الباحث ، العدد السابع، جامعة الجزائر ،.2010
5*/– سعد بن مرزوق العتيبي ،تمكين العاملين كإستراتيجية للتطوير الإداري ، الاجتماع الإقليمي الثاني "الإدارة و تنمية الموارد البشرية الإدارة ،عمان ، ألأردن ، 11–2004/12/13.

6*/– عبد المليك مزهود ، ألأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم ،مجلة العلوم الإنسانية، العدد ألأول،جامعة محمد خيضر، بسكرة ،2001

7*/– عدنان ماشي والي، تقييم ألأداء الوظيفي "دراسة حول تقييم ألأداء الوظيفي" ، العراق ،2001

8*/– عبد الحميد المغربي،تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص ،دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة في محافظة دمياط ، مجلة محافظة طنطا،الملحق الثاني ،العدد ألأول ، 2001

9*/– عبد المجيد قدي،إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ،الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ،جامعة ورقلة ، 9–2004/03/10.

10*/– عبد الباري محمد الطاهر، عبد العزيز علي مرزوق، دراسة بعنوان منطقة الجمرات، الملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج المنعقد في جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية 2010، منشور على الموقع: https://hrdiscussion.com/hr18243.html اطلعت عليه بتاريخ 2020/03/11.

رابعا/– الكتب باللغة الفرنسية :

1*/– spreitzer, G.M.psychologicallempowerment in work placeDimensionsMeasurment and validation, Academey of management journal, vol 38, No 5,1995.