جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

عنوان المذكرة:

دور استراتيجية التمكين الإداري في تحسين أداء العاملين بالمنظمة
دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

إعداد الطالبة:
حميزي فهيمة

تحت إشراف الدكتور:
سلام عبد الرزاق

السنة الجامعية: 2019- 2020



﴿ وقل أعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون

وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون﴾

سورة التوبة الآية: 104



شكر وتقـــديـــر

أحمد الله عز وجل الذي من علي بفضله وأعانني على إتمام هذه المذكرة وعلمي ما لم أكن اعلم وكان فضله علي عظيما

وإقتداءا بقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: « من صنع إليكم معروفا فكافئوه»

يطيب لي أن أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان والتقدير لأساتذتي الأفاضل وأخص بجزيل الشكر والعرفان الأستاذ "سلام عبد الرزاق" الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث والذي لم يبخل علي بتوجيهاته ونصائحه القيمة جزاه الله كل خير

وكذلك الأستاذ "بولصنام مُحَمَّد" الذي كان فضله علي كبيرا جزاه الله كل خير والشكر موصول للأساتذة الأفاضل الذين تفضلوا بمناقشة هذا البحث وإثراءه بما يزيد من قيمته

كما أتوجه بالشكر وكل التقدير لكل عمال وموظفي المديرية العملية لإتصالات الجزائر بالمدية

أختم الشكر كل من ساهم في إخراج هذا العمل إلى النور من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة



إهـــداء

إلى من قال فيهما الله عز وجل:

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

إلى نبع المحبة والحنان أمي الغالية: رحمة الله عليها

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

إلى أبي الغالي رحمة الله عليه

إلى الذين جعلهم الله لي سندا في هذه الحياة

إخوتي وأخواتي حفظهم الله

إلى أحبائي أبناء أختي "لينا" و "عبد الحق" و إياد"

إلى كل أصدقائي خاصة "سميرة" و"أمينة"

وإلى كل من ساعدني في إنجاز

هذا العمل من قريب أو بعيد

فـــهـــيـــمـــة

المستخلص باللغة العربية:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور إستراتيجية التمكين الإداري في تحسين أداء العاملين في المنظمات من خلال المنطلقات النظرية المقدمة فيها إضافة إلى الدراسة التطبيقية التي قامت بها الطالبة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمدية.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة ومن أجل جمع البيانات والمعلومات واختبار صحة الفرضيات المقدمة تم استخدام أداة الاستبيان وذلك من خلال توزيع الاستبيانات على الأفراد في المنظمة محل الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى وجود إدراك لمفهوم وأهمية التمكين الإدارة في المنظمة وأنه له دور كبير في تحسين أداء العاملين فيها من خلال خلق الثقة لدى العامل و إشعاره بأهمية وظيفته ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة وهذا في حد ذاته يمثل إستراتيجية لتطوير أدائه وأدائها بصفة عامة.

الكلمات المفتاحية:

- التمكين الإداري.
- تحسين أداء العاملين.
- المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمدية.

Abstract en English:

This study aims to identify on the role. Of the administrative emppwerment strategy in improving the performance of workers in organizations Through The theoretical premises presented in it and in addition to the applied study carried out bythe student in the Directorate of Algeria telecom medea.

The analytical descriptive approach was used in this study in order to collect information and data and test the validity of the hypotheses presented survey survey tool used and by distributing questionnaires to individuals in the organization under study.

The study found that: A realization of the concept and importance for administrative empowerment in the organization and it has a great role in improving the performance of workers by creating confidence in the worker and his notice of the importance of his job within the organizational structure of the organization this in itself is a strategy to improve his performance in general.

Key Words:

* Administrative empowerment.

* Improving employee performance.

* The directorate of telecom Algeria _ Medea



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
البسملة	
شكر وتقدير	
الإهداء	
المستخلص باللغة العربية	
المستخلص باللغة الانجليزية	
فهرس المحتويات	I
فهرس الأشكال والجداول	V
فهرس الملاحق	VIII
مقدمة عامة	أ
الفصل الأول: الإطار النظري لمفهوم التمكين الإداري	
تمهيد	02
المبحث الأول: ماهية التمكين الإداري	03
المطلب الأول: مفهوم ونشأة التمكين الإداري	03
المطلب الثاني: أهمية وأهداف التمكين الإداري	13
المطلب الثالث: التمكين الإداري وبعض المفاهيم ذات الصلة به	17
المبحث الثاني:أساسيات مهمة في عملية التمكين الإداري	20
المطلب الأول: أنواع التمكين الإداري	20
المطلب الثاني: مستويات التمكين الإداري	22

المطلب الثالث: أبعاد التمكين الإداري	24
المبحث الثالث: تطبيق عملية التمكين الإداري	26
المطلب الأول: خطوات تطبيق التمكين الإداري	26
المطلب الثاني: نتائج تطبيق التمكين الإداري	29
المطلب الثالث: معوقات تطبيق التمكين الإداري	31
خلاصة	34
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء العاملين	
تمهيد	36
المبحث الأول: ماهية أداء العاملين	37
المطلب الأول: مفهوم الأداء ومحدداته	37
المطلب الثاني: أنواع الأداء	39
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء	41
المبحث الثاني: مدخل لتقييم أداء العاملين	43
المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين وأهميته	43
المطلب الثاني: أهداف وأسس تقييم أداء العاملين	46
المطلب الثالث: طرق وخطوات تقييم أداء العاملين	48
المبحث الثالث: أثر التمكين الإداري في تحسين أداء العاملين	54
المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء وقواعده	54
المطلب الثاني: خطوات تحسين الأداء ومعوقاته	56
المطلب الثالث: تأثير التمكين في تحسين أداء العاملين	58
خلاصة	60

الفصل الثالث: دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمدية	
تمهيد	62
المبحث الأول: الإطار النظري لمؤسسة اتصالات الجزائر	63
المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر	63
المطلب الثاني: فروع وهياكل مؤسسة اتصالات الجزائر	65
المطلب الثالث: لمحة عامة عن المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمدية	66
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة	72
المطلب الأول: منهجية وأداة الدراسة	72
المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة	74
المطلب الثالث: الأساليب المستخدمة	75
المبحث الثالث:تقديم نتائج الاستبيان ودراستها	76
المطلب الأول: الاختبارات القبلية للاستبيان	76
المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان	82
المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات	96
خلاصة	99
خاتمة عامة	**100**
قائمة المراجع	**105**
الملاحق	**114**

فهرس الأشكال والجداول

I. قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(1-1)	سلم الحاجات لماسلو	09
(2-1)	تسلسل مستويات التمكين الإداري	23
(3-1)	خطوات تطبيق التمكين الإداري	28
(1-2)	منحى التوزيع الطبيعي للعاملين في التوزيع الاجباري	50
(1-3)	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمدية	67
(2-3)	تمثيل عينة الدراسة حسب متغير الجنس	83
(3-3)	تمثيل عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	84
(4-3)	تمثيل عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	85
(5-3)	تمثيل عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	86
(6-3)	تمثيل عينة الدراسة حسب متغير سنوات الأقدمية والخبرة	87
(7-3)	تمثيل عينة الدراسة حسب متغير الدرجة الوظيفية	88

II. قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	سمات المنظمة اليابانية في إطار النظرية (Z)	11
(2-1)	الفرق بين التمكين الإداري والتفويض	18
(3-1)	الفرق بين التمكين الإداري والمشاركة	19
(4-1)	أبعاد إستراتيجية التمكين الإداري	25
(5-1)	نتائج تطبيق التمكين بالنسبة للمنظمة والعاملين	30
(1-2)	العوامل الخارجية المؤثرة على الأداء	42
(2-2)	نموذج قائمة مراجعة تقيم أداء العاملين	49
(1-3)	درجات مقياس ليكارت	73
(2-3)	عدد الاستبيانات الموزعة في المنظمة محل الدراسة	75
(3-3)	معامل ألفاكرونباج	76
(4-3)	معاملات الارتباط بين كل فقرات المحور الأول والدرجة الكلية لفقراته	77
(5-3)	معاملات الارتباط بين كل فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية لفقراته	79
(6-3)	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	81
(7-3)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	82
(8-3)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	83
(9-3)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	85
(10-3)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	86
(11-3)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة و الأقدمية	87

(12–3)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدرجة الوظيفية	88
(13–3)	نتائج أراء عينة الدراسة الخاصة بالمحور الأول من الاستبيان	89
(14–3)	نتائج أراء عينة الدراسة الخاصة بالمحور الثاني من الاستبيان	93
(15–3)	اختبار صحة الفرضيات	96

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	استبيان في صورته النهائية	115
02	قائمة الأساتذة الذين حكموا الاستبيان	120
03	نتائج برنامج SPSS	121



مقدمة عامة

يعرف العالم خلال فترة الأخيرة مجموعة من التغيرات التي مست مجالات العلم بصفة خاصة والمجال الاقتصادي بصفة عامة من خلال بروز قوى مؤثرة كتغير وسائل الاتصال والتكنولوجيا المستخدمة في شتى ومختلف جوانب العمل بالإضافة إلى العولمة والدرجة العالية من التعقيد وزيادة شدة المنافسة التي تستدعي بدورها تغير أساسا في الاستراتيجيات التنظيمية.

إن جملة التغيرات الحاصلة تنعكس وبقوة على المنظمات بكافة أنواعها وأشكالها والتي تتطلب من هذه الأخيرة أن تكون مرنة به ولها القدرة على التكيف والاستجابة لاتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان بقائها واستمراريتها نحو السعي لتحقيق أهدافها وهذا ما يؤدي بدوره لتمخض وظهور مجموعة من المفاهيم التي تسعى لتحسين الأداء الإداري والتنظيمي ومن أهم هذه المفاهيم هو التمكن الإداري.

من جهة أخرى تزايد اهتمام الدراسات الحديثة بالمورد البشري كعنصر أساسي في المنظمة من حيث إدارته وتوجيهه وتدريبية وتطويره وتحفيزه لذلك برز من بين الموضوعات المتعلقة بالبعد البشري موضوع التمكين كأحد المفاهيم المحورية في الدراسات والبحوث خلال العقدين الأخرين.

يركز مفهوم التمكين الإداري الذي يعني الدعوة الصادقة لاشتراك العاملين في عملية اتخاذ القرار وإعطائهم كافة الصلاحيات وتشجيعهم على اتخاذ القرارات المناسبة بهدف تحسين وتوثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين وهو ما يجعل المنظمات تهتم بشكل كبير بمبدأ تمكين العاملين كعنصر أساسي لنجاحها وتحقيق غاياتها من خلال تحسين أداء العاملين على مستواها.

وعلى ضوء هذا سعت الطالبة إلى البحث والاطلاع للوصول إلى جواب حول الإشكالية الرئيسية التالية:

" إلى أي مدي يمكن أن يؤثر التمكين الإداري في تحسين أداء العاملين في المنظمة؟"

وتتفرع عن الإشكالية الرئيسية السابقة مجموعة من الإشكاليات الفرعية المرتبطة بها والمتمثلة في:

- ما المقصود بالتمكين الإداري؟ وكيف يمكن أن يؤثر على العنصر البشري في المنظمة؟
- ما هي سبل تطوير أداء العاملين في المنظمة؟
- كيف يساهم التمكين الإداري في تحسين أداء العاملين في المنظمة محل الدراسة؟

وللإجابة على الإشكاليات المطروحة نقترح الفرضيات التالية:

فرضيات البحث:

يمكن صياغة الفرضيات التالية ومحاولة مناقشتها واختبارها أثناء عرض موضوع البحث للتأكد من صحتها أو خطأها.

– التمكين الإداري هو أسلوب من الأساليب الإدارية الحديثة ويعني اشتراك العامل في اتخاذ القرارات الإدارية ويقوم على مجموعة من الأبعاد والأسس الهدف منه تحسين أداء العاملين.

– أداء العاملين هو محصلة تفاعل بين: الجهد والقدرات وإدراك الدور بالنسبة للعاملين في أية منظمة.

– يوجد ترابط بين أبعاد التمكين الإداري وأداء العاملين في المنظمة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية $(\propto <= 0,05)$.

أسباب اختيار الموضوع:

– التأكد التام بدور وأهمية التمكين الإداري بالنسبة للمنظمات على اختلاف أنواعها وطبيعة نشاطها.

– اليقين بدور التمكين في تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمة.

– الملائمة التامة لموضوع البحث في مجال التخصص وهو إدارة أعمال.

أهمية الموضوع:

تظهر أهمية البحث ككل انطلاقا من أهمية الموضوع بحد ذاته وذلك لأن التمكين الإداري يعد موضوع بارز ومهم تم الاهتمام به ولا يزال لحد اليوم محل لدراسة من قبل المفكرين في الدراسات في هذا الميدان كما أنه لا يمكن لأي منظمة في العالم أن تظهر بصورة متميزة دون أن تحقق الأداء الحسن على مستواها وذلك بالاعتماد على تطوير أداء عامليها باعتبارهم أهم مورد فيها ومن خلال هذا تظهر أهمية البحث فيما يلي:

– الدور الكبير الذي يلعبه التمكين في المنظمات حاليا.

– الثقة التامة والقناعة في أن أداء العاملين يتحسن بالاعتماد على عنصر التمكين الإداري في المنظمة.

أهداف البحث:

تتمحور دراسة هذا الموضوع أساسا على العمل على التطرق إلى الإطار المفاهيمي والنظري للتمكين الإداري باعتباره إستراتيجية مهمة لتحسين أداء العاملين في المنظمة وكذا آليات تطبيقية داخل المنظمات بالإضافة إلى توضيح مدى مساهمته في تحسين أداء العاملين في المنظمة والتعرف على مفهوم الأداء وأهم طرق تحسينه المتمثلة في التمكين.

وأخيرا دراسة حالة المديرية العملية الاتصالات الجزائر بالمدية.

الدراسات السابقة:

من بين الدراسات التي أجريت في هذا الموضوع ما يلي:

1- حسن مروان عفانة: " التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل- دراسة حالة في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع عزة " قدمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة، 2013م، حيث قام بدراسة الإشكالية التالية: " ما العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة؟ " وقد توصلت الدراسة إلى نتائج متعددة أهمها: أن مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع عزة كان مرتفعا بنسبة 81% وكذلك فاعلية فرق العمل كان مستواها مرتفعا بنسبة 80% وكما أظهرت النتائج تفاوتا في موافقة عينة الدراسة على وجود الأبعاد الخمسة التي حددتها الدراسة للتمكين الإداري.

2- عبد الله عودة الرواحنة: " أثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الالكترونية E-HRM على كفاءة أداء العاملين – دراسة حالة في مجموعة الاتصالات الأردنية اورنج " قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في تخصص الأعمال الالكترونية، كلية الأعمال، قسم الأعمال الالكترونية جامعة الشرق الأوسط، 2013، حيث قام بدراسة الموضوع تحت الإشكالية الرئيسية التالية: " هل هناك أثر ملموس لجودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الالكترونية المطبقة على أداء العاملين في المنظمة؟ "

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج التالية:

– أن جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية E–HRM ليس لها تأثير على كفاءة الأداء كما أظهرت أن جودة البنية التحتية لأنظمة الموارد البشرية الالكترونية هي التي لها تأثير ايجابي و واضح على كفاءة أداء العاملين في الشركة.

3–صقر عبلة: " أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للعاملين – دراسة حالة المديرية الجهوية موبيليس ورقلة" مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في تخصص: تنظيم سياسي وإداري، كلية الحقوق والعلوم الإدارية قسم علوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة – الجزائر،2018، وقد قامت الطالبة بدراسة الإشكالية التالية: " كيف تؤثر أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل) على الالتزام التنظيمي للعاملين في المديرية الجهوية موبيليس ورقلة؟

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

– درجة الالتزام التنظيمي بأبعاده في المديرية الجهوية موبيليس ورقلة مرتفع.

– مستوى أبعاد التمكين الإداري في المديرية الجهوية موبليس مرتفع.

– وأخيرا توجد علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد التمكين الإداري ومستوى الالتزام التنظيمي مما يعني أن أبعاد التمكين الإداري تؤثر بشكل قوى على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمديرية الجهوية موبيليس ورقلة.

4– فضيلة بلايلي، نجوى علاهم: " دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة – دراسة حالة الوكالات المحلية للتشغيل بالوادي " مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي الطور الثاني في ميدان العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي –الجزائر،2018، وقد قامت الطالبتان بهذه الدراسة انطلاقا من الإشكالية التالية: " إلى أي مدى يمكن أن يساهم التدريب في تحسين أداء العاملين في الوكالات المحلية للتشغيل بولاية الوادي؟ ".

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

– إلى أن التدريب هدفه إزالة جوانب الضعف القصور في أداء العاملين ويساعد على تحسين الانضباط والسلوك بدرجة كبيرة إذ يمثل الركيزة الأساسية في تطوير وترشيد أداء القوى العاملة.

وفي الأخير يمكن القول بأن دراسة الطالبة ستختلف من حيث المضمون عن الدراسات الأربعة السابقة وذلك لأنه سنحاول التطرق لكل من متغيري الدراسة المتمثلين في التمكن الإداري وأداء العاملين والتعرف على مجموعة من العناصر المتعلقة بكل منها مثل التطرق لنتائج تطبيق التمكين الإداري واهم المعيقات إلى تواجه تنفيذ هذه الإستراتيجية والتعرض لكل من أهداف وأسس تقيم الأداء وكذلك مفهوم تحسين الأداء واهم خطوات تطبيق هذه العملية وأخيرا السعي للتعرف على دور التمكين الإداري في تحسين أداء العاملين في المنظمات من خلال إجراء الدراسة التطبيقية في "المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمدية".

منهجية البحث:

سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في البحث للإجابة على إشكالية البحث ودراسة واختبار الفرضيات المقترحة من حيث صحتها أو عدمها من خلال استعراض المفاهيم المتعلقة بالتمكين الإداري وأداء العاملين في الإطار النظري وذلك في الفصلين الأول والثاني على التوالي.

وأخيرا سيتم الاعتماد على منهج دراسة حالة في الفصل الثالث المتمثل في الإطار التطبيقي من خلال استخدام الاستبيان كأداة للدراسة في المنظمة محل الدراسة وهذا من أجل دعم الدراسة بإحصاءات كمية تسمح بفهم الواقع واستخلاص النتائج.

هيكل البحث:

سيتم تقسيم هذه الدراسة إلى قسمين أولهما نظري والأخر تطبيقي حيث تحاول الطالبة من خلال ذلك الإلمام بكل جوانب الدراسة وذلك يتضح من خلال:

بالنسبة للإطار النظري يحتوي على فصلين:

الفصل الأول: والذي سيكون بعنوان الإطار النظري لمفهوم التمكين الإداري ستقوم من خلاله الطالبة بدراسة التمكين الإداري في المنظمة من خلال التطرق إلى مفهومه، أهدافه، خطواته، وكذلك أهم معوقاته...الخ.

الفصل الثاني: سيكون تحت عنوان الإطار المفاهيمي لأداء العاملين وفيه ستقوم الطالبة بعرض ماهية الأداء وذلك من خلال التعرض لمفهومه و محدداته والعوامل المؤثرة فيه وكذلك مفهوم تقيم أداء العاملين ومؤشرات تقيمه وأخيرا أثر التمكين الإداري في تحسين أداء العاملين.

أما بالنسبة للإطار التطبيقي فيتعلق:

الفصل الثالث: سيكون هذا الفصل هو الأخير في موضوع البحث والذي يركز على الجانب التطبيقي والذي سنعتمد فيه على استخدام أداة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات الميدانية نظرا لتناسبها مع طبيعة البحث الذي يتعلق بالتمكين الإداري وأداء العاملين في المنظمة.

صعوبات الدراسة:

من البديهي أن يواجه الباحث مجموعة من المشاكل والصعوبات أثناء سعيه لإتمام بحثه وعليه فقد كانت هناك مجموعة من المشاكل التي واجهت الباحثة إبان فترة انجازها للبحث والمتمثلة فيما يلي:

- قلة المراجع والكتب وصعوبة الحصول عليها من مكتبة الجامعة في إطار انتشار "فيروس كورونا المستجد".

- صعوبة توزيع وجمع الاستبيانات على مستوى المنظمة محل الدراسة بسبب وجود جائحة "كورونا".



الفصل الأول:

الإطار النظري لمفهوم التمكين الإداري

تمهيد:

لقد حظي موضوع التمكين الإداري خلال الفترة الأخيرة من القرن الماضي بشهرة كبيرة جعلته يترأس قائمة الدراسات الحديثة في الفكر الإقتصادي، وذلك لأنه يعتبر من أهم الأساليب والطرق التي تسمح للمنظمات بمنح الفرصة للعاملين على مستواها بإطلاق العنان لأنفسهم ولقدراتهم لما له من دور فعال في تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمة.

وعلى ضوء التغيرات الكبيرة التي تصادف بيئة الأعمال بشكل دائم على المستوى الدولي والمحلي كتزايد حدة المنافسة والتطور السريع في التكنولوجيات الحديثة، أصبحت الإدارة الحديثة تعمل على طرح مفاهيم مطورة ومعقمة للتعامل مع التغيرات المحيطة بها وكذلك مختلف العوامل المؤثرة عليها ضمن منظومة العمل الإداري ومن أهم هذه المفاهيم مفهوم التمكين الإداري.

وأمام هذا كله ظهر التمكين وتوسع كإستراتيجية مهمة ضمن مجال عمل كل منظمة لما له من أهمية كبيرة وأبعاد وقيم تسمح له بتحسين الأداء التنظيمي على مستواها وبالتالي تحقيق أهدافها العامة بالبقاء والنمو الدائم والمتجدد.

وعليه قسمت الطالبة الفصل إلى ثلاث مباحث وهي كما يلي:

المبحث لأول: ماهية التمكين الإداري.

المبحث الثاني: أساسيات مهمة في عملية التمكين الإداري.

المبحث الثالث: تطبيق عملية التمكين الإداري.

المبحث الأول: ماهية التمكين الإداري

يعتبر مفهوم التمكين من المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري وكأحد الأساليب الإدارية التي تجسد بها المنظمة اهتمامها بالعنصر البشري فيها، باعتباره أهم مورد على مستواها وذلك راجع لما له من أهمية بالغة في إعتاق العامل من الرقابة الشديدة التي تؤثر على أدائه سلبا وكذلك لأنه يسمح بتحقيق مستويات راقية من التعاون والإبداع والثقة بالنفس بالنسبة للعاملين في المنظمة.

إن نجاح هذه الإستراتيجية في أية منظمة يتطلب بدوره مجموعة من الأساليب والأمور المهمة التي سنتطرق إليها من خلال المبحث التالي:

المطلب الأول: نشأة ومفهوم التمكين الإداري

الفرع الأول: نشأة التمكين الإداري

بدأ مفهوم التمكين المعاصر يتبلور في أدبيات الإدارة، وفي ممارسة بعض المنظمات في البيئة الغربية بعد التسعينات من القرن العشرين وبالتالي فلم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ، وإنما ظهر نتيجة عملية تراكمية وتطورية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام.[1]

ومن هنا سنتطرق في هذا الجزء من الفصل الأول لأهم وملامح التطور والتدرج التاريخي لمفهوم التمكين الإداري بالنسبة لبعض المفكرين والفلاسفة الذين ساهموا أكاديميا في تطوير هذا المفهوم في مختلف النظريات والأساليب الإدارية.

المراحل التاريخية:

يمكن حصر أهم النظريات والأساليب التي رافقت تطور مفهوم التمكين الإداري تدرجيا في الفكر الحديث إلى ما يلي:

- النظريات التقليدية (الأساليب الكلاسيكية) في الإدارة.
- الأساليب السلوكية في الإدارة.

[1] أحمد المعاني وأخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان–الأردن، الطبعة الثانية،2016، ص 187.

- الأساليب الحديثة في الإدارة.

وعلى هذا الأساس سيتم دراسة التطور التاريخي لمفهوم التمكين الإداري بالاعتماد على النظريات والأساليب السابقة كما يلي:

أولا- الأساليب الكلاسيكية في الإدارة:

تنقسم الأساليب الكلاسيكية في الإدارة إلى ثلاثة أقسام:

(1) نظرية الإدارة العلمية (2) النظرية الإدارية (3) النظرية البيروقراطية

أ/ نظرية الإدارة العلمية:

بالنسبة لنظرية الإدارة العلمية التي تبلورت في كتاب مبادئ الإدارة العلمية "لفريديرك نايلو" (Fredri-Taylor) الذي سمى بابي الإدارة العلمية فإن التمكين وهذه الإدارة فقد كان على طرقي نقيض ولم يكن أصلا مفهوم التمكين الإداري، معروفا في ذلك الوقت، وما ورثه "نايلو" من الثورة الصناعية من "أدم سميث" يتنافى أصلا مع مبدأ التمكين في الإدارة المعاصرة، وإن النظرة التي كانت سائدة تجاه العامل أنه آلة يجب ضبطها بالطريقة المثلى لإنجاز أكبركم من الإنتاج حتى لو تطلب الأمر تقديم حوافز للعاملين من أجل زيادة إنتاجهم فقط.

لذلك فإن مفهوم التمكين أو حتى التفويض لم يكن ساندا في ذلك الوقت وذلك راجع إلى الظروف التي كانت سائدة خاصة بسبب ضعف المفاهيم ذات العلاقة بالبعد الإنساني وسيطرة المفاهيم ذات البعد المادي.[1]

كما أشار بعض المفكرين إلى أن الإدارة العلمية بلورت نفسها في كتاب "Taylor" بعنوان مبادئ الإدارة العلمية حيث وضع هذا الأخير منهجية لتصميم طريقة تنفيذ العامل للعمل المسند إليه وتدريبية على الالتزام بها.[2]

[1] يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة – مصر، 2006، ص 15-16.

[2] أحمد المعاني وآخرون، مرجع سابق، ص 188.

ب/ النظرية الإدارية (administrative-management):

النظرية الثانية من الأساليب الكلاسيكية هي النظرية الإدارية والتي جاءت على يد (Fayol Henri) والذي عرفت أربعة عشر مبدءا تركزت على تحقيق الضبط والنظام والثبات وأهمل موضوع مشاركة العامل وإبداء الرأي أو حرية التصرف.[1]

كما أوضح بعض المفكرين أن "Fayol " كان قد قام بتفحص عميق لهذه النظريات التقليدية وأولاها درجة عالية من التركيز حول تحقيق الثبات في العمل ولم يجد مجالا فيها لمنح العامل أي دور في حرية التصرف.

أما بالنسبة "لماري باركر فيوليت (Mary Parker Follet) وأفكارها الإنسانية التي قدمتها في تلك الحقبة فقد سبقت زمانها بعقود طويلة كما وصفها (Peter Dwker) لقد كان صوت "فيوليت" الصوت الوحيد المختلف في عهد المدارس الإدارية التقليدية الذي تميز عن بقية الأصوات وإذا كان "Taylor" يدعى بأبي الإدارة العلمية فإن "Follet" كانت كما يصفها "Druker" أم الإدارة العلمية فقد تحدثت في مواضيع في أوائل القرن الماضي ينظر إليها على أنها حديثة حتى في وقتنا الحاضر فتناولت مواضيع مختلفة مثل: التعاون، العمل الجماعي،...الخ.

وفي مجموعة من المقالات التي تم جمعها وتوثيقها عن "Follet" تبرز هذه المقالات إيمان تلك المرأة الكبير بدور العامل في المنظمة كمالك لها، وذلك لخلق شعور بالمسؤولية الجماعية تجاه العمل وتجاه أهداف المنظمة وهذا يؤكد إهتمام هذه العالمة بالعامل بالبعد الإنساني في العمل.[2]

ج/ النظرية البيروقراطية:

ولدت النظرية البيروقراطية على يد المفكر الألماني "ماكس ويبر" (max weber) و هو الذي جاء بمبادئ النظام البيروقراطي للمنظمة لكي يضع نهاية لحقبة تاريخية من الفوضى في المنظمات الحكومية وغير الحكومية في ألمانيا في نهاية القرن 19 و رأى بأن الحل هو في ما أسماه "النظام

[1] أحمد المعاني وآخرون، مرجع سابق، ص 188

[2] محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، عمان، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2012، ص 31-32.

البيروقراطي" الذي يعني حكم المكتب بوضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل و وضوح التسلسل الرئاسي وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.

وكان "ويبر" يؤمن بتحقيق مستويات عالية من الكفاءة الإنتاجية من خلال الضبط والدقة في العمل و وضوح القوانين والتشريعات.[1]

كما أشار بعض الباحثين في هذا المنظور بأن "weber" سعى إلى جعل المنظمة نظام عقلاني من خلال وضع القوانين الرسمية وتقييم العمل وحصر مبادئ التمكين التي ترتكز على إعطاء العاملين حرية التصرف وإتخاذ القرار في الإدارة العليا.[2]

وقد حدد "ويبر" (weber) خصائص النظرية البيروقراطية على النحو التالي:

- تقسيم العمل والتخصص؛
- التسلسل الرئاسي و وضوح خطوط السلطة؛
- إتباع نظام الجدارة في تعين التسلسل الرئاسي؛
- الرسمية في علاقات العمل داخليا وخارجيا؛
- الإهتمام بدفع أجور وتعويضات مادية للعاملين؛
- وجود قواعد محددة لسير العمل؛
- اعتبار الإدارة مهنة تحتاج للتأهيل والتدريب.[3]

ثانيا- الأساليب السلوكية في الإدارة:

بدأ التركيز خلال 1920م على الجوانب الإنسانية يتنامى ويؤثر في الفكر الإداري فظهرت عدة نظريات تبدو في واقعها ثورة حقيقية على النظريات التقليدية السابقة التي لم تتعرض للجانب الإنساني وإذا تعرضت له فبهدف زيادة الكفاءة الإنتاجية وليس بهدف الإنسان وتلبية رغباته أو حل مشاكله،

[1] محمود حسين الوادي، مرجع سابق، ص 32.

[2] عوالي مسعود، أثر التمكين الإداري على أداء الموارد البشرية في المنظمة، مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلو التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة المدية-الجزائر، 2018، ص 08..

[3] محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2008، ص 80.

ومن هنا بدأت نظريات أخرى تنحو منحنى آخر نحو الإهتمام بالجوانب الإنسانية ليس فقط من قبل الجوانب المادية إنما التركيز على الجوانب المعنوية كالمشاركة والحرية وتقدير الفرد وإحترامه.

ومن أهم هذه النظريات ذات التأثير في الفكر الإداري الإنساني مايلي:

أ/ نظرية X و Y لدوجلوس ماكقريقور.

ب/ نظرية هوثورن وحركات العلاقات الإنسانية.

ج/ نظريات الحاجات لماسلو.

د/ نظرية الشخصية البالغة لدى كرس أرقريس.

وعليه سيتم التطرق إلى النظريات التالية على التوالي كما يلي:[1]

أ/ نظرية X و Y لدوجلوس ماكقريقور:

تعد هذه النظرية خطوة مهمة إتجاه التمكين الإداري إذ تتفق نظرية (Y) لدوجلوس مع التمكين حيث يشارك العاملون الرؤساء في صنع القرار في جميع المستويات التنظيمية، ويسمعون إلى أراء مرؤوسيهم ونصائحهم وحيث أنهم ملزمون بمساعدة العاملين على تحقيق الذات ويرتكزون على توسيع الوظيفة وإثرائها والاعتراف بإحتياجات العنصر البشري على عكس نظرية (X) فالرؤساء يتصرفون فيها بمستويات عالية من السيطرة والإشراف المباشر بشكل لا يدع لمرؤوسيهم مجالا لحرية التصرف وهذا النوع من القادة يخلق عاملين سلبيين.[2]

ب/ نظرية هوثورن وحركات العلاقات الإنسانية (Elton Mayo):

جاءت هذه الدراسة كرد فعل على مدرسة الإدارة العلمية وكان من أبرز روادها "إلثون مايو" والذي عمل على عدة تجارب تثبت زيادة الإنتاجية من خلال تعزيز الروابط الإنسانية في العمل وتجاربه

[1] ملحم يحي سليم، مرجع سابق، ص 19.

[2] رامي جمال أندراوس، عادل سالم معايعية، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن،2008، ص 129.

الشهيرة، دراسات "هوثورن" أدت إلى عدة نتائج منها: المنظمة نظام اجتماعي، المعاملة مع العاملين، الرضا الوظيفي، الحافز في العمل الإنساني، إرتباط العامل بالجماعة...الخ.[1]

ج/ نظريات الحاجات لماسلو (Ibraham maslou):

تعد من بين أهم النظريات ذات التأثير على مفهوم التمكين في المدرسة السلوكية حيث ركزت هذه النظرية على دور العامل في المنظمة، لمساهمته الفاعلة فيها وحاجاته التي تتجاوز الحاجات المادية لتصل إلى حاجات ومطالب إنسانية.[2]

كما أشار بعض الباحثين إلى أن هذه النظرية بدت تمهد الطريق بشكل تدرجي نحو التمكين ورفع سوية العنصر البشري في منظمات الأعمال من خلال تجاوز الحاجات المادية له فقط و السعى إلى التوجه نحو المطالب الإنسانية للعامل في قضايا الإبداع والمشاركة في اتخاذ القرار وتمكين الموظف ومنحه حركات أكبر.[3]

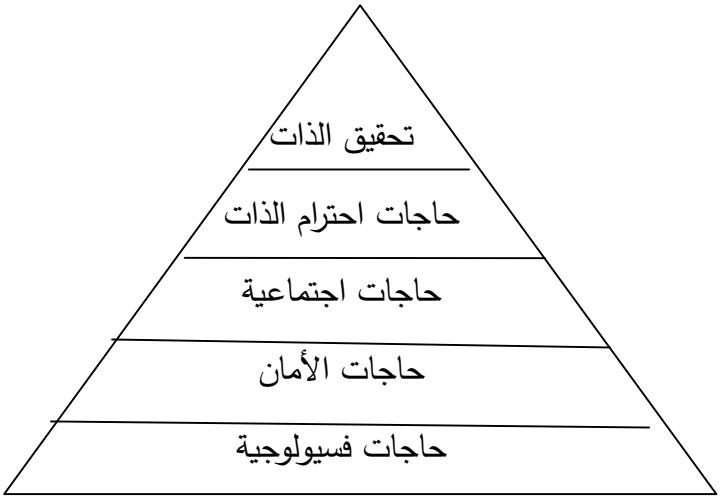
وهذا الشكل يوضح أهم الحاجات التي ركز عليها (MASLOU) في نظريته

[1] راهب محمد زين العابدين، أثر تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة بسكرة–الجزائر، 2012، ص 05.

[2] فوزية بوسيلة، آسيا درجاوي، دور التمكين في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الخدماتية، مذكرة ماستر، كلية علوم اقتصادية، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة المدية–الجزائر، 2017، ص 05.

[3] محمود حسين الوادي، مرجع سابق، ص 35.

الشكل رقم (1-1) سلم الحاجات "لماسلو"



المصدر: محمود حسين الوادي، مرجع سابق، ص 35.

د/ نظرية الشخصية البالغة (CHRIS ARGYRIS):

يرى هذا المفكر حسب هذه النظرية بأن التمكين من وجهة نظر العاملين شيء عظيم ما لم يجعلهم يتحملون مسؤولية شخصية.[1]

كما تعتمد هذه النظرية على إمكانية التنبؤ بالسلوك الإنساني والقدرة على تفسير أنماطه المختلفة في حقول المنظمة، في ضوء التركيز على عاملين أساسين هما:

- ✓ الإنسان الفرد باعتباره الحقل الرئيسي في ميدان الأثر المنظمي للسلوك القائم.
- ✓ التنظيم الرسمي والقواعد التنظيمية التي تتحكم في علاقات الأفراد والجماعات العاملة في المنظمة.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه النظرية تتركز على تحديد الأنماط السلوكية للأفراد داخل المنظمة، سواء كانت بصورة منفردة أو متفاعلة وهي:

- **عوامل ذاتية:** وهي ترتبط بالشخصية الإنسانية وخصوصيتها وأنماطها السلوكية المحددة.
- **عوامل متعلقة باتجاه علاقات غير رسمية:** سائدة في إطار جماعات صغيرة.

[1] زكريا مطلك الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين وإقتصاديات الثقة، دار اليازوني للنشر والتوزيع عمان-الأردن، 2009، ص 35.

- **عوامل تنظيمية رسمية:** وتتعلق متغيراتها بجميع الأسس والقواعد التي تحددها المنظمة في إطار تحقيق أهدافها.[1]

ثالثا– الأساليب الحديثة في الإدارة:

أ/ النظرية النظم: ساهمت هذه النظرية في تغير نظرة العاملين إلى المنظمة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة فبدل أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة أصبح الإهتمام نحو الأهداف العامة للمنظمة من خلال رؤية المنظمة ككل متكامل من خلال وظائف مترابطة ومتعاونة ومنسجمة مع بعضها البعض مما كرس مبادئ التنسيق والتعاون والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون.

ب/ نظرية الجودة الشاملة: تقوم هذه النظرية أساسا على إتاحة الفرصة لجميع العاملين للمساهمة في تطوير أساليب وإجراءات العمل وإبتكار الحلول والطرق المناسبة لحل المشكلات وكذلك أن يتم الاتصال بين الإدارات داخل المنظمة، وفق حاجة العمل وليس على أساس الهيكل التنظيمي وتوفير نظام للحوافز يشجع على المشاركة في اتخاذ القرارات وفرص التعبير عن الذات وإبداء الرأي والاقتراحات والعمل وروح الفريق.[2]

ج/ نظرية (2) اليابانية في الإدارة: استمدت نظرية (2) مقوماتها الفلسفية والفكرية من التجربة اليابانية ومن طبيعة ودور البناء الإجتماعي والثقافي والتربوي للمجتمع الياباني، وقد حددت معالم هذه النظرية بثلاث مرتكزات أساسية تضمنت "الثقة" و "المهارة" و "المودة" وعليه فقد أكدت هذه النظرية على الجوانب الإنسانية وتعميق مفاهميها في ميادين العمل، عكس المنظمة الأمريكية ويتجلى ذلك في النقاط التالية التي توضح مدى حرص نظرية (2) على إعطاء قيمة للعامل في المنظمة وهذا من خلال ما يلي:[3]

[1] خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثالثة، عمان–الأردن، 2007، ص 76.

[2] فوزية بوسيلة، آسيا درجاوي، مرجع سابق، ص 06.

[3] خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 106.

الجدول رقم (1-1): سمات المنظمة اليابانية في إطار النظرية (2)

الرقم	المنظمة اليابانية
1	التوظيف الدائم
2	البطء في التقويم والترقية
3	عدم الاختصاص في الحياة الوظيفية
4	وسائل الرقابة الضمنية
5	اتخاذ القرارات جماعيا
6	المسؤولية الاجتماعية
7	الاهتمام الشمولي بالعاملين
8	الاهتمام الشمولي بالسيطرة النوعية

المصدر: خليل محمد حسن الشماع، مرجع سابق، ص 106.

وعليه نستنتج أن النظرية (2) كانت من أهم النظريات المشجعة للتمكين وذلك لأنها تستمد أسسها وسماتها من المنظمة اليابانية المشار إليها في الأغلى والتي تولي اهتمام كبيرا بالجانب الإنساني في ميادين العمل.

الفرع الثاني: مفهوم التمكين الإداري

لقد تعددت التعارف والمفاهيم حول موضوع التمكين الإداري بين مختلف المفكرين والعلماء إلا أنه تجمع أغلب المفاهيم حول أن التمكين يتمحور أساسا حول إشراك العامل في عملية إتخاذ القرار في المنظمة باعتباره جزءا منها في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها، وكذلك منحه الحق في المشاركة وإبداء الرأي وحرية أكبر في مجال عمله في إطار رفع معنوياته وتحسين أداءه وعليه يمكن تعريف التمكين كما يلي:

التمكين لغة: هو التقوية أو التعزيز والتمكين هو دعم البنية التحتية في المنظمة وذلك بتقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية الذاتية والتركيز على العاملين في المنظمة.

التمكين اصطلاحا: فقد عرفه مورال ومردين (Murrell and Meredith 2000): بأنه العملية التي يتم فيها تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر من خلال التدريب و الثقة والدعم العاطفي.[1]

كما يمكن تعريف التمكين الإداري بأنه: "عملية تنظيمية تقوم بها الإدارة تتركز على بعث فكرة ديمقراطية الإدارة من خلال منح الأفراد مزيد من القوة والحرية في أداء الأعمال بزيادة توسيع نطاق تفويض السلطة وزيادة المشاركة في إتخاذ القرارات وتوفير بيئة تنظيمية تساعد على تطوير الشخصية وبعث روح التقليد والمحاكاة وتنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين".[2]

كما عرف (Bowen and Lawler) التمكين بأنه: "يتمثل في إطلاق حرية العامل وهذه حالة ذهنية وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية و ضحاها التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل هذه الحالة من قبل الفرد لكي يتوفر له الثقة بالنفس والقناعة بما يملك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته".

كما أشار البعض (Helliviey,et..al) إلى أن التمكين هو العملية التي يتم بموجبها إعطاء ومنح العاملين: السلطة، الحرية، المهارات للقيام بوظائفهم.[3]

تعامل (العتيبي) مع التمكين كإستراتيجية إدارية، معرفا إياها كفلسفة إضفاء مزيد من المسؤوليات وسلطة إتخاذ القرار بدرجة أكبر للعاملين في المستويات الدنيا، ويتم الإعطاء أو المنح باتجاهين ينصبان كلاهما على بيئة العمل وهما الإتجاه الاتصالي والاتجاه التحفيزي.[4]

يعرف التمكين لدى البعض بأنه: تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد، وتحفيزه، ومكافأته، على ممارسة روح المبادرة والإبداع.[5]

---

[1] باحدي قدور، بديدة محمد، أثر إستراتيجية تمكين العاملين على تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسات، مذكرة ليسانس كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة روقلة، الجزائر،2012، ص 02.

[2] محمد زرقون، التمكين وأثره على المنظمات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،2014، ص 70.

[3] أماني حسام قديح، إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك الإسلامية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال كلية التجارة،2014، ص15-16.

[4] عادل محمد عبد الله، التمكين المتسلسل-مدخل البناء المتسلسل لقدرات المورد البشري المشارك في صنع القرارات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان-الأردن،2018، ص 30.

[5] يحي ملحم سليم، مرجع سابق، ص 06.

من خلال ما سبق يمكن أن نستنتج أن التمكين هو:

– عملية التي يتم بموجبها منح العاملين الحرية والسلطة الكافية للقيام بوظائفهم.

– يمثل التمكين الإداري دعوة لإشتراك العامل في عملية اتخاذ القرار في المنظمة باعتبار عنصر مهم وأساسي على مستواها.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التمكين الإداري

مما لاشك فيه أن عملية التمكين الإداري تعكس مجموعة من الآثار الإيجابية على كل من العاملين والمنظمة وذلك لأنها تمتاز بمجموعة من الخصائص والمزايا التي تجعلها بدورها ذات درجة بالغة الأهمية في ظل عصر العولمة والتغير ويمكن إيضاح ذلك من خلال هذا المطلب الذي سنتطرق فيه لكل من أهمية وأهداف التمكين الإداري.

الفرع الأول: أهمية التمكين الإداري

إن إعتماد فلسفة التمكين الإداري في أية منظمة لا ينتج من عبث بل ذلك يكون راجع لأهميتها الكبيرة التي تنعكس على كل من المنظمة وكذلك العاملين ايجابيا ويمكن حصر هذه الأهمية في النقاط التالية:

- حاجة المنظمة إلى تكون أكثر استجابة للظروف الخارجية الطارئة.
- تقليل المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية وهذا يساعد على التقليل من التكاليف التشغيلية.
- زيادة القدرة الإنتاجية والإبداعية الأفراد.[1]
- الاستفادة من مهارات وخبرات العاملين في التفكير والإبداع، وقبول التحدي نحو اتخاذ القرارات وحل المشكلات المختلفة على مستواهم التنفيذي وهذا ما يثبت للمنظمة، أنهم أهل للثقة وأكثر قدرة على تحمل المسؤولية.[2]

[1] محمد رزقون، عرابة الحاج، مرجع سابق، ص 06.

[2] راهب محمد زين العابدين، مرجع سابق، ص 10.

- التمكين يعمل على تطوير مهارات العاملين إذ تؤكد نتائج الدراسات الميدانية أن التمكين ليس خيارا واهيا فالمديرون الذين مهدوا الطرق لتمكين العاملين فعلوا ذلك لإدراكهم بأن هناك أهداف منظمية لا يمكن تحقيقها من دون مشاركة العاملين.[1]

كما أشار البعض إلى أن أهمية التمكين تتحدد في ما يلي:

- زيادة الدافع لتقليل الأخطاء وجعل الفرد بتحمل مسؤولية أكبر للأعمال التي ينجزها.
- تخفيض الصراع وزيادة التعاون على حل المشكلات.
- تخفيض العبء على الإدارة العليا وتفرغها للتخطيط الاستراتيجي وخطط العمل.[2]
- هو فرصة لتطوير مهارات العاملين.
- يعطي الفرد مزيدا من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسؤول عنه.
- يساهم في زيادة إنتاجية المنظمة لكونه يسهم في تطوير قابليات العاملين وزيادة تمسكهم بالمنظمة.
- كما يعد التمكين الإداري طريقة جديدة لتغير المنظمات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيدا من أي وقت ممكن.[3]

كما أن بعض المفكرين والباحثين حصروا أهمية التمكين الإداري في النقاط التالية:

- يسمح التمكين الإداري بزيادة سرعة اتخاذ القرار.
- ويؤدي تبني مدخل التمكين الإداري في المنظمات إلى توفير المزيد من الرضا الوظيفي والحفيز والانتماء.
- وأخيرا يمنح الأفراد مسؤولية أكبر ويسمح لهم باكتساب إحساس أكبر بانجاز أعمال أكبر من عملهم.

---

[1] ميسون عبد الله أحمد، أضواء كمال حسين، إستراتيجية تمكن العاملين ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمة الصحية دراسة استطلاعية، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية، مجلد 10، عدد30، 2013، ص 105.

[2] إبراهيمي محمد، أثر التمكين الإداري في تحسين أداء الأفراد في المؤسسة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة المدية، الجزائر،2018، ص 08.

[3] إيمان عبد الرضا محمد، تمكين التدريسين في الكليات والمعاهد التقنية، دراسة استطلاعية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد94، 2013، ص 387.

- كما أن هذه الإستراتيجية تقلل من انشغال الإدارة العليا للمنظمة بالأمور اليومية وتوجه تركيزها نحو القضايا الإستراتيجية بالنسبة لها.[1]

الفرع الثاني: أهداف التمكين الإداري

يمكن النظر إلى الأهداف التي يحققها التمكين من جانبين وهي على النحو التالي:

1/ من جانب المنظمة:

– **زيادة فرص الإبداع والإبتكار**: نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار جديدة.

– **زيادة ولاء العاملين للمنظمة:** فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة ايجابية بين الإدارة والعاملين وهذا بدوره يساهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل وانخراطهم فيه.

– **مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد:** فالعامل الممكن أكثر رغبة في التغير وتجده أقل مقاومة للتغير.

– **إتاحة وقت أكبر أمام المدراء للتركيز في الشؤون الإستراتيجية:** وذلك من خلال وضع الرؤى وصياغة الرسالة ورسم الخطط طويلة الأجل.

– **زيادة إنتاجية المنظمة:** عملية التمكين الإداري تساعد العاملين في استخدام قدراتهم الكامنة وتشجيعهم على تحمل المسؤولية بالإضافة إلى إثراء وظائفهم مما يساعد في زيادة إنتاجية المنظمة.[2]

2/ من جانب العامل:

– سرعة في اتخاذ القرارات.

– يهدف إلى تحقيق الرضا الوظيفي.

– إطلاق العنان للعاملين لإخراج قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية.

---

[1] محمد زرقون، مرجع سابق، ص 06.

[2] صقر عبلة، أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للعاملين، مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في ميدان الحقوق والعلوم السياسية، تخصص تنظيم سياسي وإداري، جامعة ورقلة، الجزائر،2018، ص 18.

– التقليل من معدل دوران العامل.

– شعور العامل بمعنى الوظيفة.[1]

– زيادة الدافع للتقليل من الأخطاء وجعل العامل يتحمل مسؤولية أكبر للأعمال التي ينجزها.

– زيادة فرصة الإبداع والابتكار له والعمل على توفير جو ملائم لذلك.

– زيادة الإنتاجية بزيادة افتخار العامل بنفسه وإحترام الذات.[2]

كما تجدر الإشارة إلى أن الهدف والغاية من تبني فلسفة التمكين الإداري في أية منظمة هو السعي نحو منح العامل حرية أكبر للمشاركة وإبداء الرأي في أمور تتعلق بالوظيفة التي يشغلها أو خارج إطارها.

بالإضافة إلى السعي نحو تحرير الفرد من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة وهذا ما يحرر إمكانيات الفرد ومواهبه الكامنة التي حتما ستبقى غير مستعملة في ظل الظروف البيروقراطية الجامدة والإدارات المستبدة.[3]

[1] إبراهيمي محمد، مرجع سابق، ص 09.

[2] طلبي لبنى، متطلبات تمكين العاملين لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2016، ص 37.

[3] مجموعة خبراء، التمكين الإداري وصناعه قادة المستقبل–المهارات القيادية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة–مصر، 2014، ص 12.

المطلب الثالث: التمكين الإداري وبعض المفاهيم ذات الصلة به

أولا- التمكين الإداري والاندماج

عرف الاندماج بأنه إستراتيجية تستعملها المنظمة لحث أفرادها وفرق العمل فيها على المشاركة في جميع ما يتصل بالنشاطات التي يؤدونها داخل المنظمة وذلك من خلال منحهم المزيد من المسؤولية ومسائلهم عن الأداء التنظيمي بقصد الوصول إلى مستويات النجاح المنشودة[1] في حيث أن التمكين يعبر عن إعطاء صوت حقيقي للعاملين بحيث يتم بناء وتصميم العمل بطريقة تسمح للموظف بإتخاذ قرارات نهائية لها علاقة بتحسين العمليات.[2]

ثانيا- التمكين الإداري والإثراء الوظيفي

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن في أنشطة الوظيفية بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله وإتصاله المباشر بمن يستخدم نتاج وظيفية وبناءا على ذلك فالإثراء الوظيفي بعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغير فيه حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية وقدراته على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته.[3]

ثالثا- التمكين والتفويض

يعتبر التفويض عملية إعطاء المسؤولية، ومنح السلطة اللازمة للعامل لغرض تمكينه من استثمار مهاراته لخدمة المنظمة.

ويعد التفويض إحدى الصفات الأساسية لأي مدير ناجح فهي تساعده على توفير الوقت والجهد الضروريين لتحقيق أهداف المنظمة.

---

[1] إحسان دهش جلاب، كامل كاظم طاهر، إدارة التمكين والإندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن،2013، ص 131.

[2] عوالي مسعود، مرجع سابق، ص 06.

[3] باحدي قدور، مرجع سابق، ص 03-04.

يستوجب على الإداري الناجح أن يفوض كل ما يرى أن عماله يستطيعون القيام به بصورة معقولة وبنجاح نسبي فالتفويض لا يعني إعطاء السلطة من قبل المدير لعماله فحسب ولا يعني تخلي المدير عن سلطاته كليا وإنما يحق له أن يقوم بسحب أو إلغاء السلطة الممنوحة لمساعديه ولمن فوض إليهم القيام ببعض أعماله بل يتبعه تحديد الواجبات والأعمال المطلوبة منهم القيام بها في ضوء التفويضات المخولة لهم وجعلهم مسؤولون عنها وإعلامهم بأنهم سيحاسبون عن أداء هذا العمل.[1]

ولكي تتم عملية تفويض السلطة لا بد من توافر العناصر الأساسية التالية كتحديد الواجبات ومنح الصلاحيات وتحديد المسؤولية، هذه العناصر الثلاثة متلازمة لا يمكن تجزئة الواحدة من الأخرى لكي يصبح القول بأن هناك عملية تفويض والجدول التالي سيوضح أهم الفروقات بين مفهوم التمكين الإداري والتفويض.

جدول رقم (1-2): الفرق بين التمكين الإداري والتفويض

أساس المقارنة	التفويض	التمكين
الصلاحيات	نقل جزء الصلاحيات للمرؤوسين	إتاحة الفرصة للمرؤوسين ليقدر فيقرر
السلطة	تفويض السلطة في مجالات محددة وبدرجة عمق محددة.	تتاح صلاحيات للعاملين للمبدأ في نطاق أوسع ومتفق عليه.
المسؤولية	تظل المسؤولية مسؤولية الشخص المفوض.	النجاح ينسب للعامل الممكن والفشل مسؤولته.
القيادة	يقاد العامل.	تتاح للعامل قيادة ذاتية.
المعلومات	المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض.	المعلومات على المشاع بين الرئيس والمرؤوسين.
المحاسبة على	إن أخطأ العامل قد يسحب التفويض.	إن أخطأ العامل يتحرى السبب ويعالج.

[1] نياف فاطمة الزهراء، أثر التمكين العاملين في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للبنوك التجارية، مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي-الجزائر، ص 07-08.

الأخطاء		
الزمن	التفويض يكون مؤقتا و قد يلغى أو يعدل نطاقه في عمقه.	دائم يمثل قناعة و خيارا استراتيجيات مستمرا.

المصدر: صقر عبلة، مرجع سابق، ص 16.

رابعا- التمكين الإداري والمشاركة

يعتبر مفهوم التمكين الإداري من أحداث أشكال الإدارة وأساليب الاهتمام بالعنصر البشري أما أسلوب المشاركة ودرجتها في عملية اتخاذ القرارات فتختلف باختلاف المستويات المشاركة وبنوع القرارات المتخذة، فقد تكون درجة المشاركة مجرد مناقشة قرار، كما يمكن أن تكون درجة المشاركة كبيرة حيث قد يكلف المشاركون بإعداد مشروع القرار تم تخويلهم صلاحية اتخاذ القرار النهائي بشأنه وعليه فإن المشاركة الفاعلة هي مفهوم مهم من مقومات التمكين الإداري في المنظمات المعاصرة.[1]

ويمكن توضيح أهم الفروق بين مفهوم التمكين الإداري والمشاركة في الجدول التالي:

جدول (1-3): الفرق بين التمكين والمشاركة

البعد	المشاركة	التمكين الإداري
أسلوب العمل الجماعي	الهرمية.	فرق عمل مستقلة.
طرق المشاركة	وضع مقترحات.	الفرق المنسقة في تحليلها وتحسنها للعمليات
أسلوب اتخاذ القرار	من أعلى إلى أسفل.	صنع قرارات، وجودهم بمثابة مدخلات للقرارات الإستراتيجية.
الانطباع نحو العاملين	- المقترحات مقبولة. - أداء العمل فردي.	الاعتراف بالجهد الجماعي.

[1] هواري معراج، شرع مريم، مدخل غلى الإدارة التمكينية، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2018، ص 124.

تركيز الإدارة	الإشراف.	إيجاد بيئة لعمل الفريق.

المصدر: نياف فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص 07.

المبحث الثاني: أساسيات مهمة في عملية التمكين الإداري

بعد دراسة مفهوم التمكين الإداري وفك الإرتباط الحاصل بينه وبين مجموعة من المفاهيم الإدارية ذات العلاقة به في المبحث السابق، سنحاول في هذا المبحث رصد وتحديد أهم أنواع وأبعاد ومستويات التمكين على التوالي.

المطلب الأول: أنواع التمكين

من خلال ما تطرقنا إليه فيما سبق يمكن أن نستخلص أنواع التمكين الإداري وهي كالتالي:

- ✓ **أسلوب التمكين بالقيادة:** يعد مفهوم التمكين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المنظمة (Bennis,1989,Kanter,1989,Mcclelland,1945) وأسلوب القيادة هذا يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين العاملين وهذا الأسلوب يشير إلى أن المنظمة الممكنة هي تلك التي تتضمن نطاق إشراف واسع بمعنى نسبة العاملين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المنظمات التقليدية وتتضمن أيضا منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المنظمة (Malone,1997) وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات والسلطات من أعلى إلى أسفل.[1]
- ✓ **التمكين من خلال المشاركة:** يهتم تمكين العاملين في سلطة اتخاذ القرارات في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من اختصاص المديرين كما يتضمن التمكين من خلال مشاركة العاملين في اتخاذ قرارات استجابة لطلبات الزبائن الفورية وتولى خدمة الزبائن ويتم تشجيع هذا الاتجاه.[2]
- ✓ **التمكين من خلال الاندماج:** ويهتم هذا النوع أساسا بالاستفادة من خبرة وتجربة الأفراد في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة المشاركة في حل المشكلات حيث يحتفظ المدير بسلطة اتخاذ القرار

[1] محمود حسين الوادي، مرجع سابق، ص 46.

[2] عوالي مسعود، مرجع سابق، ص 15.

لكن يشارك العاملون في تقديم المعلومات حيث تستخدم الاجتماعات الدورية بكثرة لتوصيل المعلومات واستشارة العاملين للحصول على معلومات مسترجعة.

- ✓ **التمكين من خلال الالتزام:** ويتضمن تمكين العاملين من خلال التزامهم لأهداف المنظمة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أكبر عن أدائهم ويمكن الحصول على التزام العاملين من خلال رفع رضائهم عن العمل والشعور بالإنتماء للمنظمة.[1]

وفي هذا المجال هناك من يرى أصناف آخري لتمكين العاملين نوجزها فيما يلي:

- **مشاركة المعلومات:** بما أن الاتصال من أعلى إلى أسفل أصبح مهما في المنظمة الحديثة لأنه من خلالها يتمكن العاملون في المستويات الدنيا من فهم عملية اتخاذ القرارات وعليه فإن هذا يجعل العاملين يناقشون ويبدون أرائهم بحرية من خلال الاتصال من الأسفل إلى الأعلى.
- **حل المشاكل من الأسفل إلى الأعلى:** أي أن العمال هم الأعلم بمشكلات التنظيم، كحاجات العملاء مثلا، فيجب عليهم أن يتصرفوا ويتخذوا قرارات لحل مشكلاتهم.
- **استقلالية المهام:** وذلك بتشكيل فرق ذاتية وتكون الرقابة عليها معتدلة بحيث يقوم العاملون بأداء مهامهم بنوع من الاستقلالية وفق الهيكل التنظيمي الذي يعملون ضمنه في حين يبقى دور الإدارة العليا رسم السياسات الإستراتيجية.
- **تكوين الاتجاهات:** وهو الجانب النفسي للتمكين، أي لا يمكن تغير طرق وإجراءات العمل دون القيام بتدريب العمال على ذلك لتزويدهم يقيم جديدة لخلق سلوك جديد يتلائم مع التغير.
- **الإدارة الذاتية:** أي القيام بتوزيع العمل بين الإدارة والعمال وإشراكهم في اتخاذ القرار أي أن السلطة والتنفيذ تكون من قبل الأكثرية لا الأقلية.[2]

---

[1] عثماني فوزية، بلقاسم نسيمة، دور التمكين الإداري في تحسين الروح المعنوية للعاملين، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير مؤسسة، جامعة المدية–الجزائر، 2016، ص 40.

[2] محمد زرقون، مرجع سابق، ص 10–11.

المطلب الثاني: مستويات التمكين

هناك ثلاث مستويات للتمكين الإداري بحيث تعكس هذه المستويات درجة السلطة التي يمارسها العاملين من خلال المشاركة في صنع القرارات وتتمثل هذه المستويات في ما يلي:

المستوى الأول: في هذا المستوى يطلب من العاملين وبشكل فردي معلومات محددة أو أراء حول بعض جوانب القرارات، وهنا لا يقدم العاملين الحلول بحيث قد لا يعرفون تفاصيل المشكلة التي تستخدم من أجلها تلك المعلومات.

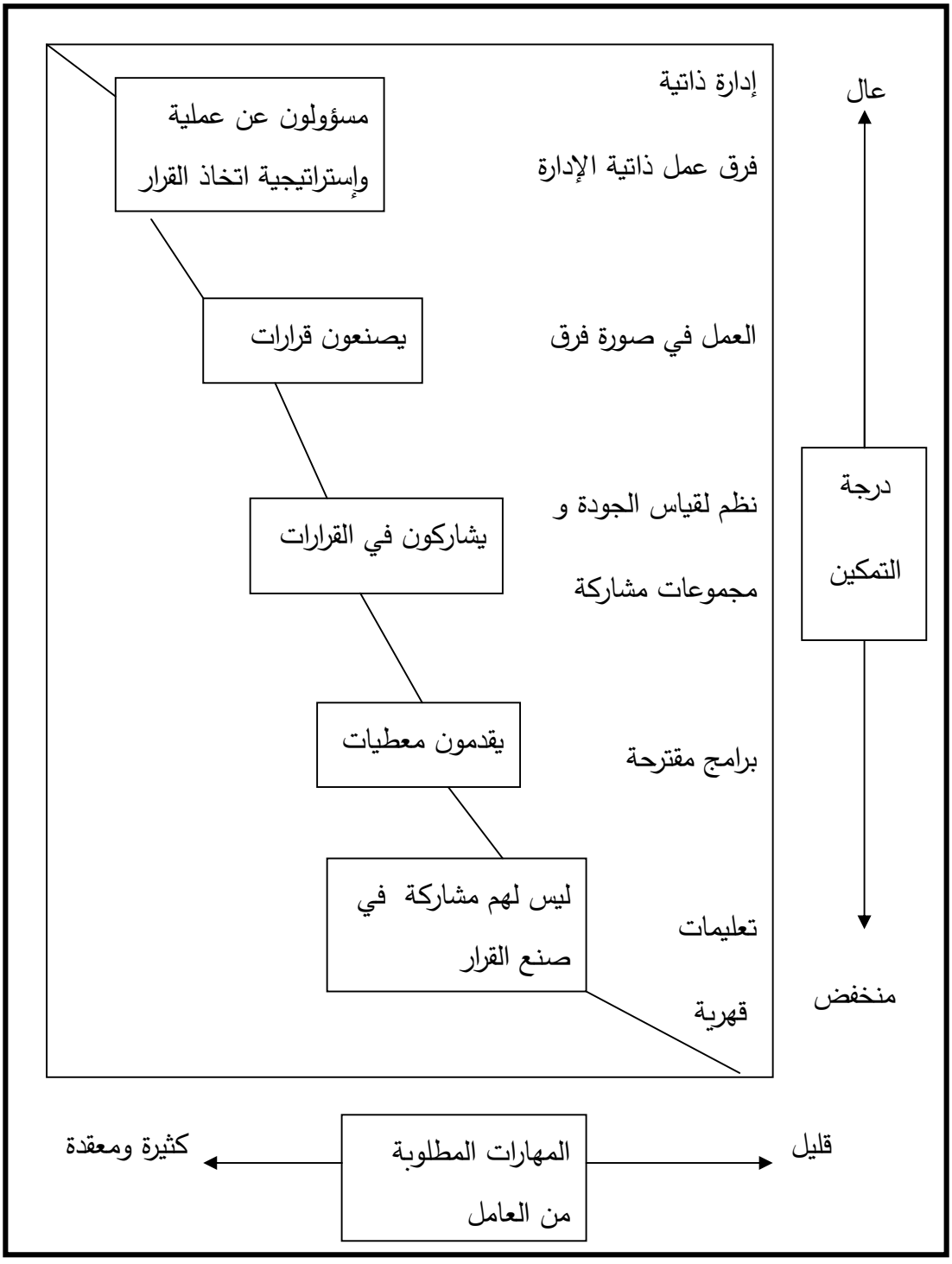
المستوى المتوسط: في هذا المستوى يتم استشارة العاملين بشكل واسع سواء بشكل فردي أو جماعي، وهنا تقدم لهم تفاصيل المشكلة عندما يقدمون تشخيصهم للمشكلة وتوصياتهم لكن القرار النهائي لا يندرج ضمن نطاق سلطتهم ويدخل هذا المستوى دوائر الجودة.

المستوى الأعلى: يتسم المستوى الأعلى بامتلاك العاملين زمام السيطرة الكاملة على عملية صنع القرارات وفي هذا المستوى نجدهم يعملون على اكتشاف وتحديد المشكلات وإيجاد الحلول واختبار البديل الأفضل ومراقبة النتائج، القرار الذي يتخذونه ويدخل ضمن هذا المستوى فرق العمل ذاتية التوجيه هذه الأخيرة عبارة عن مجموعة عمل تقوم بإكمال جزء معين من العمل وهي تتمتع باستقلالية عالية فيما يتعلق بتنفيذ المهام.[1]

وهناك بعض المفكرين والباحثين الذين اختلف رأيهم في ما يخص مستويات التمكين الإداري التي تحددت على شكل خمسة مستويات تختلف فيما بينها على أساس بعدين رئيسين هما المهارات المطلوبة، من العامل وكذلك درجة التمكين والشكل التالي يوضح أهم هذه المستويات:

[1] عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي–أسلوب كمي تحليلي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان–الأردن، 2013، ص 178–179.

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



المصدر: عطية حسين أفندي، تمكين العاميلن، مدخل للتحسين والتطوير المستمر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص 38.

المطلب الثالث: أبعاد التمكين الإداري

لا شك أن دراسة إستراتيجية التمكين الإداري تستدعي بالضرورة التعرف على أبعاده التي تدل على محتواه وقد يشار إليها في ذات الوقت بعوامل التمكين التي على أساسها يمكن الوصول إلى أهداف المنظمة وعليه يمكن تقسيم هذه الأبعاد إلى ما يلي:

- ✓ **البعد المهاري:** ويقصد به اكتساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة مهارات التوافق وحل النزاع والقيادة وبناء الثقة.
- ✓ **البعد الإداري:** يقصد به إعطاء حرية وصلاحية اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة[1]

كما حدد كتاب وباحثون آخرون أبعاد التمكين فيما يلي:

- ✓ **حرية الاختيار:** وتعني درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله.
- ✓ **الفعالية الذاتية:** وهي قدرة الفرد على انجاز المهام الموكلة إليه بنجاح استنادا إلى خبراته ومهاراته ومعرفته.
- ✓ **معنى العمل:** ويعنى ذلك إدراك الفرد أن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللأخرين في المنظمة.
- ✓ **التأثير:** ويعنى اكتفاء الفرد بأن له تأثير على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة خاصة المتعلقة بعمله.[2]

لقد تناول المفكرين والباحثون تفصيل إستراتيجية التمكين الإداري وتحديد أبعادها من وجهات نظر مختلفة يمكن إيجارها فيما يلي:

هذا الجدول هو بمثابة ملخص لأهم المفكرين والباحثين الذين تطرقوا لعنصر أبعاد التمكين الإداري وهو كما يلي:

[1] عثماني فوزية، بلقاسم نسيمة، مرجع سابق، ص 41.

[2] فوزية بوسيلة، آسيا جاوي، مرجع سابق، ص 13.

جدول (1-4): أبعاد إستراتيجية التمكين الإداري

الرقم	الباحث	السنة	الأبعاد
1	Simons	1995	الرقابة
2	Blanehard wtal…	1999 2001	المشاركة في المعلومات. حرية أكبر للأقسام الحدودية. فرق عمل ذاتية
3	Brown	1996	الجودة. الموارد. التفويض
4	Malek .Hardy	1996	الثقافة التنظيمية.
5	c.loir	1997	بناء القناعات. تثبيت المسؤوليات. دعم المنظمة.
6	Ivancevich	1997	فريق العمل. المشاركة بالمعلومات الهيكل.
7	Rafiq/Ahmed	1998	حرية التصرف. المشاركة. المكافئات المعرفة.
8	Rabbins	1998	الرقابة. الهيكل التنظيمي.
9	Appel boumet	1999	القوة. الثقافة القيادة الهيكل.
10	Er sted	1999	المعرفة. المشاركة.
11	Daf.t	2001	المعلومات. المعرفة. القوة المكافئات.

المصدر: زكريا مطلك الدوري، أحمد على صالح، مرجع سابق، ص 76-77.

المبحث الثالث: تطبيق إستراتيجية التمكين الإداري

إن تطبيق إستراتيجية التمكين الإداري ليست تلك العملية التي تصاغ وتتأتي ببساطة في أية منظمة وعليه يجب أن تمر بمجموعة من الخطوات والمراحل من أجل ضمان تحقيق أهداف المنظمة والعاملين معا. وهذا في إطار وجود مجموعة من العراقيل والمعيقات التي تحول دون تحقيق ذلك وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث:

المطلب الأول: خطوات تطبيق التمكين الإداري

تمر عملية التمكين الإداري بمجموعة من الخطوات وذلك باعتماد على عاملين أساسيان هما:

– درجة إقتناع الإدارة العليا بفلسفة التمكين الإداري.

– مقدار ما يتوفر لدى العاملين من قدرات تؤهلهم لتحمل المسؤولية وحسن استخدام السلطة.

وعليه تتمثل خطوات التمكين فيما يلي:

1/ تحديد أسباب الحاجة إلى التغير: إن أول الخطوات هي أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين، هل من أجل رفع مستوى الجودة؟ أو بهدف زيادة الإنتاجية أم لتنمية قدرات ومهارات المرؤوسين؟...الخ: فإن توضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد ويبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم والمتوقع منهم في نفس الوقت.[1]

2/ التغير في سلوك المدراء: قبل تنفيذ برنامج التمكين هناك حاجة ماسة للحصول على إلتزام ودعم المدراء في التخلي أو التنازل عن بعض السلطات للعاملين وهذا يشكل خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.[2]

3/ تحديد القرارات القابلة للمشاركة: إن تحديد نوع القرارات التي يتخلى عنها المدراء للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل للتعرف على متطلبات التغير في السلوك فالمدراء عادة لا يحبذون التخلي

[1] حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية طرق العمل، قدمت هذه المذكرة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة أعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2013، ص 17.

[2] طلبي لبنى، مرجع سابق، ص 45.

عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة سابقة لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي.

4/ تكوين فرق العمل: من الهام أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، فحتي يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي، وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة، ككل وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين، فالعاملين الذين يعملون بشكل جماعي بتوقع أن تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الذي يعمل منفردا.[1]

5/ المشاركة في المعلومات: لكي يتمكن العاملون من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل، ويجب أن تتوفر للعاملين الممكنين فرصة للحصول على المعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة فكلما توفرت معلومات للعاملين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.

6/ اختيار الأفراد المناسبين: يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي وبالتالي يفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.[2]

7/ توفير التدريب: التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية كحل المشاكل والاتصال وإدارة الصراع والعمل مع فرق العمل والتحفيز لرفع مستوى المهارات والقدرات الفنية للعاملين.

8/ الاتصال لتوصيل التوقعات: يحب أن يتم شرح وتوضيح المقصود من عملية تمكين العاملين ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لإيصال توقعات الإدارة للعاملين إذ يحدد

[1] حسن موسى، قاسم البنا، نعمة عباس الخفاجي، إستراتيجية التمكين التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان– الأردن، 2014، ص 50.

[2] كحلية لامية، التمكين الإداري وأثره على الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة وتسير مؤسسة، جامعة المدية، الجزائر، 2016، ص 20–21.

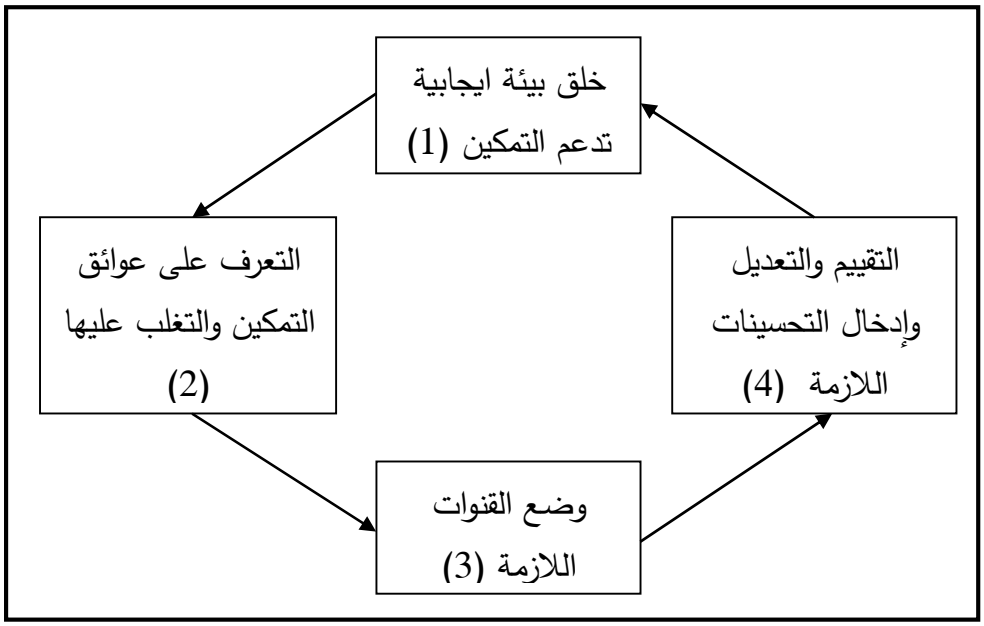
المديرون للعاملين أهداف يجب تحقيقها سنويا وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.[1]

9/ وضع برنامج للمكافئات والتحفيز: لكي تكلل جهود التمكين بالنجاح يجب وضع برنامج للمكافئات بأهداف المنظمة و يتلائم وإنجازها نحو تفضيل أداء العمال من خلال فرق العمل.[2]

10/ عدم استعجال النتائج: لا يمكن تغير بيئة العمل في يوم وليلة لذلك يجب الحذر من مقاومة التغير حيث سيقاوم العاملين أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة وبما أن تبنى برنامج للتمكين سيتضمن تغير فمن المتوقع أن تأخذ الإدارة والعاملين وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين.[3]

كما تجدر الإشارة إلى أنه بعض الباحثين والمفكرين اقتصروا في رأيهم على أربعة (04) خطوات عامة لتطبيق التمكين الإداري وهي ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (1-3): خطوات تطبيق التمكين الإداري



المصدر: خطيم كاظم محمد، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 129.

[1] نياف فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص 22.

[2] عثماني فوزية بلقاسم نسيمة، مرجع سابق، ص 47.

[3] باحدي قدور، بدبدة محمد، مرجع سابق، ص 11.

المطلب الثاني: نتائج تطبيق التمكين الإداري

تطرقت العديد من الدراسات والأبحاث ذات الصلة بالتمكين إلى وجود العديد من الفوائد الناجمة عن تمكين العاملين كما تعددت منافعه بالنسبة للعاملين والمنظمة والزبون وهي كما يلي:

1/ نتائج تطبيق التمكين بالنسبة للعاملين: هناك عدة مزايا تنجم عن تمكين العاملين نذكر منها:

• **تحقيق الانتماء:** يساهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للفرد العامل كما يساهم في زيادة انتمائه للمهام التي تقوم بها ولفريق العمل الذي ينتمي إليه.

• **تطوير مستوى أداء العاملين:** فتطوير مستوى أداء العامل من الأمور الأساسية التي تنتج عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة.

• **إكتساب المعرفة والمهارة:** إن نجاح برامج التمكين تتوقف على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل.

• **المشاركة الفاعلة:** تمكين العاملين يساهم في رفع مستوى مشاركتهم وهذا النوع من المشاركة يتميز بنوع عال من الفاعلية وإقدام العاملين على إبداء أفكار جديدة.

• **تحقيق الرضا الوظيفي:** بالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة.[1]

2/ نتائج تطبيق التمكين بالنسبة للمنظمة: إن التمكين له نتائج تنعكس على المنظمات تتمثل فيما يلي:

– ضمان فعالية المنظمة.

– زيادة ولاء العاملين للمنظمة، فالعامل يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل ويعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة ايجابية وجيدة بين الإدارة والعاملين.

– تحسين مستوى إنتاجية العامل كما ونوعا واستعداد المنظمة للتفاعل بشكل أسرع مع التغيرات.

[1] هواري معراج، شرع مريم، مرجع سابق، ص 120.

– ظهور أفكار مبتكرة نتيجة لحرية التصرف ولتشجيع العاملين على الإبداع وكذلك الاتصال المفتوح.

– ارتفاع الإنتاجية وانخفاض التكلفة وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة.[1]

ويمكن توضيح أهم النتائج الخاصة بتطبيق التمكين بالنسبة لكل من العاملين والمنظمة في الجدول التالي:

جدول رقم (1–5): نتائج تطبيق التمكين بالنسبة للمنظمة والعاملين

المنظمة	العاملين
1/ زيادة إدراك العاملين لحاجات المنظمة. 2/ تخفيض الكلف من خلال مبادرات العاملين وإبداعهم. 3/ تحسين الجودة والربحية والإنتاجية. 4/ زيادة سرعة استجابة المنظمة للتغيرات في السوق. 5/ تعزيز الولاء والالتزام.	1/ زيادة مستوى الرضا عن العمل. 2/ زيادة السيطرة على المهام اليومية. 3/ الشعور بالملكية في العمل. 4/ زيادة الثقة بالنفس. 5/ خلق فرص العمل. 6/ الحصول على معارف ومهارات جديدة

المصدر: د. ميسون عبد الله أحمد، أ.أضواء كمال حسين، مرجع سابق، ص 106.

3/ نتائج تطبيق التمكين بالنسبة للزبائن: هناك دراسات كدراسة (Bowen and Lawer,1995,65) التي تؤكد أن الزبائن الذين كانوا يتعاملون مع عاملين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين يعبرون عن مستويات عالية من الرضا وهذا يدل على علاقة طردية بين رضا الزبائن وتمكين العاملين، فتمكين العاملين خاصة في المنظمات الخدماتية يسهم في زيادة قدرة العاملين على التعامل بمستويات عالية من المرونة والاستجابة وهذا يؤدي إلى سرعة الأداء[2] وبالتالي إذن رضا الزبائن.

[1] عبد الله حكمت النقار وآخرون، التمكين النفسي (دور وظائف إدارة الموارد البشرية)، دار الأعصام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان–الأردن، 2017، ص 76–77.

[2] ميسون عبد الله أحمد، مرجع سابق، ص 108.

المطلب الثالث: معوقات تطبيق التمكين الإداري

لاشك في أنه هناك العديد من العقبات والمعيقات التي تكون أمام المضي قدما باتخاذ التمكين كإستراتيجية تنظيمية، ونذكر من تلك العقبات ما يلي:

- ✦ المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرار.
- ✦ خوف الإدارة الوسطى من فقدان صلاحياتهم و وظائفهم.
- ✦ خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية.
- ✦ ضعف نظام الحوافز.
- ✦ ضعف التدريب، والتطوير الذاتي.
- ✦ غياب مفهوم الثقة بين العاملين والمدراء.[1]

في حين أكدت دراسة ملوك 2002 بأن معيقات التمكين تتمثل في:

- ✦ شعور القيادات الإدارية بفقدان القوة نتيجة تفويضها للمستويات الدنيا.
- ✦ عدم الاعتراف بقوة الآخرين بسبب قوة الأنانية التي يتمتع بها القادة الإداريين.
- ✦ لجوء بعض القادة الإداريين إلى حجب بعض المعلومات ظنا منهم إن ذلك يعزز من قوتهم.

كما تجدر الإشارة إلى أنه من أهم المعيقات التي تواجه عملية تطبيق التمكين الإداري في المنظمات المعاصرة:

- ✦ عدم ملائمة خطط التغير والممارسات الداعمة للتمكين في تحقيق تطبيق فعلي له بسبب احتواء تلك الممارسات على تناقضات تعيق الإبداع في التمكين.[2]

[1] حسن قاسم البنا، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 54-55.

[2] قاسم أحمد، غسان فيصل، حكمت فليح، دور إستراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 12، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة تكريت، 2008، ص 101.

• وتوصلت دراسة Isokaata and Johansson إلى تحديد ثمانية (08) عوامل يمكن أن تعيق عملية التمكين الإداري نذكر منها:

– انعدام الثقة. – الطريقة الأبوية في الحكم. – العلاقات الغير مماثلة.

– تجاهل المعرفة. – سوء الفهم. – الاعتمادية أو التبعية.[1]

كما يمكن الإشارة إلى أن تعثر بعض الخطوات التي نتخذ أو وقوع بعض الأخطاء أثناء التطبيق مما يؤدي إلى فشل بعض القرارات، أو ظهور إفرازات عرضية لو تكن في الحسبان وكما أن ضعف دعم الإدارة لبعض القرارات في حالة الإخفاق يعد كفيل بإفشال العملية بأكملها والعودة إلى مرحلة ما قبل التمكين.[2]

كما تطرقت بعض الدراسات إلى معيقات ذات علاقة بالجانب الإنساني المعنوي خاصة بالنسبة للعاملين والتي تكون أساس فشل عملية تطبيق التمكين الإداري وهي:

✦ ضعف نظام التحفيز.

✦ نظام المكافئات غير ملائم.

✦ ضعف التدريب والتطوير الذاتي.[3]

كما أن العائق الرئيسي أمام التمكين الإداري هو مقاومة التغير الذي يعد أحد أهم الخصائص البشرية المتأصلة، سواء كانت من قبل العاملين والنقابات أو من قبل إدارة المنظمة و هي راجعة أساسا إلى عوامل معينة أهمها: الشعور بعدم الأمان بالنسبة لكلا الطرفين أو الصفات الشخصية والقيم التي تحكم المدراء وكذلك العمال.[4]

[1] إحسان دهش جلاب، كمال كاظم الحسني، مرجع سابق، ص 113.

[2] طلبي لبنى، مرجع سابق، ص 113.

[3] حسن موسى قاسم البتا، مرجع سابق، ص 55.

[4] خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، مرجع سابق، ص 122–124.

كما رأي (Rorrester) أن المساواة بين مفهومي التمكين وتفويض السلطة بالنسبة للمنظمات واعتبار التمكين مرادفا له، وكذلك عدم مراعاة حاجات المشاركين في السلطة تعد أهم معيقات تطبيق إستراتيجية التمكين الإداري في أي منظمة.[1]

[1] سايح أسماء، عرايبية خلود، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسة الإقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة وتسير مؤسسة، جامعة المدية، الجزائر، 2016، ص 54.

خلاصة:

استنادا إلى ما تطرقنا إليه في هذا الفصل يمكن القول أن إستراتيجية التمكين الإداري تعد من أهم السبل والطرق التي تشق الآفاق للمنظمات نحو تحقيق أهدافها إذا ما تم اعتمادها بالطريقة المناسبة باستغلال أهم أساساتها وأبعادها في إطار تضافر جميع القوى الفاعلة في المنظمة من رؤساء ومرؤوسين من خلال العمل على تخطي كل العقبات من طرف جميع الأطراف المؤثرة فنجاح تطبيق إستراتيجية التمكين يتطلب بالدرجة الأولى، التخلي عن الأدوار التقليدية للرؤساء والسعي نحو زرع الثقة بين كل من العاملين والإدارة، كتفويض السلطة وتعزيز القدرة على تحمل المسؤولية هذا الأمر الذي من شأنه أن يحسن ويطور الأداء في المنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها المسطرة.



الفصل الثاني:

الإطار المفاهيمي لأداء العاملين

تمهيد:

يعد أداء العاملين من أهم العناصر والأساسيات التي تعكس مدى نجاح المنظمات في مجال عملها اليوم، فبقاء هذه الأخيرة ونموها مرهون بهذا العنصر في ظل حدة المنافسة العالمية الكبيرة في بيئة الأعمال.

لا يمكن لأي منظمة مهما اختلفت طبيعة عملها أو نوعها وكذلك شكلها أن تحافظ على بقاءها ونموها واستمرارها انطلاقا من توفير الموارد اللازمة وتوفير عاملين أكفاء فقط بل يجب عليها أيضا إتباع أنماط إدارية معينة تستدعي منها بالضرورة السعي نحو تحسين أدائهم ومستواهم وذلك عن طريق مراقبة أدائهم باستمرار وبشكل دوري وهذا ما يسمح لها بأخذ بعض النقاط والمشاكل بعين الاعتبار.

ومن خلال هذا سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث تحاول فيهم الطالبة التعرض للعديد من العناصر المتعلقة بأداء العاملين من مفهوم ومحددات و أنواع...الخ، وهذا كما يلي:

المبحث لأول: ماهية أداء العاملين.

المبحث الثاني: مدخل لتقيم أداء العاملين.

المبحث الثالث: اثر التمكين الإداري في تحسين أداء العاملين.

المبحث الأول: ماهية أداء العاملين

يعتبر مفهوم أداء العاملين موضوعا جوهريا و هاما بالنسبة لجميع المفكرين والباحثين لما له من دور كبير في تحقيق أهداف المنظمات فهو يمثل المرآة العاكسة لواقع و وضعية هذه الأخيرة في بيئة الأعمال وهو يعكس مستوى النجاح الذي حققته مقارنة بمنافسيها، وسنتعرف عليه من خلال المبحث التالي:

المطلب الأول: مفهوم الأداء ومحدداته

سنتطرق في هذا المطلب إلى كل مفهوم الأداء ومحدداته على التوالي كما يلي:

الفرع الأول: مفهوم الأداء

لقد تعددت واختلفت التعاريف وذلك راجع لتعدد المفكرين وإختلاف إتجاهاتهم الفكرية وسنتطرق لعدة تعاريف منها:

" يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة ويقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد".[1]

" الأداء هو النتائج المحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها".[2]

" الأداء هو الانعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المادية والبشرية واستقلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها ويركز هذا المفهوم على السبل التي توصل المنظمة إلى غايتها وأهدافها".[3]

---

[1] راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية الدار الجامعية الإسكندرية–مصر، 2001، ص 209.

[2] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان–الأردن، 2008، ص 89.

[3] فلاح حسن عدادي الحسني، إدارة البنوك–مدخل كمي واستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2003، ص 221.

" ويعرف الأداء بأنه: تفاعل بين السلوك والإنجاز أو أنه مجموع السلوك والنتائج معا، مع الميل إلى إبراز السلوك أو النتائج، وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية وبين الانجاز والنتائج من ناحية أخرى".[1]

وانطلاقا من هذه التعاريف يتضح بأن الأداء هو عبارة عن تفاعل مهارات ومعارف الفرد مع جملة العوامل الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة والتي تسمح بتحقيق نتائج تكون تتميز إما بالفشل أو النجاح والتي تؤثر على المنظمة وعلى وضعيتها في بيئة الأعمال وبالتالي إما يسمح لها بتحقيق نجاحها واستمرارها أو فشلها وتدهورها.

الفرع الثاني: محددات الأداء

إن الأداء يتحدد نتيجة عملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية والخارجية المحيطة به، فيمكن النظر إليه، على أنه ناتج عن التفاعل بين كل من المتغيرات الثلاثة التالية الجهد والقدرات وإدراك المهام.

- **الجهد:** يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
- **القدرات:** فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير وتتقلب عبر فترات زمنية قصيرة.
- **إدراك الدور والمهمة:** يشير هذا العنصر إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في السبل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه، بتعريف إدراك الدور.[2]

[1] عبد الله عودة الرواحنة، أثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الالكترونية EHRM على كفاءة أداء العاملين، رسالة ماجستير، تخصص أعمال الكترونية، كلية الأعمال، قسم أعمال الكترونية، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص 37.

[2] راوية محمد، مرجع سبق ذكره، ص 210.

المطلب الثاني: أنواع الأداء

لقد تعددت أنواع الأداء ولعل هذا راجع لتعدد المعايير والأسس الخاصة بتصنيفات الأداء ومن أهم هذه المعايير: معيار مصدر الأداء، ومعيار الشمولية، والمعيار الوظيفي، ومعيار الطبيعة.

أولا- حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى قسمين أساسين هما أداء داخلي وأداء خارجي:

- **الأداء الخارجي:** وهو الأداء الذي يحدث نتيجة تغيرات في المحيط الخارجي للمنظمة وبالتالي لا يمكن لها التحكم في هذا الأداء، حيث قد يظهر في نتائج جيدة تتحصل عليها المنظمة نتيجة تحسين الأوضاع الاقتصادية مثلا حيث أن هذه التغيرات قد ينعكس على الأداء إيجابا أو سلبا، وبالتالي يجب على المنظمة قياس هذا الأداء لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لذا فهي لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

- **الأداء الداخلي:** يشير هذا العنصر إلى الأداء الناتج عن تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الداخلية للمنظمة المتمثلة في الأداء البشري والأداء الذي يتعلق بجانب الاستثمارات والأداء المالي الخاص بالإمكانيات المالية المستعملة.[1]

ثانيا- حسب المعيار الوظيفي: يرتبط هذا المعيار بشدة بالتنظيم في المنظمة لأن هذا العنصر هو الذي يحدد الوظائف التي تمارسها هذه الأخيرة، إذ يقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف التالية: الإنتاج، المالية، التسويق، الموارد البشرية، إلى الأنواع الآتية:

- **أداء وظيفة الإنتاج:** يتحقق هذا العنصر عندما تحقق المنظمة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمنظمات الأخرى وذلك من خلال إنتاج منتجات وخدمات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة.

- **أداء الوظيفة المالية:** يشير هذا العنصر إلى مدى قدرة المنظمة على تحقيق التوازن المالي وبناء هيكل مالي فعال، وذلك من خلال تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المنظمة.

[1] محمد سليماني، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة-الجزائر،2007، ص 117.

– **أداء وظيفة الأفراد:** يعد المورد البشري أهم مورد في المنظمة، وهذا يعني أن بقاء واستمرار هذه الأخيرة مرهون بأداء العامل البشري فيها وعلى الكفاءات واختيار دوي المهارات العالية حيث أن فعالية المورد البشري لا تتحقق إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان والزمان المناسب.

– **أداء وظيفة التسويق:** يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من العناصر والمؤشرات المرتبطة بوظيفة التسويق ومن أهمها: الحصة السوقية، شهرة العلامة التجارية...الخ.[1]

ثالثا– حسب معيار الطبيعة: يتحدد أنواع الأداء حسب هذا المعيار كما يلي:

يقسم الأداء حسب معيار الطبيعة إلى أداء اقتصادي، واجتماعي، وسياسي وتكنولوجي، ثقافي...الخ، تتحقق هذه الأداءات بناءا على الأهداف التي سطرتها المنظمة لبلوغها في مختلف المجالات: اقتصادية، اجتماعية...الخ.[2]

رابعا– حسب معيار الشمولية: تبعا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى:

– **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المنظمة أهدافها الشاملة كالإستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو...الخ.

– **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع فأداة الوظيفة المالية، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة إنتاج...الخ.[3]

---

[1] محمد سليماني، مرجع سابق، ص 118.

[2] أمبارك عبد العلي، أوغرب محمد، دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية، مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية، جامعة تلمسان–الجزائر، 2015، ص 28.

[3] عز الذين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير، جامعة منصوري قسنطينة–الجزائر،2007، ص 27.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء

إستنادا إلى قول أحد المفكرين تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية عموما لا تؤثر في الأداء.

وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء يؤثر الزمان والمكان وكذا العوامل الفيزيائية على الفرد وأدائه ومن هنا يتضح أنه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وآخري إلى خفضه ويمكن حصرها في نوعين رئيسين هما عوامل داخلية وعوامل خارجية.[1]

أ/ العوامل الداخلية: تتمثل العوامل الداخلية في مجموعة المتغيرات الناتجة عن تفاعل العناصر الداخلية للمنظمة والتي يمكن لها أن تتحكم فيها وتحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة تأثيرها على الأداء إما ايجابيا أو التغليل من أثارها السلبية ويمكن حصرها في مجموعتين رئيسيتين هما:

- **العوامل التقنية:** تتمثل فيما يلي:

- نوع التكنولوجيا المستخدمة في الوظائف الفعلية وكذا نسبة الاعتماد على الآلات.
- الموقع الجغرافي للمنظمة.
- نوعية المنتوج وشكله وكذلك مستوى الأسعار.[2]

- **العوامل البشرية:** تنحصر فيما يلي:

- التركيبة البشرية للمنظمة (الجنس، العمر).
- طبيعة العلاقات بين الموظفين و المشرفين.
- مستوى تأهيل العمال.
- نظام الحوافز والمكافئات المتبع في المنظمة (بما فيها الأجور).[3]

---

[1] تواتي محمد، بن زرقوق ياسمين، واقع الحوافز وانعكاساتها على أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة ماستر في إدارة أعمال، علية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية–الجزائر، 2013، ص 68.

[2] فلاح حسن حسني، مؤيد عبد الرحمان الدوري، مرجع سابق، ص 229.

[3] نادية العازف، الإدارة الإستراتيجية (التطبيقات العلمية)، الإسكندرية، 2010، ص 71.

ب/ العوامل الخارجية: تتمثل في مجموعة من العوامل والمتغيرات التي تؤثر على الأداء بطريقة ايجابية أو سلبية في المنظمة والتي تكون خارجة عن سيطرة هذه الأخيرة غالبا ويمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (2-1): العوامل الخارجية المؤثرة على الأداء

البيئة الاقتصادية	البيئة السياسية والقانونية	البيئة الاجتماعية والثقافية
- الإدارة العامة لإقتصاد الدولة (حر، موجه). - السياسة المالية المتبعة من قبل الدولة. - النظام البنكي ومدى تأثيره على السياسات التشريعية وعلى نشاط البنوك. - الاستقرار الاقتصادي.	- السياسة الخارجية المتبعة من طرف الدولة. - العلاقات الدولية ونوعيتها ومدى استقرارها. - مرونة القوانين والتشريعات وطبيعتها. - طبيعة النظام السياسي. - مدى الاستقرار السياسي.	- المستوى التعليمي ومدى تقدير الأفراد للتعليم. - مستوى الأخلاق والقيم والسلوك العام. - طبيعة العلاقات الإنسانية والمجتمعية. - مصالح وقضايا المؤسسة وحاجات المجتمع. - العرف وأمور الدين. العادات والتقاليد.

المصدر: من إعداد الطالبة بالإستناد إلى: هيصام فتيحة، مسعودي رفيقة، دور الإسراع في تحسين، دار الأساتذة الجامعين، مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر،2017، ص 28-29.

الجدول أعلاه يشير إلى أهم العوامل الخارجية التي تؤثر على الأداء في المنظمة والتي تلخصت في كل من البيئة الاقتصادية مثل: النظام البنكي ومدى تأثيره على السياسات التشريعية والبيئة السياسية والقانونية: مثل عنصر الاستقرار السياسي وأخيرا البيئة الثقافية والاجتماعية والتي شملت الدين والعادات والتقاليد كأهم عنصر غالبا.

المبحث الثاني: مدخل لتقييم أداء العاملين

يشير تقييم الأداء غالبا إلى عملية قياس الأداء المحقق في المنظمة عن طريق دراسة ومقارنة ما تم التخطيط له وما تم تحقيقه فعليا على أرض الواقع، وتسمح هذه العملية بتحديد كل من نقاط القوة والضعف في المنظمة وبالتالي التعرف على أهم التهديدات المحتملة والفرص المتوفرة وهذا ما يسهل عملية اتخاذات القرارات المناسبة ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أفضل النتائج.

وعليه سنتعرض في هذا المبحث إلى كل من مفهوم تقييم الأداء، أهميته، أهدافه، وكذلك أسسه، إضافة إلى طرق وخطوات تقييم الأداء.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهميته

سنتناول في هذا المطلب كل من مفهوم تقييم الأداء وأهميته على التوالي:

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء

لقد تعددت واختلفت المفاهيم لتعريف مصطلح تقييم الأداء وهذا راجع إلى تباين أراء المفكرين في هذا المجال وإختلافها.

• يقصد بتقييم الأداء:" أنه قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالمعايير التي سبق تحديدها والمستمدة من الأهداف المتوقعة وتحديد الانحرافات و رفع الخطط اللازمة لتحسين الأداء".[1]

• تقييم الأداء:" هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله مسؤوليات أكبر وترقية لوظيفة أخرى".[2]

[1] زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة–مصر، 2001، ص 15.

[2] عبد الباقي صلاح الدين محمد، الجوانب التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة–مصر، 2001، ص 257.

• يعرف تقييم الأداء أيضا بأنه:" عملية تعد من الأدوات الجوهرية في قياس كافة العوامل والجوانب المرتبطة بالأداء الفعال لإبراز مدى مساهمة الفرد في الإنتاجية، وهي تتضمن سلسلة من الخطوات أو الإجراءات المخصصة للوصول إلى قياس أداء كل فرد في المنظمة".[1]

• تقييم الأداء:" هو الطريقة التي يتم بواسطتها الحصول على معلومات محددة من شأنها أن تساهم في معرفة مستوى الأداء والفعالية، والإنجاز للعنصر البشري الخاضع للقياس".[2]

ويعرف تقييم الأداء بأنه:" عملية إعطاء قيمة رقمية أو وصفية لأداء العامل وذلك عن طريق مقارنة الأداء الفعلي للموظف في فترة ما مع الأداء المتوقع من قبل المنظمة ويشمل ذلك تعبئة نماذج معينة".[3]

من التعاريف السابقة يمكننا استنتاج ما يلي:

- ✦ تقييم الأداء عملية جوهرية وأساسية بالنسبة للمنظمة.
- ✦ إن ما يتم تقييمه هو أداء العامل للعمل الذي يسند إليه وليس العامل.
- ✦ يتم تقييم الأداء بالاعتماد على معايير معينة موضوعية مسبقا.
- ✦ عملية تقييم الأداء هي عملية مستمرة ودورية.
- ✦ تقييم الأداء يسمح بتشخيص نقاط القوة والضعف بالنسبة للمنظمة.
- ✦ تقييم الأداء عملية تسمح بتحديد الوضعية التنافسية للمنظمة.
- ✦ إن عملية تقييم الأداء يجب أن تكون مبنية على ضوء أهداف موضحة مسبقا.
- ✦ تسمح عملية تقييم الأداء بتحديد مقدار التحسين الذي طرأ على أسلوب العامل و سلوكه أو تراجعه وتدهوره.

---

[1] سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان–الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص 242.

[2] قديري مسعودة، الاتصال التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، تخصص التنظيم والعمل، جامعة الوادي–الجزائر، 2017، ص 70.

[3] نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر غزة–فلسطين، 2010، ص 21.

✦ تسمح عملية تقييم الأداء بتحديد مستوى كفاءة العامل ومدى قدرته على تحمل مسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى.

الفرع الثاني: أهمية تقييم أداء العاملين

اهتمت المنظمات الحديثة بعملية تقييم الأداء وذلك راجع لأهمية هذه العملية، و ذلك من خلال ما تحققه لها من نتائج تعكس وضعيتها في بيئة الأعمال وعليه يمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية:

✓ **بالنسبة للموارد البشرية:** ويشمل هذا العنصر كل الموارد البشرية في المنظمة بما فيها من عمال ورؤساء.

– تطوير أداء العمال حيث أن تقييم الأداء يكشف عن نقاط الضعف التي يتم علاجها وهذا بهدف تطويره.

– زيادة مستوى رضا العمال حيث يعتبر الرضا الوظيفي من أهم الحاجات التي يسعى إليها العامل.

– إحساس العامل بالمسؤولية وبأن أداءه موضع تقييم من قبل رؤساء.[1]

– تسمح عملية تقييم الأداء باستمرار الرقابة والإشراف في المنظمة من طرف الرؤساء.

– يمكن أن تؤدي نتائج تقييم الأداء إلى إجراء تعديلات في الرواتب والأجور للعاملين.

– يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير الأفراد الذي يعملون تحت إشرافهم.[2]

✓ **بالنسبة للمنظمة:**

– يساعد عملية التقييم الإدارة على إعداد سياسة جيدة تسمح لترقية الأفراد لشغل وظائف أعلى في المستوى التنظيمي.

– يحسن علاقات العمل في المنظمة.

[1] معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 304.

[2] نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء، عمان–الأردن، 2000، ص 76.

– يسمح بترشيد سياسة الاختيار والتعيين في المنظمة (التعين الرجل المناسب في المكان المناسب).

– إعداد البرامج التدريبية المناسبة لتدريب العاملين بناءا على نقاط الضعف في أداء العاملين.[1]

المطلب الثاني: أهداف وأسس تقييم أداء العاملين

الفرع الأول: أهداف تقييم أداء العاملين

تعتبر عملية قياس وتقييم الأداء الوظيفي حلقة أساسية في العملية الإدارية المتكاملة فهي أداة من أدوات الرقابة الإدارية الشاملة ويمكن إجمال الأهداف المبتغاة من عملية قياس الأداء في المنظمات فيما يلي:[2]

– إمداد العاملين بتغذية مرتدة من أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم والتعرف على معوقات العمل.

– تسهيل تخطيط القوى العاملة.

– ترشيد سياسات الأجور والحوافز والنقل وتحديد الفائض من القوى العاملة.

– تسيير تخطيط المسار الوظيفي للعاملين.

– تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.[3]

– المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية.

– تحسين عملية الاتصال بين المدير والعاملين وتحسين عملية الإشراف.

– اختيار الأفراد الصالحين للترقية فالنتائج التي تكشف عنها تقارير الأداء، تساعد في الحكم على مدى صلاحية الأفراد لشغل وظائفهم الحالية وإمكانية ترقيتهم مستقبلا.

---

[1] عبد الباقي صلاح الدين، مرجع سبق ذكره، ص 258.

[2] سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، قسم علم اجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة بسكرة–الجزائر، 2014، ص 79.

[3] مشعلي بلال، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية والتسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قسم الاقتصاد، جامعة سطيف–الجزائر،2010، ص12–13.

– زيادة التفاهم بين الرئيس والمرؤوسين فعملية التقييم العادلة للأداء تتطلب الاتصال الدائم بينهما مما يؤدي إلى زيادة التفاهم وتقوية الرابط بينهما.[1]

الفرع الثاني: أسس عملية تقييم أداء العاملين

إن عملية قياس وتقييم الأداء تقوم أساسا على مجموعة من الأسس الضرورية التي تجعلها فعالة والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

– يجب أن يكون نظام تقييم الأداء وثيق الصلة بالوظيفة بقدر الإمكان.

– يجب أن يكون للقائمين بالتقييم على اتصال يومي حقيقي مع العاملين الذين يتم تقيمهم.

– يجب أن يتم التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد.

– تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق.[2]

– يجب أن تتضمن تقييم الأداء استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء وأسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات والسمات السلوكية.

– إن التقييم يشمل الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية وفي المستقبل.

– يجب أخذ النتائج النابعة عن عملية التقييم كمحور أساسي في عمليات الحوافز والمكفاءة.

– يحب تحديد فئة معنية من العاملين خاضعة للتقييم إذ لا يمكن تقييم كافة العاملين برنامج واحد.

– يجب أن تبني برامج تقييم الأداء على الحقائق فقط، وأن تتأتي عن الانطباعات والاجتهادات الشخصية ولا تعتمد على اتجاهات معينة وقائمة بشكل موضوعي تماما.

– يجب أن تمتاز البنود المعيارية التي ستقاس بالبساطة بمعنى عدم التعقيد في الصياغة.

– يجب أن تكون معدلات الأداء نابعة عن أهداف المنظمة والفرد أيضا لضمان الفعالية.[3]

---

[1] عصام الدين أبو غلفة، اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية النظرية والتطبيق، شرطة الجمهورية الحديثة لتحويل وطباعة الورق، بدون بلد، نشر 2002، ص 281.

[2] زهير ثابت، مرجع سبق ذكره، ص 91.

[3] محمد حافظ الحجازي، إدارة موارد بشرية، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية،2005، ص 275–277.

المطلب الثالث: طرق وخطوات تقييم أداء العاملين

الفرع الأول: طرق تقييم أداء العاملين

طرق تقييم الأداء هي الأداة التي يستخدمها القائم بعملية التقييم والتقدير والتي تشرح الأسلوب الذي يتم على أساسه هذه العملية، إذ أن معظم الأبحاث والدراسات العلمية الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية تشير إلى أنه هناك طرق مختلفة لتقييم الأداء ويمكن حصرها في مجموعتين رئيسيين (تقليدية وحديثة).

1/ الطرق التقليدية: تعتمد هذه الطرق في عملية تقييم الأداء على الحكم الشخصي للرؤساء على أداء مرؤوسيهم، وإن كل طريقة من هذه الطرائق تختلف عن الأخرى في تحديدها لأنواع الأحكام المحددة فيها ومن أهمها:

✓ **طريقة الترتيب البسيط:** تعد هذه الطريقة من أقدم طرق تقييم الأداء وتعتمد على ترتيب الأفراد بالتسلسل، حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ في الأحسن أداء إلى الأسوأ.

يتميز هذا النوع من الطرق بالبساطة ويمكن الاعتماد فيها على أكثر من مقيم وذلك بهدف التقليل من التحيزات.

✓ **طريقة المقارنة المزدوجة:** يقوم المقيم وفقا لهذه الطريقة بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين يخضعون للتقييم في المجموعة نفسها.

فإذا كان لدينا خمسة عاملين يتم تقييم (أ) مع الفرد (ب) لمعرفة من هو الأفضل ومن ثم تتم مقارنة الفرد (أ) مع كل من (ج) و(د) و (هـ) لمعرفة أيهم الأفضل حتى يتم التوصل إلى الأفضل.[1]

✓ **طريقة التدرج:** بالاعتماد على هذه الطريقة يتم تحديد تصنيفات للأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة للأداء مثل: الأداء المرضي (درجة 1)، الأداء غير مرضي (درجة 2)، الأداء المتميز (درجة 3) توضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم ومن ثم مقارنة أداء كل فرد مع هذه التصنيفات المحددة مسبقا ويوضع كل فرد وفقا لدرجة أدائه.

[1] مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان–الأردن،2015، ص 137.

✓ **طريقة قوائم المراجعة:** تعتمد هذه الطريقة على استخدام قوائم مكونة من أسئلة تتعلق بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل إدارة الأفراد وعلى المقيم أن يجيب على هذه الأسئلة إما بنعم أو لا حسب رأيه وعند إتمام هذه القائمة يتم تحليلها وتحديد درجة و وزن كل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها ليتم أخيرا تقيم أداء كل عامل.[1]

ولنا في ذلك الجدول التالي الذي يمثل نموذج لقائمة مراجعة تقيم أداء عامل معين كما يلي:

الجدول رقم (2-2): نموذج قائمة مراجعة تقيم أداء العاملين

الفقرات	نعم	لا
1- هل يتبع تعليمات وتوجيهات المشرف؟		
2- هل يوجه الزبائن للأفضل من البضائع؟		
3- هل يقترح منتجات جديدة لزبائن؟		
4- هل يكون مشغولا حتى وإن لم يكن لديه زبائن؟		
5- هل يفقد توازنه وهدوئه أمام الزبائن؟		
6- هل يتطوع لمساعدة زملائه في العمل؟		
7- هل يشكو ويتذمر من كثرة العمل؟		
8- هل يرتكب أخطاء في عمله؟		

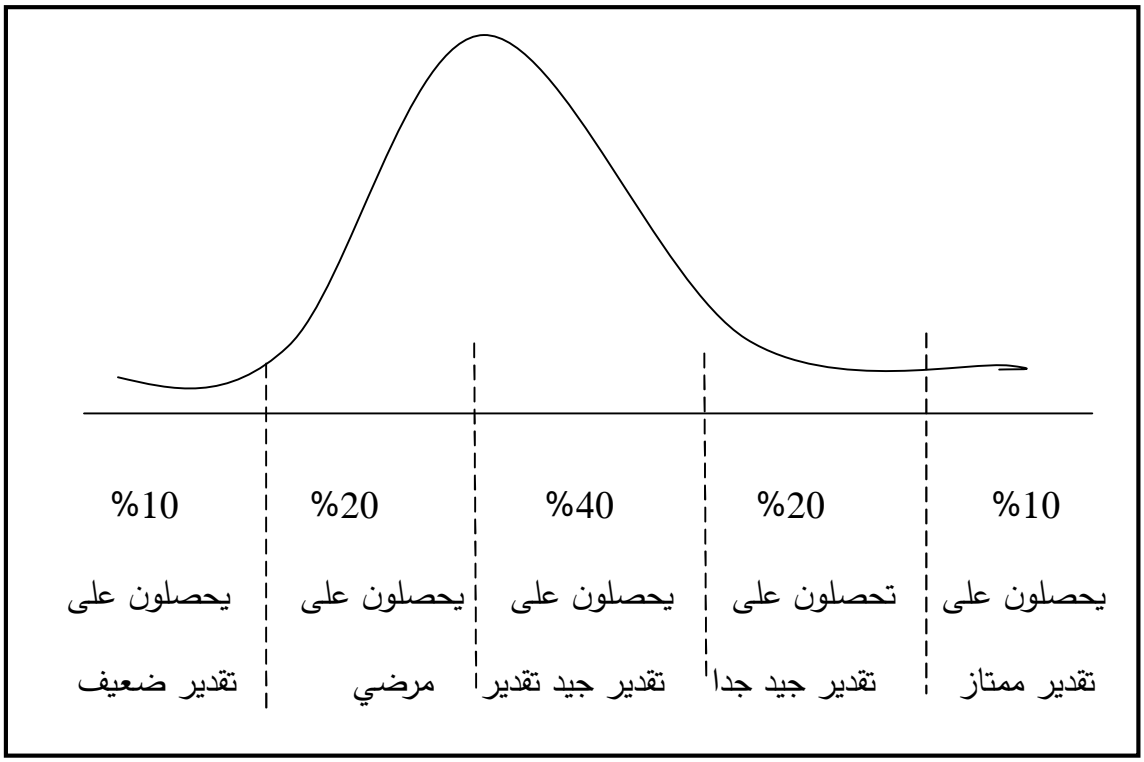
المصدر: سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 255.

2/ الطرق الحديثة: رغم تعدد الطرق التقليدية لتقييم الأداء إلا أنها كانت تحتوي مجموعة من المشاكل والمعيقات التي منعتها أن تكون عادلة بالنسبة للعاملين وهذا ما دفع المفكرين للبحث عن طرق جديدة تسمح بتحقيق العدالة بالنسبة للعاملين وتكون مناسبة ومرضية بالنسبة للمقيمين ومن أهمها:

✓ **طريقة التوزيع الإجباري:** تقوم هذه الطريقة على فكرة منحنى التوزيع الطبيعي حيث تتركز على الطرفين حسب ما يوضحه الشكل التالي:

[1] سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 250-254.

الشكل رقم (2-1): منحنى التوزيع الطبيعي للعاملين في التوزيع الإجباري



المصدر: زهير ثابت، مرجع سابق، ص 120.

وعلى الرغم من أن هذه الطريقة تتسم بسهولتها في التطبيق إلا أنها تقوم على أساس إفتراض غير صحيح على إطلاقه، فمثلا قد يكون العاملين في قسم بحوث التسويق يتصفون بالأداء المتميز وهذا التصنيف لا يتناسب مع هؤلاء العاملين وذلك قد يصيبهم بالإحباط.[1]

✓ **طريقة الأحداث الهامة:** تعتمد هذه الطريقة على قيام الخبراء بتحديد الأحداث أو السلوكيات التي يرون أنها تؤثر بوضوح على نجاح أو فشل العامل في أدائه وظيفته ولا يركز الرئيس في تطبيقه لهذه الطريقة على الحدث في حد ذاته، وإنما على السلوك الذي يقوم به العامل لمواجهته.

[1] عصام الدين أمين أبو علفة، مرجع سبق ذكره، ص 306.

فمثلا عندما يواجه العامل مشكلة غير تقليدية فالمهم هل هو يقوم بالتفكير الإبداعي للتوصل إلى حل جديد؟ أم يفشل بفكره التقليدي عن التوصل إلى حل فعال؟[1]

✓ **طريقة الإدارة بالأهداف والنتائج:** تعتمد هذه الطريقة على مقارنة النتائج المحققة في الأداء بالأهداف المخططة كوسيلة للتغلب على عيوب الطرق التقليدية في تقيم الأداء، ويقوم هذا الأسلوب على العناصر التالية:

- تحديد أهداف كمية يمكن قياسها.
- اشتراك كل من الرئيس والمرؤوسين في تحديد ألأهداف.
- وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف.
- تحديد المعايير التي سيتم بناءا عليها قياس نتائج الأداء.[2]

✓ **طريقة التقرير المكتوب:** تشابه هذه الطريقة الأحداث المهمة إلى حد كبير حيث يقوم الرئيس بكتابة تقرير في نهاية الفترة التي يعد عنها التقييم يذكر فيه حكمه على أداء مرؤوسيه ويشترط لنجاح هذه الطريقة أن يكون الرئيس يقضا ومنتبها لكل ما يتعلق بأداء مرؤوسيه حتى تستطيع ملاحظة نقاط القوة والضعف في أدائهم ويعاب على هذه الطريقة أنها تحتاج إلى وقت طويل إذا كان هناك عدد كبير من المرؤوسين وتتطلب مهارات عالية من جانب الرئيس في إعداد التقرير.[3]

الفرع الثاني: خطوات تقيم أداء العاملين

إن عملية تقيم وقياس الأداء عملية معقدة لذا يجب على من يقومون بها أن يخططوا لها جيدا وأن يعتمدوا بالضرورة على مجموعة من الطرق والأساليب. وكذلك المعايير والأسس المحددة مسبقا وذلك راجع إلى تداخل مجموعة من القوى والعوامل فيها.

[1] سعد عامر أبو شندى، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان–الأردن، 2015، ص 104.

[2] نظمي شحادة، مرجع سابق، ص 85.

[3] زهير ثابت، مرجع سابق، ص 125.

وحتى تنجح عملية تقيم الأداء وتحقق أفضل النتائج لا بد من إتباع خطوات منطقية متسلسلة وصحيحة تعكس أهمية ودور هذه العملية لذا ارتأينا أن تقدم عدد محدودا و واضحا من الخطوات والتي في مجملها تشكل نظاما مقبولا يكون أساس هذه العملية وعليه تجسدت هذه الخطوات في:

1/ تحديد معايير الأداء: قبل القيام بأي عملية تقيم للأداء يجب وضع مجموعة من الأسس والمعايير التي ستقيم هذا الأخير من خلالها ويجب أن تعتمد هذه المعايير على المتطلبات المرتبطة بالوظيفة وعليه هناك أربعة اعتبارات أساسية يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند تحديد معايير الأداء وهي:

✓ **الثبات:** ويقصد بها إمكانية القياس أي أن ثبات القياس يضم جانبين هما الاستقرار و التوافق، بمعنى أن هذان الجانبان المعتمدان في قياس المعيار المأخوذ تنتج عنها نتائج مقاربة أو متساوية من وقت لأخر ومن شخص لأخر.

✓ **التمييز:** المعيار الجيد لابد وأن يميز بين الأداء والجهد المحقق بشكل واضح في المنظمة، وهذا يوفر لمتخذي القرار فرصة في إصدرات مناسبة فبما يخص البرامج التدريبية وترقيه الأفراد والتدريب...الخ.

✓ **القبول:** لا بد و أن تكون المعايير المستخدمة في تقيم الأداء مقبولة من قبل الأفراد، والمعيار المقبول هو الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد.

نلخص من كل ما تقدم بأنه لا بد من توفر الشروط الأساسية للمعايير المستخدمة في تقيم الأداء مع ضرورة استخدام كلا النوعين من المعايير، المعايير التي تقيس السلوك والنشاطات والمعايير التي تقيس الأهداف المحققة.

2/ نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين: هذه الخطوة تعد الثانية في قائمة عملية تقيم الأداء وعليه بعد أن يتم تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لا بد من توضيحها الأفراد لمعرفة ما يجب أن يعملوا وماذا يتوقع منها ولذا يجب أن تتوافر عملية الاتصال بين كل من المدير ومرؤوسيه لضمان نقل المعلومات ومناقشتها معهم وبالتالي يجب أن يكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين لرئيسهم بغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم.

3/ قياس الأداء: تتعلق هذه الخطوة بجمع المعلومات والبيانات حول الأداء الفعلي وهناك أربعة مصادر مهمة يتم اعتمادها غالبا لمقياس الأداء الفعلي وهي:

- ✓ ملاحظة الأفراد العاملين.
- ✓ التقارير الإحصائية.
- ✓ التقارير الشفوية.
- ✓ التقارير المكتوبة.

إن الاعتماد على هذه المصادر الأربعة يسمح بجمع معلومات حقيقية تسمح بدورها بزيادة الموضوعية في قياس الأداء.[1]

4/ مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء المعياري: تعكس هذه الخطوة مقارنة الأداء المحقق فعليا مع ما تتم التخطيط له وذلك بهدف الكشف عن أهم الانحرافات المتواجدة والعمل على تصحيحها.[2]

5/ مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين: لا يكفي أن يعرف الأفراد نتائج عملية تقويم أدائهم، بل يجب أن توجد كناقشة لهذه النتائج لدراسة كافة الجوانب الايجابية و السلبية منها، وذلك بين كل من المدير والمرؤوسين وذلك لأن هذه المناقشة ستخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي.

6/ الإجراءات التصحيحية: هذه الخطوة تعد أخر مرحلة من مراحل عملية تقييم الأداء وهنا يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تعالج أهم الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى أسبابها الرئيسية والقيام بتصحيحها إما مباشرة وبشكل سريع أو خلال مدة أطول قليلا إذ تعود هذه العملية بفوائد كثيرة على المنظمة.[3]

---

[1] سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 244-247.

[2] محمد شيخ صالح القدومي، إدارة الموارد البشرية، دار المعتز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بدون بلد، نشر 2014، ص 256.

[3] سعد حامد أبو شندي، مرجع سابق، ص 107.

المبحث الثالث: أثر التمكين الإداري في تحسين أداء العاملين

يعد تحسين الأداء من أصعب الأهداف التي تسعى المنظمات لها كونه يتبلور في تحديد الفجوة بين المستوى المطلوب من الأداء والمستوى الفعلي منه وعليه تسعى دوما المنظمات إلى تحقيق أحسن أداء انطلاقا من الاعتماد على سبل وطرق متعددة منها التمكين الإداري وهو وسيلة لسد الفجوة بتحسين وتطوير الأداء الفعلي ليصل إلى المستوى المطلوب وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى كل من مفهوم تحسين الأداء وأسبابه ثم مداخل لتحسين الأداء وأخير أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء.

المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء وقواعده

الفرع الأول: مفهوم تحسين الأداء

لقد تعددت التعاريف المتعلقة بتحسين الأداء باعتباره نشاط معقد يختلف حسب طبيعة المؤسسة أو الجهة المكلفة بالتقييم وعليه يمكن تعريفه كما يلي:

- عرف تحسين الأداء بأنه: " طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب به ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء".[1]

- يمكن أن يعرف تحسين الأداء بأنه: " العملية أو النشاط التي يتم من خلالها قياس المخرجات والنتائج من خلال: زيادة الفاعلية، زيادة الكفاءة، كما يمكن تطبيق تحسين الأداء على مستوى الأفراد الأقسام، المنظمات، أو فرق العمل".[2]

ومن خلال التعريفين السابقين يمكن القول بأن تحسين الأداء هو النشاط التي تمارسه المنظمات بهدف تحسين وضعيتها في بيئة الأعمال مقارنة بمنافسيها وكذلك بهدف تحقيق مجموعة من الأهداف الثانوية الأخرى على مستواها وذلك بالاعتماد على مجموعة من القواعد و الخطوات الأساسية.

---

[1] فضيلة بلايلي، نجوى علاهم، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي الطور الثاني في ميدان العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي–الجزائر، 2017، ص 19.

[2] فهد مانع، فهد الحيان، دور تمكين العاملين في تحسين الأداء، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان–الأردن،2016، ص 78.

الفرع الثاني: قواعد تحسين الأداء

إن عملية تحسين الأداء لا تنطلق من عدم إنما هي كأي نشاط في مجال إدارة الموارد البشرية يحتاج بدوره إلى جملة من القواعد والقوانين لإتباعها حتى يضمن تحقيق أفضل النتائج للمنظمة ولتكون هذه العملية تمتاز بفعالية أكثر وعليه يمكن تلخيص هذه القواعد في النقاط التالية:

- ✓ يجب توضيح معايير الحكم على الأداء.
- ✓ يجب أن تفي المنظمة بكل ما وعدت به مقابل تنفيذ الأداء المطلوب.
- ✓ شعور العاملين بالعدالة والمساواة.
- ✓ يمكن استبعاد بعض عناصر الأداء.
- ✓ من المهم أن يعرف العاملون بنوعية المكافأة أو الحافز المقدم.
- ✓ يجب أن تحتاط المنظمة من تعمد بعض العاملين على فهم بعض المعايير الموضوعية لتقيم الأداء.
- ✓ يجب أن يعرف العمال المعايير التي سيتم تقيم الأداء بموجبها.[1]

[1] فهد مانع، فهد الحيان، مرجع سابق، ص 84.

المطلب الثاني: خطوات تحسين الأداء ومعوقاته

الفرع الأول: خطوات تحسين الأداء

تمر عملية تحسين الأداء بمجموعة من الخطوات المتسلسلة التي يمكن حصرها في النقاط التالية:

1/ تحليل الأداء: يشير هذا العنصر إلى عملية تحليل الأداء في الوضع الفعلي من حيث عدة جوانب كالإمكانيات المتاحة وكذلك الأداء في الوضع المرغوب في بيئة العمل.

2/ جمع المعلومات وتحليلها: وفي هذه الخطوة يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والفعلي والعمل على علاج هذه المشكلات واتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء من خلال وضع خطط عمل لتنفيذها بالإعتماد على المعلومات و البيانات المتوفرة.

3/ مراجعة الدراسات وتحديد والاحتياجات التدريبية: في هذه المرحلة يتم اختيار وسيلة أو طريقة التدخل أو المعالجة بحيث يجب اختيار طريقة واحدة لمعالجة الفجوة بين الأداء الفعلي والمرغوب بحيث لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في الوقت نفسه مع الأخذ بعين الاعتبار عامل الأهمية في اختيار الطريقة المناسبة والحساب الدقيق للتكلفة والمنافع المتوقعة.

4/ تطبيق طريقة المعالجة: وذلك بعد اختيار الطريقة أو وسيلة المعالجة يتم تطبيق الطريقة أو الوسيلة المناسبة فعليا بما يسمح بتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية من خلال تنفيذ الخطط التدريبية المقترحة.

5/ مراقبة وتقيم الأداء: بحيث يجب أن تكون هذه العملية مستمرة إذ تعد آخر خطوة من خطوات تحسين الأداء أين يتم تقيم ما تم القيام به في إيطار هذه العملية.

بحيث يجب أن تكون هناك وسائل تركز على قياس التغير الحاصل لتوفير تغذية راجعة مبكرة ولتقييم التأثير، الحاصل في محاولة سد الفجوة في الأداء وتجب المقارنة بشكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب.[1]

[1] إيهاب عيسى، طارق عامر، التطوير والإصلاح الإداري وتقيم الأداء المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، الطبعة الأولى، 2017، ص 226-227.

الفرع الثاني: معوقات تحسين الأداء

إن عملية تحسين الأداء كأي نشاط في المنظمات تواجهه مجموعة من الصعوبات والمشاكل التي تحول دون أن تتم بأحسن طريقة وقد تتعلق هذه المعيقات بالمستوى الشخصي المتعلق بالعمال أو الرؤساء كما يمكن أن تتعلق بالمنظمة ومن أبرز هذه المشاكل ما يلي:

- ✓ السياسات والممارسات التنظيمية والتي تتمثل بعدم كفاءة التعين والتدريب ونظم الاتصال.
- ✓ المشكلات التي تتعلق بالوظيفة وتشمل الصراع التنظيمي وعدم ملائمة التجهيزات في أداء المهام والقصور في أداء المهام.
- ✓ العوامل الخارجية والتي تتمثل في اختلال المنافسة والقيود القانونية والصراع بين الإدارة.[1]
- ✓ يتعرض رجال الإدارة لضغط الوقت، وما ينتج عنه من توتر وضيق وقلق الآمر الذي ينعكس على مستوى أدائهم.
- ✓ الخطأ في تقيم أداء المنظمة يعد من أهم معيقات تحسين الأداء على مستواها.
- ✓ خوف الموظفين من المساءلة عند مخالفة التعليمات.
- ✓ علاقات العمل الداخلية تعد من أهم معيقات تحسين الأداء في حال إذا كانت غير متوازنة وغير متناسبة بحيث يجب على المنظمة أن تتفاعل جزيئاتها وكلياتها حتى تعمل بكفاءة عالية.[2]

[1] فهد مانع، فهد الحيان، مرجع سبق ذكره، ص 87.

[2] طرشي حكيم، سايبي عبد الرحمان، أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة وتسير مؤسسة، قسم علوم التسيير، جامعة المدية–الجزائر، 2016، ص 89.

المطلب الثالث: تأثير التمكين في تحسين أداء العاملين

انطلاقا من مفهوم التمكين الإداري كمبدأ أساسي للأداء الكفؤ والفعال في المنظمات حسب رأي الباحثين يتم التطرق في هذا المطلب إلى أهم النقاط التي تعكس أثر إستراتيجية التمكين في تحسين الأداء في المنظمات فيما يلي:

إن تنفيذ إستراتيجية التمكين في المنظمة يشمل على عوائد عديدة للعاملين والتي تتلخص في ما يلي:

– خلق فرص جديدة لإثبات أنفسهم في أداء مهامهم.

– تسلط الضوء على موهبة الإبداع نتيجة منحهم كل الصلاحيات المطلوبة إذ يبدو العمال أكثر حماس ونشاطا مما يؤثر على نتائج الأعمال في حالة تمكينهم وفتح المجال لهم في عملية المشاركة واتخاذ القرارات.

– تسمح إستراتيجية التمكين الإداري بزيادة مستوى الرضا عن العمل وزيادة السيطرة على المهام اليومية.

– خلق المهارات الجديدة والرفع من مستوى العمل وكفاءته انطلاقا من الحصول على معارف جديدة.[1]

كما أشار بعض الباحثين بأن التمكين الإداري مظهر أساسي للعمل الكفؤ، إذ يؤدي إلزام الأشخاص بعملهم بفاعلية.

كما أن التمكين الإداري يشكل حلقة تجمع بين كل من أهداف الفرد وأهداف المنظمة ويؤكد باحث أخر بأن العاملين الممكنين يتمتعون بمعرفة كاملة عن عملهم لذلك فهم قادرين على تحليل وحل أي عقبة تواجههم في مهامهم.[2]

إن تبني فلسفة التمكين الإداري وانتهاجها من قبل المنظمة يخلق العديد من الأثار الايجابية على تحسين الأداء والمتمثلة في:

– تحسين قدرة الفرد العامل على التغلب على ضغوط العمل.

---

[1] محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان–الأردن،2008، ص 139.

[2] أحمد صالح العبد الله معن، أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي دراسة على شركة HP في مملكة عربية سعودية، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، جامعة افتراضية السورية، دمشق–سوريا، 2018، ص 32.

– تنمية الشعور بالمسؤولية بالنسبة للعاملين وتعزيز ولائهم التنظيمي.

– يشجع على الإسراع و المبادرة وهذا يؤدي بالمنظمة إلى العمل بشكل فعال و كفاءة وما يسمح بدوره بتقليص التكاليف وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة.[1]

• بالإضافة إلى كل ما سبق يمكن تلخيص أهم الآثار المترتبة عن اعتماد التمكين الإداري من أجل تحسين الأداء في المنظمة فيما يلي:

– يعطي شعور للعاملين بأهميتهم مما يؤدي بهم إلى الإخلاص في العمل.

– يعتبر إحدى الوسائل إلى تعين الإدارة على سد الحاجات النفسية للعاملين.

– يجعل القرارات أكثر واقعية وذات قبول أكثر للتنفيذ بالنسبة لمن شارك في صنعها وعن رغبة وإقناع.[2]

[1] سايح أسماء، عرابية خلود، مرجع سابق، ص 39.

[2] فرحي إبتسام، التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم اجتماعية، جامعة أم البواقي–الجزائر،2016، ص 53.

خلاصة:

يعتبر أداء العاملين مفهوما جوهريا وعنصر مهما بالنسبة لجميع المنظمات لما له من دور فعال وعظيم في تحقيق أهدافها بالبقاء والنمو والاستمرار وعليه فإن أكثر المنظمات تولي تركيزا كبيرا لهذا العنصر وتسعى لتقيمه والعمل على تحسينه بشكل مستمر وبمختلف الوسائل والأساليب المعاصرة.

وعلى هذا الأساس تطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم أداء العاملين وإلى أهم ما يتعلق به وكذا أثر التمكين الإداري عليه، كمفهوم معاصر في الدراسات الحديثة وتوصلنا إلى أن التمكين الجيد والفعال يؤدي بالضرورة إلى تحقيق مستوى أداء فعال للعاملين في المنظمة.

كخلاصة تجدر الإشارة إلى أن يمكن القول بأن أداء العاملين من أهم المواضيع التي تحدد درجة تطور وتنظيم المنظمات والمجتمعات بصفة عامة.



الفصل الثالث:

دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمدية

تمهيد:

لقد تم التطرق في الفصلين النظريين السابقين إلى كل من متغيري الدراسة المتمثلين في التمكين الإداري وكذلك أداء العاملين وكمحاولة من الطالبة سيتم إسقاط هذه الدراسة النظرية تطبيقيا وتجسيدها ميدانيا وعلى أرض الواقع بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمدية وذلك بتوزيع استبيانات على عمال المديرية بغية معرفة أرائهم حول مدى تأثير التمكين الإداري في تحسين أدائهم في المنظمة مثل الدراسة وعليه سنتناول في هذا العمل ما يلي:

المبحث الأول: الإطار النظري لمؤسسة اتصالات الجزائر.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث: تقديم نتائج الاستبيان ودراستها.

المبحث الأول: الإطار النظري لمؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من أبرز المؤسسات الرائدة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال السلكي و اللاسلكي عبر كامل التراب الوطني وهذا ما يدفع بها دوما للسعي نحو تقديم أفضل الخدمات لزبائنها بهدف ترأس قائمة أحسن المؤسسات في هذا المجال خاصة في ظل التغيرات الحاصلة في مجال التكنولوجيا اليوم.

المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة "اتصالات الجزائر"

الفرع الأول: نشأة مؤسسة "اتصالات الجزائر" وتعريفها

أولا: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر

لقد نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة"بريد الجزائر" والتي تكلفت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة "اتصالات الجزائر" التي حصلت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت "اتصالات الجزائر" مستقلة في تسيرها عن وزارة البريد.

و بعد أكثر من عامين وبعد دراسات عميقة قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال تبعت القرار 2000/03 أضحت "اتصالات الجزائر" حقيقة جسدت سنة 2003.

وفي الأول من جانفي 2003 كانت الانطلاقة الرسمية "لاتصالات الجزائر بطريقة رسمية ومستقلة في تسييرها عن وزارة البريد لتبدأ في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه من قبل.[1]

ثانيا: تعريف مؤسسة "اتصالات الجزائر"

مؤسسة "اتصالات الجزائر" هي مؤسسة عمومية تابعة لدولة آنشأت بموجب القرار 2000/03 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والاتصالات تنشط في مجال الهاتف النقال والثابت وخدمات الانترنت والاتصالات الفضائية، كانت الانطلاقة الرسمية لها ولنشاطاتها في الأول من جانفي من عام 2003 عبر كامل التراب الوطني بطريقة مستقلة تماما عن "بريد الجزائر" ونشاطاتها.

[1] الموقع الالكتروني: https://www..algerietelecom.dz تاريخ الاطلاع عليه اليوم: 2020/03/02.

يقع مقرها الاجتماعي بطريق رقم 05 الديار الخمس بالمحمدية بالجزائر العاصمة ولديها:

- رأسمال اجتماعي يقدر حاليا بـ: 61.275.180.000دج بعدما كان في بداية نشأتها 50.000.000.000دج.

- رقم سجلها التجاري: 02 BOO 180.83

- بنكها الضريبي: 16293838021 والرقم الجبائي لها هو: 000.216.2990330049.[1]

الفرع الثاني: أهداف ونشاطات مؤسسة "اتصالات الجزائر"

أولا: أهداف مؤسسة "اتصالات الجزائر"

سطرت مؤسسة اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف رئيسية تقوم عليها هي:

✓ الجودة ✓ الفعالية ✓ نوعية الخدمات

وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتها مؤسسة "اتصالات الجزائر" ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

ثانيا: نشاطات مؤسسة "اتصالات الجزائر"

تتمحور نشاطات المؤسسة أساسا فيما يلي:

✓ تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصوت والصورة والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.

✓ تطوير واستثمار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.

✓ السعي نحو إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.[2]

[1] الموقع الالكتروني: https://www..algerietelecom.dz تاريخ الاطلاع عليه اليوم: 2020/03/02.

[2] مرجع سابق، نفس الموقع الالكتروني، نفس تاريخ الاطلاع.

المطلب الثاني: فروع وهياكل مؤسسة "اتصالات الجزائر"

سنتناول في هذا المطلب أهم فروع مؤسسة "اتصالات الجزائر" وكذلك أهم هياكلها على التوالي:

الفرع الأول: فروع مؤسسة "اتصالات الجزائر"

تتكون مؤسسة "اتصالات الجزائر" من ثلاث فروع رئيسية وذلك بما يساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات اليوم وتتمثل هذه الفروع فيما يلي:

✓ **فرع اتصالات الجزائر "موبيليس" (mobilis):** وهو متعلق ومختص في الهاتف النقال (الخلوي) حيث تعتبر "موبيليس أهم متعاملي النقال في الجزائر وذلك يتضح من خلال عدد زبائنها الذي تعدى 100000 مشترك وكذا تغطيتها التي تعدت 98% عبر كامل التراب الوطني.

✓ **فرع اتصالات الجزائر "للأنترنت "جواب":** إذ يعتبر من أهم فروع "اتصالات الجزائر" و هو مختص في تكنولوجية الانترنت، حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الأنترنت ذو السرعة الفائقة.

وللإشارة فإن كل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، الصحة...الخ) مربوطة حاليا بشبكات الانترنت شبكة "جواب".

✓ **فرع اتصالات الجزائر الفضائية:** وهذا الأخير مرتبط بتكنولوجيات الساتل والأقمار الصناعية ومختص بكل ما يتعلق بهذه العناصر.

الفرع الثاني: هياكل مؤسسة "اتصالات الجزائر"

بالإضافة إلى كون مؤسسة "اتصالات الجزائر" أهم متعامل وكذلك الرائد في مجال الاتصالات بالجزائر، تعتبر هذه الأخيرة من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن فهي تشمل كل شر منه وذلك من خلال هيكلتها التي تعتمد على منطق الشمولية أي السعي إلى إيصال منتوجاتها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد إذ تسيرها مديرية عامة مقرها العاصمة و12 مديرية إقليمية لكل من الولايات التالية: الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، بشار، الشلف، باتنة، تيزي وزو، البليدة، تلمسان أين تم التقسيم حسب الأقاليم وتحوي هذه المديريات الإقليمية على مديريات ولائية اين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولائية إضافة إلى مديريتين إضافيتين

للعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني، من جهتها تحتوي هذه المديريات الولائية على وكالات تجارية ومراكز هاتفية.[1]

المطلب الثالث: لمحة عامة عن المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمدية

بتطرق في هذا المطلب إلى التعرف على المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمدية باعتبارها المنظمة محل الدراسة من خلال تعريفها وتحديد أهم أهدافها وأخيرا التطرق إلى هيكلها التنظيمي والعمل على شرحه وتوضيحه.

الفرع الأول: تعريف المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمدية وأهدافها

أولا: تعريف المديرية العملية بالمدية

هي مؤسسة تابعة للدولة 100% ذات طابع عمومي تم انشاؤها بتاريخ 2002/11/11 وفق القرار رقم 02/15 الخاص بتنظيم المديرية العامة لاتصالات الجزائر كباقي المديريات العمليات بالجزائر ككل.

كانت الانطلاقة الرسمية لهذه المديرية في 2003/1/1 بعد تقسيم قطاع البريد والاتصالات إلى مؤسستي "بريد الجزائر" و"اتصالات الجزائر" كمؤسسة عمومية ذات أسهم بطريقة رسمية كانت تحت اسم الوحدة العملية لاتصالات في بداية 2003 لتصبح لاحقا تحت اسم المديرية العملياتية بحلول جوان 2011.[2]

ثانيا: أهداف المديرية العملية بالمدية

تسعى المديرية العملية بصفة عامة إلى تحقيق الأهداف الأساسية لمؤسسة "اتصالات الجزائر" ككل والتي تم التطرق لها سابقا بالإضافة إلى السعي نحو تحقيق مجموعة من الأهداف الخاصة بالمديرية نذكرها منها:

- ✓ السعي نحو استقطاب أكبر عدد الزبائن في السوق والعمل على إرضائهم.

[1] مرجع سابق، نفس الموقع الالكتروني ونفس تاريخ الاطلاع.

[2] مقابلة مع السيد "كوار محمد" رئيس قسم الموارد البشرية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمدية يوم 2020/1/22.

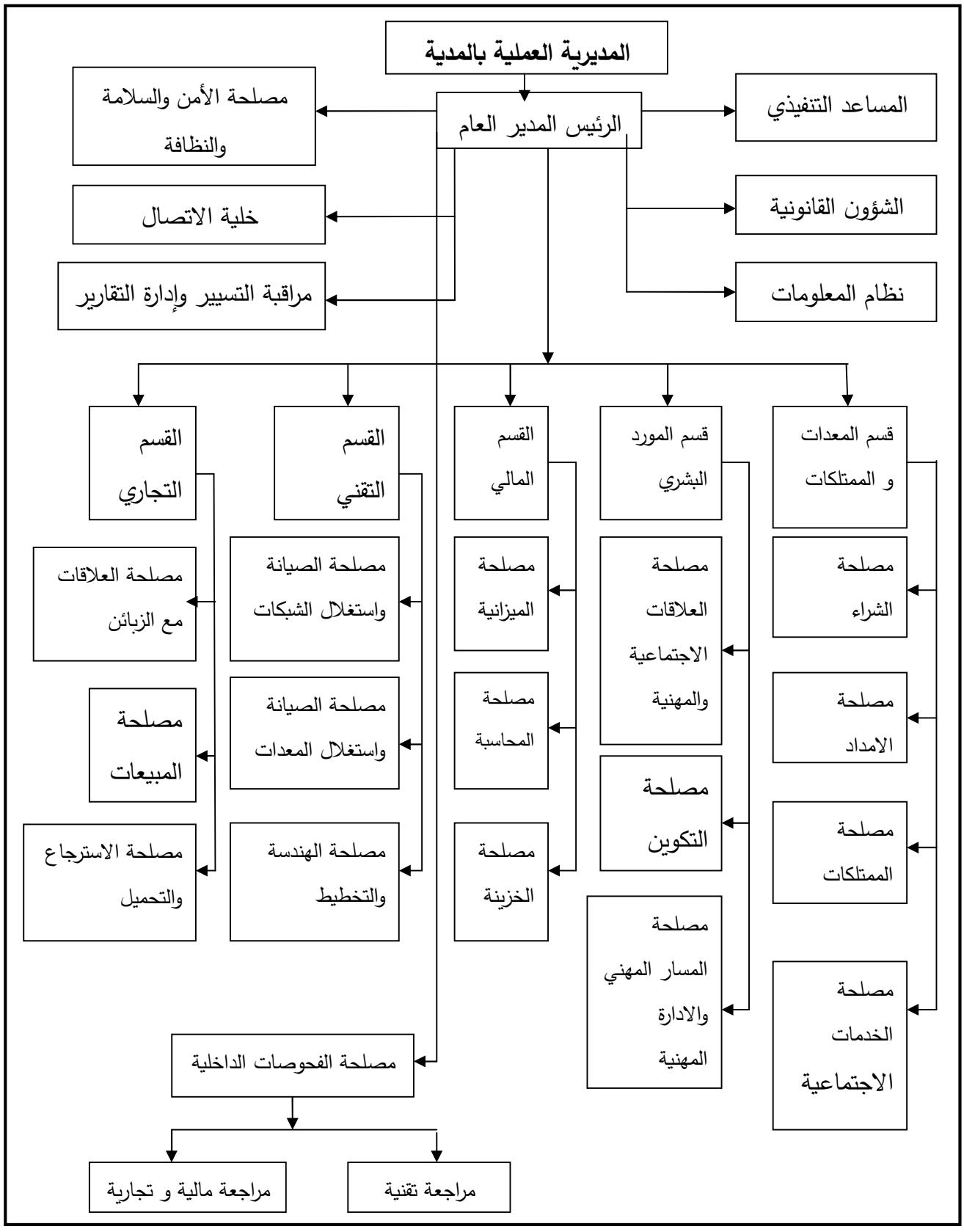
- ✓ تقديم أفضل الخدمات للزبائن بجودة عالية والرفع من تنافسيتها.
- ✓ تسهيل الحصول على الخدمات السلكية واللاسلكية للزبائن.
- ✓ السعي للبقاء والنمو والاستمرار من خلال المحافظة على مكانتها في سوق الاتصالات و السعي لبلوغ الأفضل دائما.
- ✓ زيادة الخدمات المباعة وتطوير الخدمات المقدمة للعملاء بما يرضيهم.[1]

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية بالمدية

سنتطرق فيما يلي إلى الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمدية و ذلك بالاعتماد على ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية "لاتصالات الجزائر"بالمدية

[1] مرجع سابق، مقابلة مع السيد "كوار محمد"، بنفس التاريخ



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على وثائق (داخلية مسترجعة) مقدمة من طرف المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمدية

بعد إدراج الهيكل التنظيمي للمديرية العملية "لاتصالات الجزائر" بالمدية سابقا تحاول الطالبة شرحه كما يلي:

- **الرئيس المدير العام:** هو من يترأس المديرية العملية بالمدية وله مساعدين لهم مكتب خاص بهم.

- **المساعد التنفيذي:** يعتبر الشخص المسؤول والمكلف بتقديم الملفات والمعلومات الخاصة بكل العمليات التي تحدث على مستوى المؤسسة داخليا إلى المدير العام.

- **الشؤون القانونية:** يتعلق هذا قسم بمجموعة الإجراءات القانونية المرتبطة بالقضايا التي تكون بين المؤسسة وأحد الزبائن (العملاء) أو المؤسسة والعمال التابعين لها.

- **نظام المعلومات:** يتعلق بمجموعة الإجراءات الخاصة بجمع وتحليل وتنظيم وعرض المعلومات لاستقبالها من طرف العاملين في المؤسسة واسترجاعها في الوقت المطلوب.

- **مصلحة الأمن والسلامة والنظافة:** هي مصلحة مختصة بكل ما يتعلق بالنقاط على نظافة وأمن وسلامة المؤسسة داخليا وتقم هذه المسؤولية على عائق عمال معينين في المؤسسة (عون أمن، عمال نظافة).

- **خلية الاتصال:** تهتم هذه الخلية بتنمية وتطوير شبكة الاتصالات.

- **مراقبة التسيير وإدارة التقارير:** تتعلق هذه المصلحة بمجموعة النتائج المحققة من طرف المؤسسة من خدمات الانترنت التي قامت ببيعها.

كما ينقسم الهيكل التنظيمي إلى خمسة أقسام فرعية مهمة في المؤسسة وكل قسم منها له عدة مصالح تابعة له وهي كما يلي:

✓ **قسم المعدات والممتلكات:** يتعلق هذا القسم بكل ما تملكه المؤسسة من تثبيتات ومعدات و وسائل مختلفة يتكون من المصالح التالية:

• **مصلحة الشراء:** تتعلق بكل المعطيات المرتبطة بالشراء التي تقوم بها المؤسسة من أدوات و وسائل وغيرها.[1]

• **مصلحة الإمداد:** وتهتم هذه المصلحة بتوفير الإمداد اللازم لباقي المصالح على مستوى المديرية بالوسائل والتجهيزات اللازمة كالتدعيم بالسيارات الحواسيب...الخ للقيام بمهامهم على أكمل وجه.

• **مصلحة الممتلكات:**تهتم هذه المصلحة بعمليات الجرد المادي داخل المؤسسة بهدف حماية ممتلكاتها.

• **مصلحة الخدمات الاجتماعية:** تهتم هذه المصلحة بالأنشطة الاجتماعية كتقديم مساعدات للعمال وعائلاتهم (مساعدات مالية، أجهزة كهرومنزلية...الخ).

✓ **قسم الموارد البشرية:** يتعلق هذا القسم بكل العمليات مع العاملين والذي يتفرع غلى ثلاث مصالح أساسية وهي:

• **مصلحة العلاقات الاجتماعية والمهنية:**مكلفة بالإجراءات الخاصة بعمليات التوظيف وكذا توفير الجو الملائم للعمال وكل ما يحتاجونه من الناحية الإدارية.

• **مصلحة التكوين:**تهتم هذه المصلحة بعمليات تدريب وتكوين العاملين ورسكلتهم بما يتماشى ومتطلبات السوق وهذا بهدف ضمان تقديم خدمات ذات جودة عالية من طرف العمال والمؤسسة ككل حفاظا على مركزها في سوق الاتصالات.

• **مصلحة المسار المهني:** وهي مكلفة برقابة وتسيير العامل خلال مساره المهني منذ بداية عمله غلى غاية التقاعد.

✓ **القسم المالي:** وهو مرتبط بكل العمليات المتعلقة بالأنشطة المالية في المؤسسة وينقسم غلى ثلاث مصالح وهي:

[1] مقابلة مع السيد "كوار محمد" رئيس قسم الموارد البشرية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمدية يوم 2020/01/26.

•**مصلحة الميزانية:** تهتم هذه المصلحة بإعداد الميزانية العامة للمؤسسة وتقديم تقديرات عن مشاريع معينة كربط شبكات الاتصال.

• **مصلحة المحاسبة:** مكلفة بمراجعة كل العمليات المالية التي تقوم بها المؤسسة وكذا مراجعة المحاسبة العامة لها.

• **مصلحة الخزينة:** تهتم هذه الأخيرة بعمليات الدفع النقدي أي تسديد مبالغ العمليات التي يقوم بها المحاسب في المؤسسة.

✓ **القسم التقني:** يتعلق هذا القسم بمختلف العمليات التي تقوم بتركيب وإصلاح شبكات الإرسال والاتصال التي تقوم بها المؤسسة خارجها وينقسم إلى:

• **مصلحة الصيانة واستغلال الشبكات:**مكلفة بربط شبكات الانترنت.

• **مصلحة الصيانة واستغلا المعدات:** مكلفة بعمليات تصليح بشكات الانترنت.

• **مصلحة الهندسة والتخطيط:** ترتبط هذه المصلحة بمختلف العمليات المتعلقة بتحديد ودراسة أماكن لربط شبكات انترنت جديدة وشبكات جديدة للهاتف.

✓ **القسم التجاري:** ويتفرع إلى ثلاث أقسام رئيسية وهي:

• **مصلحة العلاقات على الزبائن:** تختص بعدة العملاء والزبائن بعد عمليات البيع والتي تتعلق عادة باستقبال الشكاوي حول الخدمات المقدمة أو بعض الاستفسارات.

• **مصلحة المبيعات:** تهتم بمختلف العمليات الخاصة ببيع الخدمات الموجودة للهاتف النقال والانترنت وإيصالها إلى الزبائن بأحسن طريق وعلى أكمل وجه.

• **مصلحة الاسترجاع والتحصيل:** تهتم هذه المصلحة بعمليات تحصيل المبالغ والمستحقات العالقة ضد الزبائن (ديون).

كما تجدر الإشارة إلى ذكر مصلحة مهمة على مستوى المديرية العملياتية بالمدية وهي:

✓ **مصلحة الفحوصات الداخلية:** وهي معلقة بمجموعة العمليات والإجراءات الخاصة بتسيير الأعمال والأنشطة العامة والداخلية للمؤسسة وتنقسم إلى مكتبين هما:

- **مراجعة مالية وتجارية:** وهي مكلفة أساسا بكل العمليات المالية والتجارية في داخل المؤسسة.
- **مراجعة تقنية:** وهي خاصة بكل الأنشطة التقنية على المستوى الداخلي للمؤسسة.[1]

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى تقديم الإطار المنهجي للدراسة الميدانية التي قامت بها الطالبة في المنظمة محل الدراسة أين ستعرض لمجموعة من العناصر المختلفة منها المنهج المستخدم في الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وكذلك الأداة المستخدمة وأهم الأساليب المعتمدة في هذه الدراسة.

المطلب الأول: منهجية وأداة الدراسة

الفرع الأول: منهجية الدراسة

بالنظر إلى الهدف الرئيسي من هذه الدراسة ككل والمتمثل في معرفة دور إستراتيجية التمكين الإداري في تحسين أداء العاملين في المنظمة فإن المنهج الأكثر ملائمة في دراسة هذا النوع من الظواهر هو المنهج الوصفي التحليلي.

وعليه تم الاعتماد على هذا النوع من المناهج وذلك لأنه يسمح بدراسة الظاهرة وتفسيرها تفسيرا دقيقا كما هي عليه في الواقع وذلك بهدف اختبار صحة الفرضيات و بيان النتائج وتوصيات الدراسة.

الفرع الثاني: أداة الدراسة

لقد تم الاعتماد على أداة الاستبيان كوسيلة لمعرفة دور التمكن الإداري في تحسين أداء العاملين في المنظمة محل الدراسة، وذلك انطلاقا من تصميمه بما يعطى الفرضيات التي تم إدراجها سابقا إذ يتكون الاستبيان من جزئيين رئيسيين.

[1] مقابلة مع السيد "كوار محمد" رئيس قسم الموارد البشرية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمدية يوم 2020/01/26.

الجزء الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية والمهنية المتمثلة في العناصر التالية: الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، سنوات الأقدمية والخبرة، وأخيرا الدرجة الوظيفية.

الجزء الثاني: يتعلق بمتغيرين أساسين هما التمكين الإداري وأداء العاملين.

المحور الأول: يرتبط هذا المحور بمتغير التمكين الإداري في المنظمة محل الدراسة إذ احتوى هذا المحور خمسة أبعاد أساسية مرتبطة به وكان لكل بعد منها أربع عبارات مقترحة وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

- ✓ الاتصال الفعال وتدفق المعلومات.
- ✓ التدريب.
- ✓ تكوين فرق عمل.
- ✓ التحفيز.
- ✓ تفويض السلطات.

المحور الثاني: أما هذا المحور فارتبط بمتغير أداء العاملين وما مستوى أدائهم في المنظمة محل الدراسة وقد احتوى عشرة عبارات مقترحة كما هو موقع في الملحق رقم (1) في أخر المذكرة.

وقد كانت الإجابة على كل عبارة وفق مقياس لكارت الخماسي حسب ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (3-1): درجات مقياس لكارت

التصنيف	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى الاستبيان

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم التعرف إلى كل من مجتمع الدراسة والعينة المختارة للدراسة كما يلي:

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

لإجراء الدراسة الميدانية يجب على الباحث وضع تعريف محدد و واضح لمجتمع الدراسة والأصل في ذلك أن تجرى هذه الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة لأن ذلك يظهر نتائج دقيقة وأقرب إلى الواقع إذ تتميز بالصحة والصدق في نفس الوقت.

ومجتمع الدراسة في هذا البحث يتمثل في عمال المديرية العملية "لاتصالات الجزائر" بالمدية البالغة عددهم 45 عامل.

الفرع الثاني: عينة الدراسة

تشير عينة الدراسة في العادة إلى جزء من مجتمع الدراسة ككل يتم اختيارها بطريقة معينة تسمح بمنح نتائج دقيقة وتمثل المجتمع تمثل صادق ويمكن أن تعمم نتائجها على المجتمع ككل إذا تم اختيارها بالطريقة المناسبة.

تتمثل عينة الدراسة في هذا البحث في مجموعة من العاملين في المديرية العملية "لاتصالات الجزائر" بالمدية، أين تم توزيع 42 استبيان على 42 عامل في المنظمة محل الدراسة وقد تم استرجاع 38 استبيان وتم الإجابة على 35 استبيان بطريقة نموذجية وصحيحة كليا لذا سنعتمد على 35 استبيان كنموذج للدراسة.

وقد اعتمدت الدراسة على العينة العشوائية في توزيع الاستبيانات.

الجدول رقم (3-2): عدد الاستبيانات الموزعة في المنظمة محل الدراسة

الاستبيانات	التكرار	النسبة المئوية %
الاستبيانات الموزعة	42	%100
الاستبيانات المحصلة (المسترجعة)	38	%90,47
الاستبيانات الغير معتمدة	3	%7,14
الاستبيانات الصالحة للتحليل	35	%83,33

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على الاستبيان

المطلب الثالث: الأساليب المستخدمة

بعد توزيع الاستبيانات على العينة المعتمدة في مجتمع الدراسة واسترجعها فيما بعد قامت الطالبة بمراجعة الاستبيانات المقدمة وترميز البيانات المدرجة فيها وإدخالها للحاسوب وفق برنامج (spss) لتحويلها إلى معلومات قابلة للاستخدام.

ولقد تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات الإحصائية والتي تتمثل فيما يلي:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحاور.

- التكرارات المؤوية والنسب من أجل تحليل المتغيرات الشخصية.

- معامل الارتباط سبيرمان ومستوى الدلالة من أجل معرفة الاتساق الداخلي، واختبار صحة الفرضيات.

- آلفا كرونباخ Alpha Gronpach وذلك من أجل قياس الثبات.

- التوزيع الطبيعي من أجل معرفة وتحديد نوع التوزيع (طبيعي غير طبيعي).

المبحث الثالث: تقديم نتائج الاستبيان ودراستها

سنتطرق في هذا المبحث إلى تقديم وعرض أهم نتائج الاستبيان وسنعمل على تحليلها ودراستها لاختبار صحة الفرضيات السابقة والتعرف إلى دور التمكين الإداري في تحسين أداء العاملين في المنظمة محل الدراسة.

المطلب الأول: الاختبارات القبلية للاستبيان

الفرع الأول: اختيار ثبات الاستبيان

من أجل التعرف إلى مدى ثبات الاستبيان سيتم الاعتماد على المؤشر الإحصائي (Alpha Gronpach) ألفا كرونباج وهو يعرف بأنه طريقة لقياس ثبات الاستبيان بحيث كلما زاد هذا المؤشر عن نسبة 60% كلما دل ذلك على ثبات الاستبيان ولنا فيما يلي الجدول التالي الذي يوضح معاملات الثبات بالنسبة للمنظمة محل الدراسة.

الجدول رقم (3-3): معامل ألفا كرونباج

المحور	الأبعاد	ألفا كرونباج
(1) التمكين الاداري	الاتصال الفعال وتدفق المعلومات	0,565
	التدريب	0.791
	تكوين فرق العمل	0,861
	التحفيز	0,781
	تفويض السلطة	0,931
(2)	مستوى الأداء في المنظمة محل الدراسة	0,864
———	قيمة الثبات الكلي للاستبيان	0,920

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج spss

علما أن قيمة معامل ألفا كرونباج تتراوح بين (0و1) فإننا نلاحظ حسب الجدول أعلاه أن نتائج معامل كرونباج بالنسبة لعوامل الدراسة فيما يتعلق بالمحور الأول من الاستبيان تتراوح بين (0,56 و0,93)

وهذا ما يدل على ثبات الاستبيان وبالنسبة للمحور الثاني من الاستبيان تصل قيمة ألفا كرنباج إلى (0,86) و هذا ما يدل على ثبات الاستبيان.

واستنادا إلى نتيجة معامل ألفا كرنباج بالنسبة لمعامل الثبات الكلي التي بلغت (0,92) فإن هذا يدل على ثبات الاستبيان استنادا إلى القاعدة السابقة للقياس.

الفرع الثاني: صدق الاتساق الداخلي واختبار التوزيع الطبيعي للاستبيان

أولا: صدق الاتساق الداخلي

لمعرفة صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبان تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية والبالغ عددها 35 مفردة وذلك بحساب المتوسط الحسابي لكل محور، ثم قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين المحور الأول وعبارته لذا نحسب الاتساق الداخلي لأجزاءه (الأبعاد) المتمثلة في: (الاتصال الفعال، التدريب، تكوين فرق عمل، التحفيز، تفويض السلطات).

يتكون المحور الأول من مجموعة من الفقرات (من 01 إلى غاية 20)، ومن أجل معرفة مدى ثبات هذا المحور ككل تطرقنا إلى استعمال معامل الارتباط بيرسون حتى يتبين مدى الاتساق الداخلي بين فقراته.

أما المحور الثاني فيتكون من مجموعة الفقرات (من 01 إلى غاية 10) ومن أجل معرفة مدى ثبات هذا المحور سنعتمد كذلك على معامل بيرسون حتى يتبين مدى الاتساق الداخلي بين فقراته.

1/ قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول (ما مستوى التمكين الإداري في المنظمة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين).

الجدول رقم (3-4): معاملات الارتباط بين كل فقرات المحور الأول والدرجة الكلية لفقراته

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig	النتيجة الدلالة
1	أشارك الاخرين من زملائي بالمعلومات والبيانات	0,534	0,000	دال

2	يتقاسم العاملون مختلف المعارف والمعلومات المرتبطة بالعمل فيما بينهم	0,780	0,000	دال
3	تكون الاتصالات واضحة وسريعة فيما بين جماعات العمل والوحدات	0,865	0,000	دال
4	أتفهم طبيعة العمل وأفر المعلومات والبيانات المطلوبة مني للآخرين بمنتهى الدقة والسرعة.	0,617	0,000	دال
5	توفر المؤسسة دورات تجريبية باستمرار لتطوير مهاراتي	0,697	0,000	دال
6	تقوم المؤسسة دورات تدريب العاملين الجدد داخل المؤسسة	0,550	0,000	دال
7	توفر المؤسسة أحداث الأبحاث والكتب ذات العلاقة بالعمل للعاملين	0,850	0,000	دال
8	يحثني رئيسي دائما على مواصلة تعليمي وحضور دورات التكوين والتدريب لتحسين أدائي	0,563	0,000	دال
9	يدعم رئيسي العمل الجماعي ويؤكد على أهمية دورة في المؤسسة	0,789	0,000	دال
10	تتوافر أجور من التعاون والمساعدة بين زملاء العمل	0,854	0,000	دال
11	تقوم المؤسسة بإنشاء فرق العمل باستمرار وتشكيلها من مستويات إدارية مختلفة	0,903	0,000	دال
12	ألجأ إلى العمل الجماعي عند وجود مهام و وظائف تتطلب السرعة	0,594	0,000	دال
13	يقوم رئيسي المباشر بتحفيز على تحمل مسؤوليات أكبر	0,557	0,000	دال
14	يتميز نظام الحوافز بالعدالة بالنسبة للجميع	0,685	0,000	دال
15	أتلقى مكافئات و حوافز مادية ومعنوية عندما أنجز أعمال إبداعية	0,922	0,000	دال
16	تقدر المؤسسة جهود العاملين في العمل	0,706	0,000	دال

17	تفوضي إدارة المؤسسة سلطات كافية لانجاز مهامي	0,787	0,000	دال
18	أقوم بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال الإدارية	0,870	0,000	دال
19	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي في المؤسسة	0,840	0,000	دال
20	املك الاستقلالية وحرية التصرف في مواجهة المشاكل التي تصادفني	0.896	0,000	دال

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

يوضح الجدول رقم (3-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (ما مستوى التمكين الإداري في المنظمة محل الدراسة من وجهة نظم العاملين) والمعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة على مستوى دلالة a=0,05 حيث يلاحظ أن مستوى الدلالة لكل الفقرات أقل من (0,01) و(0,05) وبذلك نعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

2/ قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني ما مستوى أداء العاملين لدى عينة الدراسة في المنظمة الدراسة.

الجدول رقم (3-5): معاملات الارتباط بين كل فقرة ما فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية لفقراته

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig	النتيجة الدلالة
1	أهتم بانجاز الواجبات والمهام المطلوبة مني في الموعد المحدد والمطلوب	0,790	0,000	دال
2	تعتبر أهداف المؤسسة أهدافي بالدرجة الأولى	0,828	0,000	دال
3	أسعى دوما للعمل بكفاءة عالية وجيدة	0,686	0,000	دال
4	تتوفر عدالة في تقييم الأداء إذ يتم في أوضاع تتسم بالموضوعية والشفافية.	0,608	0,000	دال

5	أسعى دوما للبحث والإبداع في عملي في إطار ما تعلمته واكتسبته من خبرات ومهارات	0,755	0,000	دال
6	ألتزم بالتعليمات والإجراءات المطلوبة مني عند تنفيذ عملي	0,640	0,000	دال
7	أساهم ايجابيا في مساعدة زملائي لانجاز أعمالهم	0,685	0,000	دال
8	تتميز مهامي وعملي بقيمة ومعنى بالنسبة لزملائي ورئيسي	0,777	0,000	دال
9	تقبل النقد البناء بيننا نحن الزملاء باعتباره أداة لتحسين الأداء	0,519	0,000	دال
10	توجد رقابة صارمة في العمل من قبل رئيسي المباشر	0,667	0,000	دال

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

يوضح الجدول رقم (3-5) معامل الارتباط كل فقرة من فقرات المحور الثاني ما مستوى أداء العاملين في المنظمة محل الدراسة والمعدل الكلي لفقرات والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (a=0,05) حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة لكل الفقرات أقل (0,05) و(0,01) فإن فقرات هذا المحور دالة إحصائيا وصادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي

من خلال هذا الاختبار سنحاول التعرف على المحور الذي يتبع التوزيع الطبيعي والمحور الذي يتبع التوزيع الغير الطبيعي وذلك من اجل استخدام معلمية لاختبار الفرضيات والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (3-6): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المحور	الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
1 التمكين الإداري	الاتصال الفعال وتدفق المعلومات	4	1,506	0,021
	التدريب	4	1,241	0,092
	تكوين فرق العمل	4	1,462	0,028
	التحفيز	4	1,145	0,145
	تفويض السلطة	4	1,192	0,117
2 الأداء	أداء العاملين	10	0,865	0,442

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

استنادا إلى الجدول رقم (3-6) أنه:

بالنسبة للمحور الأول: نظرا لوجود عدة أبعاد له فإنه سيؤخذ كل بعد بعين الاعتبار وعليه فقد بلغت القيمة المعنوية الإحصائية لـ Z بالنسبة للبعد الأول (الاتصال الفعال وتدفق المعلومات) (1.506) إذ فاقت قيمة (0,05) وأن قيمة الاحتمالية لـ sig لهذا البعد أصغر من مستوى الدلالة (0,05) وبالنسبة للبعد الثاني (التدريب) فقد قدرت القيمة المعنوية الإحصائية لـ Z بالنسبة له بـ (1,241) وعليه فقد فاقت (0,005) وأن القيمة الاحتمالية لـ sig أكبر من مستوى الدلالة (0,05) وكذلك بالنسبة للبعد الثالث (تكوين فرق العمل) الذي كانت فيه القيمة المعنوية الإحصائية لـ Z بالنسبة له تفوق (0,05) وبلغت (1,462) وأن القيمة الاحتمالية لـ sig أصغر من (0,05).

وكذلك بالنسبة للبعد الرابع (التحفيز) الذي قدرت فيه القيمة المعنوية الإحصائية لـ Z (1,145) والتي تفوق (0,05) وأن القيمة الاحتمالية لـ sig بالنسبة له أكبر من مستوى الدلالة (0,05).

وأخيرا بالنسبة لبعد (تفويض السلطة) الذي فاقت القيمة المعنوية الإحصائية لـ Z بالنسبة له (0,05) وقدرت بـ (1,192) و فاقت القيمة الاحتمالية لـ sig مستوى الدلالة (0,05) فإن يمكن بذلك القول بأن توزيع البيانات لهذا المحور يتبع التوزيع الطبيعي استنادا إلى المعطيات المقدمة.

أما المحور الثاني فإن القيمة المعنوية الإحصائية لـ Z تفوق (0,05) حيث قدرت بـ (0,865) وأن القيمة الإحصائية لـ sig أكبر من مستوى الدلالة (0,05) فإن بذلك تجدر الإشارة إلى أن بيانات هذا المحور تتبع التوزيع الطبيعي.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان

تقوم في هذا المطلب بمعالجة وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة التي سبق لنا جمعها ومن ثم استخلاص النتائج.

الفرع الأول: تحليل البيانات الشخصية

أظهرت النتائج المدروسة والمتمثلة أساسا في تحليل الخصائص العامة للعينة المدروسة ما يلي:

1- الجنس:

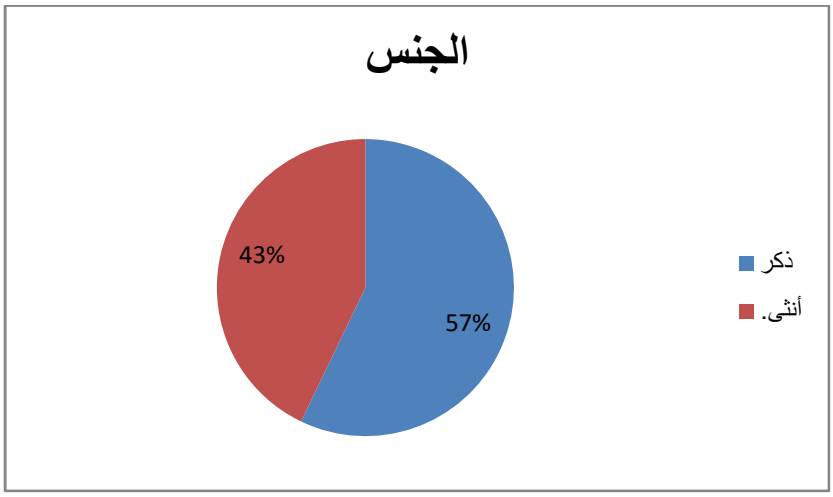
يبين الجدول والشكل التاليين توزيع الجنس لأفراد العينة المدروسة كما يلي:

الجدول رقم (3-7): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	20	%57
أنثى	15	%43
المجموع	**35**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

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



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول أعلاه رقم (3-7)

تتكون عينة الدراسة من (35) فرد منقسمة إلى: (20) ذكور و(15) إناث ويظهر من خلال الجدول السابق أن نسبة الذكور مرتفعة مقارنة بنسبة الإناث حيث بلغت النسبتين 57% و43% على التوالي.

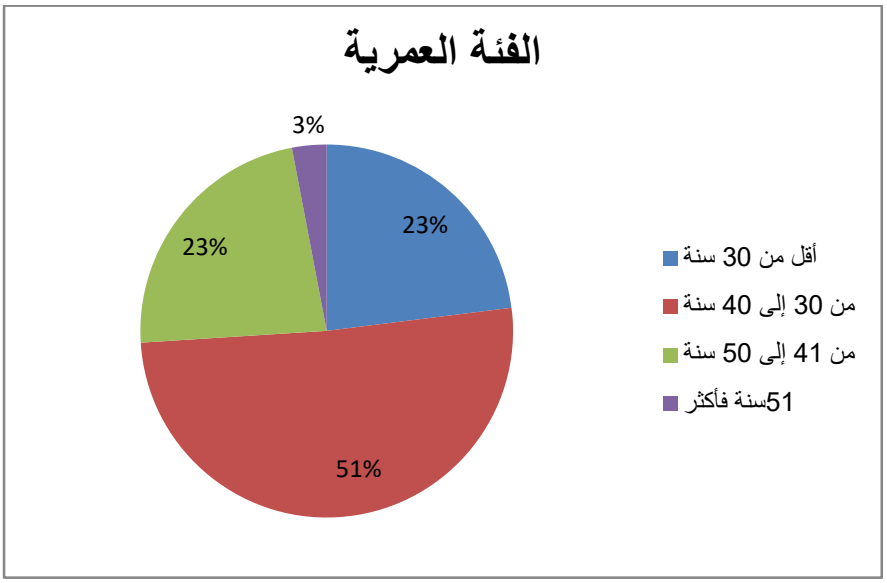
2- الفئة العمرية:

الجدول رقم (3-8): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	8	%23
من 30 إلى 40 سنة	18	%51
من 41 إلى 50 سنة	8	%23
51 سنة فأكثر	1	%3
المجموع	**35**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

الشكل رقم (3-3): تمثل عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول أعلاه رقم (3-8)

من الجدول رقم (3-8) يمكن القول أن نسبة 23% من عينة الدراسة تمثل العاملين الذي يتراوح عمرهم أقل من 30 سنة وكذلك نسبة 51% وهي أعلى نسبة يمثل العاملين الذين يتراوح متوسط عمرهم من 30 إلى 40 سنة وهذا ما يشير إلى عنصر الثبات في المنظمة كما أن نسبة 23% هي الأخرى تمثل العاملين الذين يتراوح متوسط عمرهم من 41 إلى 50 وأخيرا فإن أصغر نسبة 3% وهي تشير إلى العاملين الذين يتراوح متوسط عمرهم أكثر من 51 سنة.

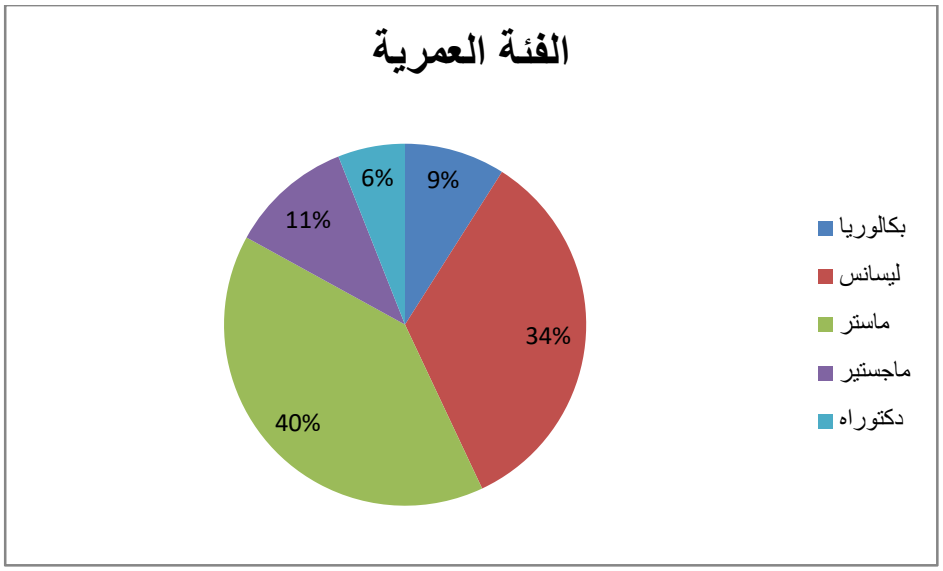
3- المؤهل العلمي:

الجدول رقم (3-9): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريا وأقل	3	%9
ليسانس	12	%34
ماستر	14	%40
ماجستير	4	%11
دكتوراه	2	%6
المجموع	**35**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

الشكل رقم (3-4): تمثيل عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول أعلاه رقم (3-9)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-9) أن نسبة 9% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي عبارة من بكالوريا أو أقل وأن نسبة 34% من عينة الدراسة حاملون لشهادة الليسانس أما أعلى نسبة فترجع لحاملي شهادة الماستر وتمثل 40% بالنسبة لعينة الدراسة وأما بالنسبة لحاملي شهادة الماجستير

حسب عينة الدراسة فقد كانت نسبتهم 11% وأخيرا أصغر نسبة كانت 6% بالنسبة لحاملي شهادة دكتوراه حسب عينة الدراسة وعليه يمكن القول أن مستوى المؤهل العلمي الغالب حسب عينة الدراسة هو شهادة الماستر.

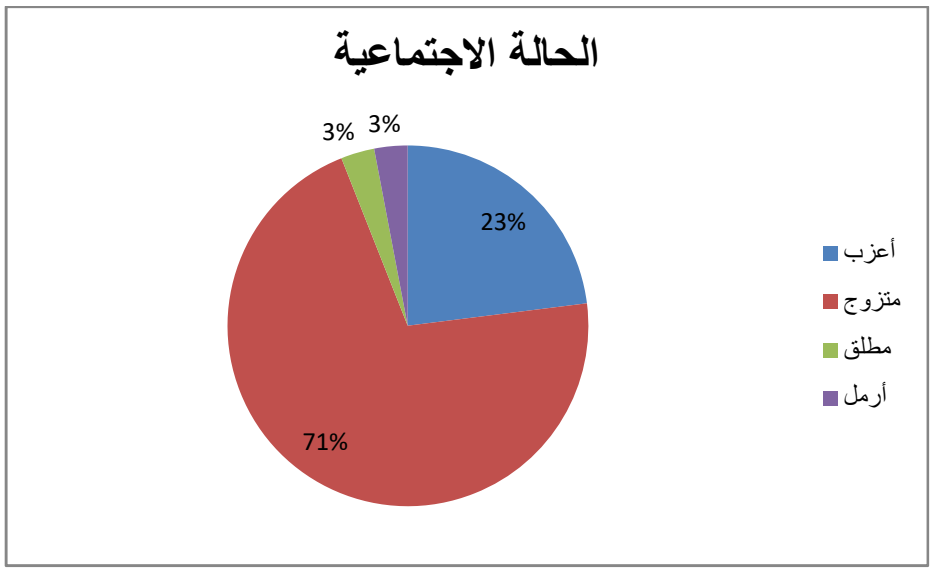
4- الحالة الاجتماعية:

لجدول رقم (3-10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	8	%23
متزوج	25	%71
مطلق	1	%3
أرمل	1	%3
المجموع	**35**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

الشكل رقم (3-5): تمثيل عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول أعلاه رقم (3-10)

انطلاقا من الجدول (3-10) يمكن القول أن نسبة 23% من عينة الدراسة تمثل متوسط العاملين الذين هم عازبين أما نسبة 71% من عينة الدراسة تمثل العاملين المتزوجين وهي أعلى نسبة وأما بالنسبة للعاملين المطلقين فكانت نسبتهم 3% أخيرا بلغت نسبة العاملين الأرامل 3% وهي مساوية لنسبة المطلقين وعليه تجدر الإشارة إلى أنه أغلب العاملين هم متزوجين حسب عينة الدراسة.

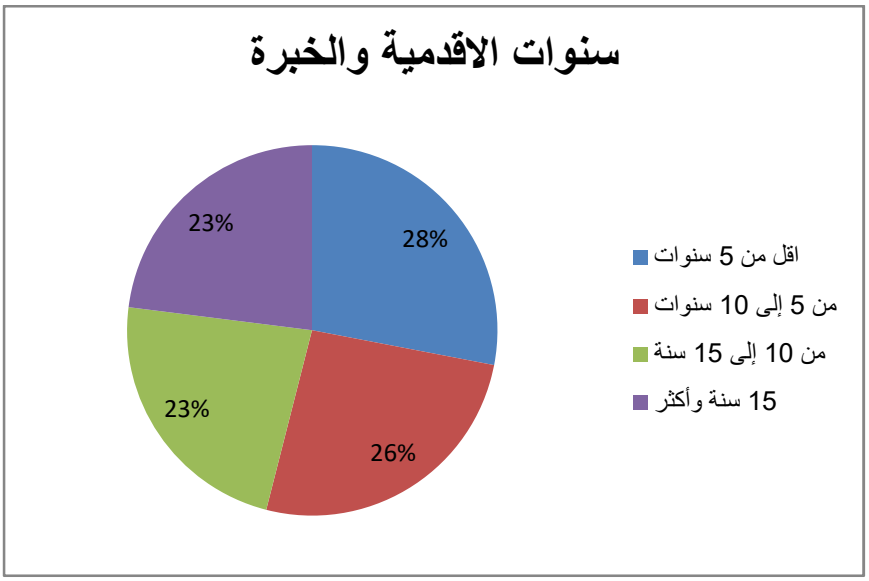
5- سنوات الخبرة و الأقدمية:

الجدول رقم (3-11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة والأقدمية

سنوات الخبرة والأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	10	%28
من 5 إلى 10 سنوات	9	%26
من 11 إلى 15 سنة	8	%23
15 سنة وأكثر	8	%23
المجموع	**35**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

الشكل رقم (3-6): تمثيل عينة الدراسة حسب متغير سنوات الأقدمية والخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول أعلاه رقم (3-11)

يبين الجدول رقم (3-11) أن العاملين الذين تتراوح سنوات الخبرة لديهم أقل من 5 سنوات كانت نسبتهم 28% بالنسبة لعينة الدراسة وهي أعلى نسبة، أما بالنسبة للذين لديهم خبرة تفوق 5 سنوات و أقل من 10 سنوات فكانت نسبتهم 26% بالنسبة لعينة الدراسة أما بالنسبة للعاملين الذين يتراوح سنوات الخبرة لديهم بين 10 إلى 15 سنة و15 سنة فأكثر فقد كانت متساوية وبلغت النسبة بالنسبة لهم 23% وعليه فإن العاملين الذين يمثلون خبرة أقل من 5 سنوات فهم يمثلون الأغلبية بالنسبة لعينة الدراسة.

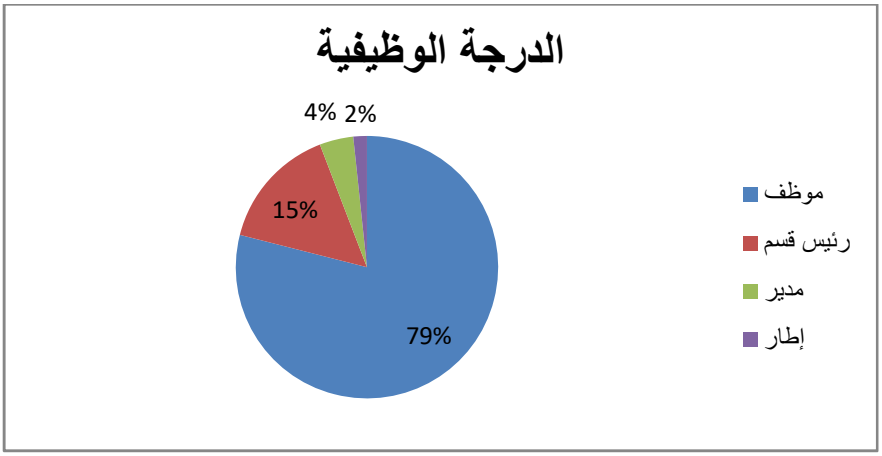
6- الدرجة الوظيفية:

الجدول رقم (3-12): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدرجة الوظيفية

الدرجة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
موظف	20	%57
رئيس قسم	4	%11
مدير	1	%3
إطار	10	%29
المجموع	**35**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

الشكل رقم (3-7): تمثيل عينة الدراسة حسب متغير للدرجة الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول أعلاه رقم (3-12)

يظهر الجدول التالي (3-12) أن نسبة الموظفين في عينة الدراسة بلغت 57% وهي أعلى نسبة وأما بالنسبة لرئيس القسم فقد بلغت النسبة 11% بالنسبة لعينة الدراسة أما بالنسبة لإطارات في عينة الدراسة فقد كانت النسبة 29% أخيرا بالنسبة للمدراء فقد كانت النسبة 3% وعليه فإن أغلب العاملين في عينة الدراسة يمثلون موظفين في المنظمة عينة الدراسة.

الفرع الثاني: تحليل نتائج المحور الأول والثاني من الاستبيان

تم الاعتماد على بعض الطرق الإحصائية المتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل حوصلة النتائج للإجابات المقدمة من طرف عينة الدراسة كما تم حساب الحدود الدنيا والقصوى للفئات عن طريق حساب المدى (5-1=4) ثم نقسمه على عدد الفئات فنتحصل (5÷4=0,8) ثم تضاف النتيجة 0,8 بالتدريج ابتداءا من الفئة الأولى:

- من (1 إلى 1,80) يمثل غير موافق تماما، من (1.81 إلى 2,60) تمثل غير موافق.
- من (2,61 إلى 3,40) تمثل محايد، من (3,41 إلى 4,20) تمثل موافق.
- (4,21 إلى 5) يمثل موافق تماما.

<u>أولا:</u> تحليل نتائج المحور الأول (مستوى التمكين الإداري في المنظمة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين

من أجل معرفة مدى تحقيق هذا العنصر من طرف عينة الدراسة تم تلخيص النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-13) نتائج أراء عينة الدراسة الخاصة بالمحور الأول من استبيان

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه العام للعينة
1	أشارك الآخرين من زملائي بالمعلومات والبيانات	4,23	0,808	3	موافق تماما

2	يتقاسم العاملون مختلف المعارف والمعلومات المرتبطة بالعمل فيما بينهم	4,26	0,741	2	موافق تماما
3	تكون الاتصالات واضحة وسريعة فيما بين جماعات العمل والوحدات	4,17	0,747	4	موافق
4	أتفهم طبيعة العمل وأفر المعلومات والبيانات المطلوبة مني للآخرين بمنتهى الدقة والسرعة.	4,40	0,553	1	موافق تماما
–	**الاتصال الفعال وتدفق المعلومات**	**4,2643**	**0,4733**	–	**موافق تماما**
5	توفر المؤسسة دورات تدريبية باستمرار لتطوير مهاراتي	4,09	0,887	1	موافق
6	تقوم المؤسسة بتدريب العاملين الجدد داخل المؤسسة	3,89	0,796	2	موافق
7	توفر المؤسسة أحداث الأبحاث والكتب ذات العلاقة بالعمل للعاملين	3,40	1,006	4	محايد
8	يحثني رئيسي دائما على مواصلة تعليمي وحضور دورات التكوين والتدريب لتحسين أدائي	3,86	0,810	3	الموافق
–	**التدريب**	**3,807**	**0,6889**	–	**موافق**
9	يدعم رئيسي العمل الجماعي ويؤكد على أهمية دورة في المؤسسة	3,97	0,822	3	موافق
10	تتوافر أجور من التعاون والمساعدة بين زملاء العمل	4,03	0,857	2	موافق
11	تقوم المؤسسة بإنشاء فرق العمل باستمرار وتشكيلها من مستويات إدارية مختلفة	3,91	0,857	4	موافق
12	ألجأ إلى العمل الجماعي عند وجود مهام و وظائف تتطلب السرعة	4,06	0,539	1	موافق

-	**تكوين فرق عمل**	**3,992**	**0,662**	-	**موافق**
13	يقوم رئيسي المباشر بتحضيري على تحمل مسؤوليات أكبر	4,00	0,767	1	موافق
14	يتميز نظام الحوافز بالعدالة بالنسبة للجميع	3,51	0,818	2	موافق
15	أتلقى مكافئات و حوافز مادية ومعنوية عندما أنجز أعمال إبداعية	3,20	0,994	4	محايد
16	تقدر المؤسسة جهود العاملين في العمل	3,43	0,948	3	موافق
-	**التحفيز**	**3,575**	**0,6890**	-	**موافق**
17	تفوضي إدارة المؤسسة سلطات كافية لانجاز مهامي	3,66	0,802	3	موافق
18	أقوم بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال الإدارية	3,51	1,067	4	موافق
19	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي في المؤسسة	3,69	0,963	2	موافق
20	املك الاستقلالية وحرية التصرف في مواجهة المشاكل التي تصادفني	3,77	1,060	1	موافق
-	**تفويض السلطة**	**3,657**	**0,8913**	-	**موافق**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

تشير الأرقام في الجدول (3-13) إلى أن اتجاهات عينة الدراسة ايجابية في جميع الفقرات المتعلقة بالمحور الأول (مستوى التمكين الإداري في المنظمة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين) ونظرا لوجود عدة أبعاد رئيسية للمحور الأول فيتم تحليل ودراسة نتائج أراء عينة الدراسة بالرجوع إلى كل بعد على حدى وذلك بهدف تحليل محتوى كل منه وعليه:

- بالنسبة للبعد الأول (الاتصال الفعال وتدفق المعلومات): تضمن هذا البعد أربع فقرات مختلفة ولقد حقق متوسط حسابي قدر بـ (4,264) والذي يقع في الفئة الخامسة من سلم ليكارت (4,21-5) والتي

تشير إلى درجة استجابة موافق تماما بانحراف معياري كلي قدر بـ (0,473) وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على تواجد عنصر الاتصال الفعال في المنظمة محل الدراسة.

– بالنسبة للبعد الثاني (التدريب): تضمن هذا البعد أربع فقرات مختلفة مدرجة في الجدول السابق وهي مرتبة تبعا للنتائج المحققة من إجابات عينة الدراسة وعليه فقد حقق هذا البعد متوسط حسابي كلي قدر بـ (3,807) والذي يعكس الفئة الرابعة من سلم ليكارت الخماسي (3,41–4,20) والذي يشير إلى درجة استجابة موافق وقد حقق انحراف معياري قدر بـ (0,688) وهذا ما يشير إلى غالبية أفراد العينة يوافقون على توفر عنصر التدريب في المنظمة وتعزي هذه النتيجة أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمدية تعمل على تطوير وزيادة مهارات العاملين و تحسين قدراتهم على أداء الأعمال والمهام المسندة إليهم.

– بالنسبة للبعد الثالث (تكوين فوق العمل): احتوي هذا البعد أساسا أربع فقرات وكانت النتيجة المحققة فيه انطلاقا من أراء أفراد عينة الدراسة مقارب للنتائج السابقة المتعلقة بالبعدين الأول والثاني وعليه فقد حقق متوسط حسابي قدر بـ (3,992) والذي يقع في الفئة الرابعة من سلم ليكارت الخماسي (3,41–4,20) والذي يشير إلى درجة استجابة موافق وقد قدر انحراف معياري قدر بـ (0,662) وهذا ما يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على توفر بعد تكوين فوق العمل وهذا يشير أن المنظمة محل الدراسة تقوم بتكوين فرق عمل تضم عمال دو خبرات وكفاءات عالية لتحسين أداء العاملين الأقل خبرة وكفاءة.

– بالنسبة للبعد الرابع (التحفيز): من الجدول السابق يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات البعد الرابع يساوي (3,535) والذي يقع في فئة (3,41–5) التي تشير إلى فئة إجابة موافق كما حقق انحراف معياري قدر ب (0,689) وهذا بدوره ما يشير إلى أنه غالبية العاملين في المنظمة محل الدراسة يوافقون على توافر بعد التحفيز وهذا ما ينعكس ايجابيا على مستوى أداء العاملين في هذه الأخيرة.

– بالنسبة للبعد الأخير وهو (تفويض السلطة): تضمن هذا البعد أربعة فقرات إذ حقق هذا البعد متوسط حسابي قدر ب (3,657) والذي يقع في فئة (3,41–4,20) من سلم ليكارت والذي يشير إلى درجة موافق وكما حقق انحراف معياري لجميع عباراته قدر ب (0,8913) إذن فإنطلاقا من هذه

النتائج يمكن القول أن غالبية أفراد العينة يوافقون على توافر بعد تفويض السلطة في المنظمة وهذا ما يؤدي بدوره إلى تعزيز قدرات العاملين وشعورهم بالحرية أكثر في أداء عملهم لتحقيق نتائج أفضل.

ثانيا: تحليل نتائج المحور الثاني (مستوى أداء العاملين لدى عينة الدراسة في المنظمة محل الدراسة)

وتم تلخيص النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-14): نتائج أراء عينة الدراسة الخاصة بالمحور الثاني من الاستبيان

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه العام للعينة
1	أهتم بانجاز الواجبات والمهام المطلوبة مني في الموعد المحدد والمطلوب	4,31	0,583	2	موافق تماما
2	تعتبر أهداف المؤسسة أهدافي بالدرجة الأولى	4,34	0,639	1	موافق تماما
3	أسعى دوما للعمل بكفاءة عالية وجيدة	4,31	0,583	3	موافق تماما
4	تتوفر عدالة في تقييم الأداء إذ يتم في أوضاع تتسم بالموضوعية والشفافية	3,57	0,948	10	موافق تماما
5	أسعى دوما للبحث والإبداع في عملي في إطار ما تعلمته واكتسبته من خبرات ومهارات	4,26	0,611	6	موافق تماما
6	ألتزم بالتعليمات والإجراءات المطلوبة مني عند تنفيذ عملي	4,26	0,443	4	موافق تماما
7	أساهم ايجابيا في مساعدة زملائي لانجاز أعمالهم	4,26	0,505	5	موافق تماما
8	تتميز مهامي وعملي بقيمة ومعنى بالنسبة	4,14	0,648	8	موافق

	لزملائي ورئيسي				
9	تقبل النقد البناء بيننا نحن الزملاء باعتباره أداة لتحسين الأداء	4,06	0,591	9	موافق
10	توجد رقابة صارمة في العمل من قبل رئيسي المباشر	4,23	0,598	7	موافق تماما
–	المتوسط الحسابي العام	4,174	0,4210	–	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

تشير الأرقام في الجدول السابق رقم (3–14) إلى أن اتجاهات عينة الدراسة ايجابية في جميع الفقرات المتعلقة بمدى مستوى أداء العاملين لدى عينة الدراسة في المنظمة محل الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4,174) والذي يقع في الفئة الرابعة (3,41–4,20) من فئات ليكارت الخماسي والتي تشير إلى درجة إجابة موافق وانحراف معياري إجمالي قدر ب (0,421) ومنه نستنتج أن مستوى أداء العاملين له قيمة ظاهرة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.

كما قمنا بترتيب الفقرات المقترحة لتحليل المحور الثاني حيث توجه إجابات الأغلبية من عينة الدراسة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية لذا سنتناول العبارات حسب ترتيبها من الأولى إلى الأخيرة.

– تأتي في المرتبة الأولى الفقرة (02) بعنوان (تعتبر أهداف المؤسسة أهدافي بالدرجة الأولى) فعند تحليل النتائج ظهر لنا أن أغلبية عينة الدراسة توافق تماما على أن أهداف المؤسسة أهداف العاملين لها بالدرجة الأولى إذ حققت متوسط حسابي قدر ب (4,34) وهي نسبة تقع في الفئة (4,21–5) التي تعبر عن درجة الاستجابة موافق تماما وانحراف معياري يقدر ب (0,571) وهذا ما يبين صحة هذه الفقرة.

– تليها في المرتبة الثانية الفقرة (01) بعنوان (أهتم بإنجاز الواجبات والمهام المطلوبة من في الموعد المطلوب والمحدد) حيث حققت متوسط حسابي قدر ب (4,31) وهي نسبة تقع في الفئة (4,21–5) والتي تعبر عن درجة الاستجابة موافق تماما وانحراف معياري قدر ب (0,583) وهذا ما يبين صحة الفقرة.

– وفي المرتبة الثالثة الفقرة (03) تحت عنوان (أسعى دوما للعمل بكفاءة عالية وجيدة) حيث حققت متوسط حسابي قدر ب (4,31) وهي نسبة محصورة في الفئة (4,21–5) والتي تعبر عن درجة استجابة موافق تماما وانحراف معياري قدر ب (0,583) وهذا ما يبين صحة الفقرة.

وتأتي في المرتبة الرابعة الفقرة (06) تحت عنوان (ألتزم بالتعليمات والإجراءات المطلوبة مني عند تنفيذ عملي) حيث حققت متوسط حسابي قدر ب (4,26) ويقع في الفئة (4,21–5) التي تعتبر عن درجة استجابة موافق تماما وحققت انحراف معياري قدر ب (0,443) وهذا ما يبين صحة الفقرة.

– وتأتي في المرتبة الخامسة الفقرة (07) بعنوان (أساهم ايجابيا في مساعدة زملائي لانجاز أعمالهم) حيث حققت هذه العبارة متوسط حسابي قدر ب (4,26) و الذي ينحصر في الفئة (4,21–5) الذي يعبر عن درجة استجابة موافق تماما و حققت انحراف معياري قدر ب (0,505) وهذا ما يبين صحة الفقرة.

– وتأتي في المرتبة السادسة الفقرة (05) بعنوان (أسعى دوما للبحث والإبداع في عملي في اطار ما تعلمته واكتسبته من خبرات) والتي حققت متوسط حسابي قدر ب(4,26) والذي ينحصر في الفئة (4,21–5) والذي يعبر عن درجة استجابة موافق تماما وحققت انحراف معياري قدر ب (0,443) وهذا ما يبين صحة الفقرة.

– وتأتي في المرتبة السابعة الفقرة (10) بعنوان (توجد رقابة صارمة في العمل من قبل رئيسي المباشر) والتي حققت متوسط حسابي قدر ب (4,23) والذي يقع في الفئة (4,21–5) والذي يعبر عند درجة استجابة موافق تماما وحققت انحراف معياري قدر ب (0,598) وهذا ما يبين صحة الفقرة.

– وتأتي في المرتبة الثامنة الفقرة (08) بعنوان (تتميز مهامي وعملي بقيمة ومعنى بالنسبة لزملائي ورئيسي) والتي حققت متوسط حسابي قدر ب (4,14) والذي يقع في الفئة (3,41–4,20) والذي يعكس درجة استجابة موافق حققت انحراف معياري قدر ب (0,648) وهذا ما يبين صحة الفقرة.

– وتأتي في المرتبة التاسعة الفقرة (09) بعنوان (تقبل النقد البناء بيننا نحن الزملاء باعتباره أداة لتحسين الأداء) والتي حققت متوسط حسابي قدر ب (4,06) والذي يقع في فئة (3,41 و 4,20) والذي يعكس درجة استجابة موافق وحققت انحراف معياري قدر ب (0,591) وهذا ما يظهر صحة الفقرة.

– وفي الأخير تأتي في المرتبة العاشرة الفقرة (04) بعنوان (تتوفر عدالة في تقييم الأداء إذ يتم في أوضاع تتسم بالموضوعية والشفافية) والتي حققت متوسط حسابي قدر ب (3,57) والذي ينحصر في الفئة (3,41 و 4,20) والذي يعكس درجة استجابة موافق كما حققت انحراف معياري قدر ب (0,948) وهذا ما يبين صحة الفقرة.

المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات

في هذا المطلب سنحاول اختبار صحة الفرضيات المدرجة سابقا والمتعلقة بالجانب التطبيقي من الدراسة من خلال اختبار العلاقة بين التمكين وأداء العاملين في المنظمة محل الدراسة باستخدام معامل الارتباط سبيرمان بحيث تكون الفقرة ايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كان مستوى الدلالة sig أقل من 0,05 وكان معامل الارتباط قريب من 1 وتكون سلبية بمعنى أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كان مستوى الدلالة 0,05 < sig ومعامل الارتباط بعيد عن 1.

سيتم اختبار صحة الفرضية العامة التي تنص على يوجد ترابط بين أبعاد التمكين الإداري وأداء العاملين في المنظمة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية (∝<= 0,05).

انطلاقا من صياغة مجموعة من الفرضيات الفرعية لها بالاعتماد على أبعاد التمكين الإداري الخمسة ودراسة علاقتها بأداء العاملين انطلاقا من الجدول التالي:

الجدول رقم (3–15): نتائج اختبار صحة الفرضيات

أبعاد المحور الأول	المتوسط الحسابي	معامل الارتباط	مستوى الدالة sig
الاتصال الفعال وتدفق المعلومات	4,246	0,603	0,000
التدريب	3,807	0,356	0,000
تكوين فرق عمل	3,992	0,682	0,000
التحفيز	3,535	0,316	0,000
تفويض السلطة	3,656	0,633	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

✓ **الفرضية الأولى:** و تنص على:

H_0: لا يوجد ارتباط بين الاتصال الفعال وتدفق المعلومات مع أداء العاملين في المنظمة محل الدراسة.

H_1: يوجد ارتباط بين الاتصال الفعال وتدفق المعلومات مع أداء العاملين في المنظمة محل الدراسة.

sig > 0,05

وفقا لقاعدة القرار المستخدمة في اختبار العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري وأداء العاملين في المنظمة محل الدراسة باستخدام معامل الارتباط سبيرمان فإنه:

ترفض الفرضية العدمية H_0 إذ كانت sig > 0,05 وتقبل الفرضية البديلة H_1 والعكس صحيح إذا كانت sig > 0,05

وعليه بالنسبة للفرضية الأولى لدينا:

sig > 0,05 وقيمة معامل الارتباط بالنسبة لبعد الاتصال الفعال وتدفق المعلومات يساوي 0,603 وهو رقم يقترب من 1 وعليه يمكن رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وعليه يمكن القول بأنه يوجد ارتباط بين الاتصال الفعال وتدفق المعلومات وأداء العاملين في المنظمة محل الدراسة.

✓ **الفرضية الثانية:** و تنص على:

H_0: لا يوجد أثر للتدريب على أداء العاملين في المنظمة محل الدراسة.

H_1: يوجد أثر للتدريب على أداء العاملين في المنظمة محل الدراسة.

sig > 0,05

وفقا لقاعدة السابقة للقياس في اختبار صحة الفرضيات يمكن القول بأن الفرضية H_0 مرفوضة لأن قيمة معامل الارتباط هي 0,356 وبلغت قيمة مستوى الدلالة 0,0000 أي أصغر من 0,05 وعليه فإن الفرضية البديلة هي الصحيحة.

✓ **الفرضية الثالثة:**

H_0: لا يوجد علاقة بين تكوين فرق العمل وأداء العاملين في المنظمة محل الدراسة.

H_1: يوجد علاقة بين تكوين فرق العمل وأداء العاملين في المنظمة محل الدراسة.

لدينا وفقا لقاعدة القياس السابقة:

0,05 > sig قيمتها بلغت 0,000 وقيمة معامل الارتباط 0,682 وعليه انطلاقا من الاعتماد على هذه القيم فإنه نرفض الفرضية العدمية H_0 وتقبل الفرضية البديلة H_1 وهذا يعني يوجد علاقة بين تكوين فرق العمل وأداء العاملين في المنظمة محل الدراسة.

✓ **الفرضية الرابعة:**

H_0: لا يوجد ارتباط بين التحفيز وأداء العاملين في المنظمة محل الدراسة.

H_1: لا يوجد ارتباط بين التحفيز وأداء العاملين في المنظمة محل الدراسة.

بالرجوع إلى الجدول رقم (3-15) فإننا نجد بأن قيمة مستوى الدلالة sig بلغت 0,000 وهي أقل من 0,05 كما بلغت قيمة معامل الارتباط 0,316 وهي قيمة قريبة من 1.

وهذا يؤكد صحة الفرضية البديلة H_1 وخطأ الفرضية العدمية H_0 بالاعتماد على قاعدة القياس السابقة.

✓ **الفرضية الخامسة:** و تنص على:

H_0: لا يوجد علاقة بين تفويض السلطة وأداء العاملين في المنظمة محل الدراسة.

H_1: يوجد علاقة بين تفويض السلطة وأداء العاملين في المنظمة محل الدراسة.

لدينا قيمة معامل الارتباط 0,633 وقيمة مستوى الدلالة 0,000 وهي أصغر من 0,05 وعليه فإن هذه القيم تحقق قاعدة القياس التي ترفض الفرضية إذا كانت قيمة sig أكبر 0,05 وتقبلها إذا كانت sig أصغر من 0,05 وعليه فإننا نرفض الفرضية العدمية H_0 ونقبل الفرضية H_1 البديلة وهذا ما يظهر وجود علاقة بين تفويض السلطة وأداء العاملين في المنظمة.

خلاصة:

لقد تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمدية أين تم عرض لمحة عن المديرية وكذلك تم استخدام الاستبيان من طرف الطالبة كأداة لجمع المعلومات التي تمكننا من اختبار الفرضيات والتوصل إلى النتائج التي تسمح بالإجابة عن الإشكالية الرئيسية للبحث.

وزع الاستبيان على عينة عشوائية من العاملين بالمديرية وأظهرت نتائج SPSS وعي وثقافة العينة بشكل كبير من حيث الإجابة بطريقة مرتبة وبأسلوب متقن حول دور التمكين الإداري في تحسين أداء العاملين في المديرية.

كما أظهرت نتائج SPSS حسب الإجابات المقدمة أن للتمكين الإداري أثر كبير في تحسين أداء العاملين بالمديرية ليتضح في الأخير من خلال ما سبق الدور العظيم لهذه الإستراتيجية وضرورة الاعتماد عليها والعمل على تطبيقها في المنظمات ومواكبة التطورات الحاصلة فيها لضمان تحقيق الأهداف العامة لهذه المنظمات.

خاتمة عامة



من خلال البحث تم التطرق إلى موضوع « دور إستراتيجية التمكين الإداري في تحسين أداء العاملين في المنظمة » وهذا بصدد معرفة الدور العظيم الذي تلعبه هذه الإستراتيجية في تحسين أداء العاملين في المنظمات الحديثة بشكل عام، وعلى هذا الأساس تم التركيز عليه خاصة في الجانب التطبيقي من الدراسة والتي أجريت على العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمدية.

إن المورد البشري يعتبر الركيزة الأساسية لأي منظمة مهما اختلفت طبيعة نشاطها وهذا راجع لكونه مورد غير قابل للاهتلاك عكس الموارد الأخرى كالمورد المالي أو المادي وهذا ما يجعل هذا الأخير الأيقونة الأكثر أهمية في المنظمة والتي يسمح لها بتحقيق أهدافها المسطرة وهذا ما يبرز أهمية إستراتيجية التمكين الإداري كأداة و وسيلة إدارية مهمة تسهم في تحقيق الأداء الجيد للعاملين وذلك من خلال تحقيق العديد من المهام و الأنشطة التي تتمحور في مشاركة العاملين في صياغة وتحديد أهداف المنظمة والمشاركة في اتخاذ قاعدة القرارات على مستواها.

أما بالنسبة لأداء العاملين فهو عبارة عن محصلة تفاعل بين مجموعة من العناصر المتمثلة في كل من جهود وقدرات العاملين إضافة إلى جملة من السلوكيات والإمكانيات المعرفية لهم التي تعكس مجموعة من النتائج التي تكون ذات طبيعة سلبية أو ايجابية على العامل وعلى المنظمة ككل كما تبين لنا من خلال الدراسة الميدانية إلى أنه توجد أهمية كبيرة و دور عظيم لإستراتيجية التمكين الإداري في تحسين أداء العاملين في المنظمة.

وقد تمكنا من خلال ودراسة نتائج معطيات الدراسة من اختبار صحة الفرضيات المدرجة سابقا والتي كانت المنطلق الأساسي لهذه الدراسة وذلك من خلال ما يلي:

الفرضية الأولى: تتمحور هذه الفرضية حول أن "التمكين الإداري هو أسلوب من الأساليب الإدارية الحديثة ويعني إشراك العامل في اتخاذ القرارات الإدارية ويقوم على مجموعة من الأبعاد والأسس والهدف منه تحسين أداء العاملين".

وعليه فإنه قد تم تحقق صحة هذه الفرضية بالرجوع إلى كل من الفصل الأول و الثاني من البحث وذلك بعد الاطلاع والبحث في عدة مراجع ودراسات مختلفة.

الفرضية الثانية: والتي نصت على أنه: "أداء العاملين هو محصلة تفاعل بين الجهد والقدرات وإدراك الدور بالنسبة للعاملين في أية منظمة أين تم إثبات صحة هذه الفرضية بالرجوع إلى الفصل الثاني من البحث من خلال التعرض لفكرة محددات الأداء التي تثبت صحة الفرضية.

الفرضية الثالثة: والتي تنص على: " يوجد ترابط بين أبعاد التمكين الإداري وأداء العاملين في المنظمة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية

أين تم إثبات صحة هذه الفرضية بعد تحقق الفرضيات الفرعية السابقة لها كما يلي بالرجوع إلى قاعدة القياس السابقة.

- ✓ **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد ارتباط بين الاتصال الفعال وتدفق المعلومات مع أداء العاملين في المنظمة محل الدراسة.
- ✓ **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر للتدريب على أداء العاملين في المنظمة محل الدراسة.
- ✓ **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد علاقة بين تكوين فرق العمل وأداء العاملين في المنظمة محل الدراسة.
- ✓ **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد ارتباط بين التحفيز وأداء العاملين في المنظمة محل الدراسة.
- ✓ **الفرضية الفرعية الخامسة:** يوجد علاقة بين تفويض السلطة وأداء العاملين في المنظمة محل الدراسة.

نتائج الدراسة:

لقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج انطلاقا من البحث والاطلاع ويمكن تلخيص هذه النتائج بالنسبة لكل من الجانب النظري والتطبيقي في ما يلي:

نتائج الجانب النظري:

– التمكين الإداري هو أسلوب من الأساليب الإدارية الحديثة بالنسبة للمنظمات ويعتبر في ذات الوقت إستراتيجية مهمة تسمح لهذه الأخيرة بتحقيق التميز والزيادة بالنسبة لغيرها من المنافسين في مجال نشاطها إذا ما تم اعتمادها بأحسن طريقة وفي الوقت المناسب.

– التمكين الإداري هو مصطلح حديث الظهور والتوسع ولم يكن متواجد قديما.

– التمكين الإداري إستراتيجية ينتج عنها مجموعة من الآثار والفوائد بالنسبة للمنظمة والعاملين ككل.

– التمكين الإداري يعكس أثره على المنظمات إذ توافرت جملة الأبعاد السابقة والمتمثلة في: الاتصال الفعال، التدريب، تكوين فرق العمل، التحفيز، تفويض السلطات، وتم اعتمادها بأحسن طريقة في ظل توافر البيئة الملائمة.

– الأداء هو محصلة تفاعل بين ثلاث عناصر أساسية هي: الجهد، القدرات، إدراك الدور.

– أداء العاملين قد يؤثر على المنظمة بطريقة ايجابية أو سلبية في نفس الوقت.

– من أهم طرق تحسين أداء العاملين اعتماد استراتيجيات التمكين من طرف الرؤساء في المنظمات.

– هناك ترابط كبير بين كل من التمكين الإداري وأداء العاملين حيث أنه كلما تم اعتماد هذه الإستراتيجية في المنظمات في ظل توافر ظروف ملائمة و كذا توافر نظام معلومات جيد واتصال فعال على مستواها مع الأخذ بعين الاعتبار بعض الأسس والمعايير يساهم ذلك بالضرورة بتحسين أداء العاملين وهذا راجع إلى تحسين العلاقة بين كل من الرؤساء والعاملين ومنحهم الفرصة أكثر للشعور بمدى أهميتهم في المنظمة وبالتالي تحفيزهم على تقديم أداء جيد وهذا ما يولد القدرة على تحقيق الأهداف العامة للمنظمة (البقاء، النمو، الاستمرار).

نتائج الجانب التطبيقي:

– مرونة إدارة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمدية مع العاملين بها و الاهتمام بشؤونهم ومشاكلهم.

– حسن العلاقة بين كل من العاملين والرؤساء في المنظمة محل الدراسة.

– الاهتمام بالتمكين الإداري بالنسبة للمنظمة محل الدراسة والسعي إلى تطبيقه للرفع من مستوى أداء العاملين بها.

– وجود إدراك كبير من طرف العاملين في المنظمة محل الدراسة لأهمية طبيعة أدائهم بالنسبة لها والسعي دوما لتحسينه لضمان تحقيق الأهداف العامة للمديرية.

– إن العاملين في المنظمة محل الدراسة يشكلون خلية أساسية على مستواها ويحضون بقيمة كبيرة من طرف رؤسائهم وهذا ما يعكس وضعية هذه الأخيرة حاليا في أسواق الاتصالات والإعلام في الجزائر اليوم.

التوصيات والاقتراحات:

– فتح المجال للعاملين للتحاور بين الرؤساء وبينهم بهدف التعبير عن رغباتهم وتقديم أراء حول بعض النقاط والمشاكل الغير المدروسة والغير المأخوذة بعين الاعتبار بالنسبة لهم.

– السعي نحو تطبيق إستراتيجية التمكين الإداري مع ضرورة الأخذ بالأبعاد الرئيسية له لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

– على المديرية العملية لاتصالات الجزائر أن تدرك قيمة وأهمية العاملين بها مقارنة بغيرها من المنظمات الأخرى والسعي على تدريبهم وتطوير أدائهم أكثر.

– ضرورة العمل على الاستفادة من برامج تقييم الأداء للعاملين والسعي إلى وضع برامج تدريبية على مستواها لتدارك النقائص بالنسبة لهم وتحسين أدائهم.

– تعزيز نظام الاتصال على مستوى المنظمة محل الدراسة لضمان تنقل المعلومات بأحسن طريقة وفي الوقت المناسب والسعي لتنمية مهارات العاملين على الاتصال الفعال.

أفاق الدراسة:

يعد موضوع التمكين الإداري من أهم المواضيع البارزة في الدراسات الحديثة بالنسبة للباحثين والمفكرين لما له من أثر عظيم على العاملين والمنظمات ككل وكذلك فإن لأداء العاملين نفس الأهمية باعتبار المورد البشري أهم عنصر في المنظمات كما ذكرنا سابقا وعليه فإن هذا يفتح المجال لأخذ بعض العناصر التي لم نأخذها بعين الاعتبار في هذه الدراسة وكذلك لم نتطرق لها وذلك راجع لعدة أسباب وعوامل ومن أهم هذه العناصر ما يلي:

– أثر التمكين في التطوير التنظيمي.

– أثر التمكين الإداري على الإبداع.

– الاتصال التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي في ظل المنظمة الممكنة.

– التمكين الإداري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.



قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا: القرآن الكريم

1. سورة التوبة الآية 104

ثانيا: الكتب باللغة العربية

1. إحسان دهش جلاب، كامل كاظم طاهر حسيني، إدارة التمكين والإندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن،2013.
2. أحمد المعاني وأخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان–الأردن، الطبعة الثانية،2016.
3. إيهاب عيسى، طارق عامر التطوير والإصلاح الإداري وتقيم الأداء، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، الطبعة الأولى، 2017.
4. حسن موسى، قاسم البنا، نعمة عباس الخفاجي، إستراتيجية التمكين التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان–الأردن، 2014.
5. خظيم كاظم محمد، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار الصفاء للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان–الأردن،2010.
6. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثالثة، عمان–الأردن، 2007.
7. رامي جمال أندراوس، عادل سالم معايعية، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن،2008.
8. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية الدار الجامعية الإسكندرية–مصر، 2001.
9. زكريا مطلك الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين وإقتصاديات الثقة، دار اليازوني للنشر والتوزيع عمان–الأردن، 2009.

10. زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة–مصر، 2001.

11. سعد عامر أبو شندى، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان–الأردن، 2015.

12. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان–الأردن، الطبعة الأولى، 2000.

13. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان–الأردن، 2008.

14. عادل محمد عبد الله، التمكين المتسلسل–مدخل البناء المتسلسل لقدرات المورد البشري المشارك في صنع القرارات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان–الأردن،2018.

15. عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي–أسلوب كمي تحليلي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان–الأردن، 2013.

16. عبد الباقي صلاح الدين محمد، الجوانب التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة–مصر، 2001.

17. عبد الله حكمت النقار وآخرون، التمكين النفسي (دور وظائف إدارة الموارد البشرية)، دار الأعصام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان–الأردن، 2017.

18. عصام الدين أبو غلفة، اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية النظرية والتطبيق، شركة الجمهورية الحديثة لتحويل وطباعة الورق، بدون بلد، نشر 2002.

19. عطية حسن أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية،2003.

20. فلاح حسن عدادي الحسني، إدارة البنوك–مدخل كمي واستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2003.

21. فهد مانع، فهد الحيان، دور تمكين العاملين في تحسين الأداء، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان–الأردن،2016.

22. مجموعة خبراء، التمكين الإداري وصناعه قادة المستقبل–المهارات القيادية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة–مصر، 2014.

23. مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان–الأردن،2015.

24. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان–الأردن،2008.

25. محمد حافظ الحجازي، إدارة موارد بشرية، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية،2005.

26. محمد زرقون، التمكين وأثره على المنظمات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،2014.

27. محمد شيخ صالح القدومي، إدارة الموارد البشرية، دار المعتز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بدون بلد، نشر 2014.

28. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2008.

29. محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، عمان، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2012.

30. معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

31. نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية (التطبيقات العلمية)، الإسكندرية، 2010.

32. نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء، عمان–الأردن، 2000.

33. هواري معراج، شرع مريم، مدخل غلى الإدارة التمكينية، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان–الأردن، 2018.

34. يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة – مصر، 2006.

ثانيا: المذكرات والرسائل العلمية

1. إبراهيمي محمد، أثر التمكين الإداري في تحسين أداء الأفراد في المؤسسة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة المدية، الجزائر،2018.

2. أحمد صالح العبد الله معن، أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي دراسة على شركة HP في مملكة عربية سعودية، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، جامعة افتراضية السورية، دمشق–سوريا، 2018.

3. أماني حسام قديح، إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك الإسلامية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال كلية التجارة،2014.

4. أمبارك عبد العلي، أوغرب محمد، دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية، مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية، جامعة تلمسان–الجزائر، 2015.

5. باحدي قدور، بديدة محمد، أثر إستراتيجية تمكين العاملين على تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسات، مذكرة ليسانس كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة روقلة، الجزائر،2012.

6. تواتي محمد، بن زرقوق ياسمين، واقع الحوافز وانعكاساتها على أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة ماستر في إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية–الجزائر، 2013.

7. حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية طرق العمل، قدمت هذه المذكرة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة أعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2013.

8. راهب محمد زين العابدين، أثر تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة بسكرة–الجزائر، 2012.

9. سايح أسماء، عرايبية خلود، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسة الإقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة وتسير مؤسسة، جامعة المدية، الجزائر، 2016.

10. سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، قسم علم اجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة بسكرة–الجزائر، 2014.

11. صقر عبلة، أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للعاملين، مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في ميدان الحقوق والعلوم السياسية، تخصص تنظيم سياسي وإداري، جامعة ورقلة، الجزائر،2018.

12. طرشي حكيم، سايبي عبد الرحمان، أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة وتسير مؤسسة، قسم علوم التسيير، جامعة المدية–الجزائر، 2016.

13. طلبي لبنى، متطلبات تمكين العاملين لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2016.

14. عبد الله عودة الرواحنة، أثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الالكترونية EHRM على كفاءة أداء العاملين، رسالة ماجستير، تخصص أعمال الكترونية، كلية الأعمال، قسم أعمال الكترونية، جامعة الشرق الأوسط، 2013.

15. عثماني فوزية، بلقاسم نسيمة، دور التمكين الإداري في تحسين الروح المعنوية للعاملين، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير مؤسسة، جامعة المدية–الجزائر، 2016.

16. عز الذين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير، جامعة منصوري قسنطينة–الجزائر،2007..

17. عوالي مسعود، أثر التمكين الإداري على أداء الموارد البشرية في المنظمة، مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلو التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة المدية–الجزائر، 2018.

18. فرحي إبتسام، التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم اجتماعية، جامعة أم البواقي–الجزائر،2016.

19. فضيلة بلايلي، نجوى علاهم، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي الطور الثاني في ميدان العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي–الجزائر، 2017.

20. فوزية بوسيلة، آسيا درجاوي، دور التمكين في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الخدماتية، مذكرة ماستر، كلية علوم اقتصادية، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة المدية–الجزائر، 2017.

21. قديري مسعودة، الاتصال التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، تخصص التنظيم والعمل، جامعة الوادي–الجزائر، 2017.

22. كحلية لامية، التمكين الإداري وأثره على الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة وتسير مؤسسة، جامعة المدية، الجزائر، 2016.

23. محمد سليماني، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة–الجزائر،2007.

24. مشعلي بلال، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية والتسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قسم الاقتصاد، جامعة سطيف–الجزائر،2010.

25. نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر غزة–فلسطين، 2010.

26. نياف فاطمة الزهراء، أثر التمكين العاملين في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للبنوك التجارية، مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي–الجزائر.

27. هيصام فتيحة، مسعودي رفيقة، دور الإبداع في تحسين أداء الأساتذة الجامعين، مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر،2017.

رابعا: المجلات

1. إيمان عبد الرضا محمد، تمكين التدريسين في الكليات والمعاهد التقنية، دراسة استطلاعية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد94، 2013.

2. قاسم أحمد، غسان فيصل، حكمت فليح، دور إستراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 12، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة تكريت، 2008.

3. ميسون عبد الله أحمد، أضواء كمال حسين، إستراتيجية تمكن العاملين ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمة الصحية دراسة استطلاعية، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية، مجلد 10، عدد30، 2013.

خامسا: المقابلات

1. مقابلة مع السيد "كوار محمد" رئيس قسم الموارد البشرية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمدية يوم 22 و 26 جانفي 2020

سادسا: المواقع الالكترونية

1. https://www.algerietelecom.dz Le 02/03/2020

الملاحق



الملحق رقم (01): استبيان في صورته النهائية



جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع: استبيان مذكرة ماستر

سيدي (ة) المحترم (ة):

تحية طيبة:

تقوم الطالبة بإجراء دراسة بعنوان **"دور إستراتيجية التمكين الإداري وأثرها في تحسين أداء العاملين في المنظمة"** وذلك ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في تخصص إدارة الأعمال، علما أن هذه الدراسة تسعى إلى معرفة الدور الجوهري الذي يقوم به التمكين الإداري في تحسين أداء العاملين في المنظمة وعليه نرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الموجوة في هذا الاستبيان بصراحة وموضوعية لاستغلال المعلومات المقدمة والاستفادة منها لصالح الجزء التطبيقي في المذكرة.

علما أن الاستبيان يتكون من جزئين:

الجزء الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية (المهنية).

الجزء الثاني: يتعلق بمحاور الاستبيان الخاصة بمتغيري التمكين الإداري وأداء العاملين.

إن هذا الاستبيان صمم لأغراض البحث العلمي فقط، وستحاط المعلومات المقدمة بالسرية التامة.

اسم الطالبة: حميزي فهيمة

مع خالص شكري وتقديري لتعاونكم

الجزء الأول: البيانات الشخصية والمهنية

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- الفئة العمرية: أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 40 سنة ☐

من 41 إلى 50 سنة ☐ 51 سنة فأكثر ☐

3- المؤهل العلمي: بكالوريا أو أقل ☐ ليسانس ☐

ماستر ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

4- الحالة الاجتماعية: أعزب (ة) ☐ متزوج (ة) ☐

مطلق (ة) ☐ أرمل (ة) ☐

5- سنوات الأقدمية والخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐

من 11إلى 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر ☐

6- الدرجة الوظيفية: موظف ☐ رئيس قسم ☐

مدير ☐ إطار ☐

الجزء الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: ما مستوى التمكين الإداري في المديرية العلمية لاتصالات الجزائر بالمدية من وجهة نظر العاملين؟

الرقم	العبارات المقترحة	درجة الموافقة				
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	عير موافق تماما
1/ الاتصال الفعال وتدفق المعلومات						
1	أشارك الاخرين من زملائي بالمعلومات والبيانات					
2	يتقاسم العاملون مختلف المعارف والمعلومات المرتبطة بالعمل فيما بينهم					
3	تكون الاتصالات واضحة وسريعة فيما بين جماعات العمل والوحدات					
4	أتفهم طبيعة العمل وأفر المعلومات والبيانات المطلوبة مني للآخرين بمنتهى الدقة والسرعة.					
2/ التدريب						
5	توفر المؤسسة دورات تدريبية باستمرار لتطوير مهاراتي					
6	تقوم المؤسسة بتدريب العاملين الجدد داخل المؤسسة					
7	توفر المؤسسة أحداث الأبحاث والكتب ذات العلاقة بالعمل للعاملين					
8	يحثني رئيسي دائما على مواصلة تعليمي وحضور دورات التكوين والتدريب لتحسين أدائي					
3/ تكوين فرق عمل						
9	يدعم رئيسي العمل الجماعي ويؤكد على أهمية دوره في المؤسسة					
10	تتوافر أجور من التعاون والمساعدة بين زملاء					

	العمل					
11	تقوم المؤسسة بإنشاء فرق العمل باستمرار وتشكيلها من مستويات إدارية مختلفة					
12	ألجأ إلى العمل الجماعي عند وجود مهام و وظائف تتطلب السرعة					
4/ التحفيز						
13	يقوم رئيسي المباشر بتحفيزي على تحمل مسؤوليات أكبر					
14	يتميز نظام الحوافز بالعدالة بالنسبة للجميع					
15	أتلقى مكافئات و حوافز مادية ومعنوية عندما أنجز أعمال إبداعية					
16	تقدر المؤسسة جهود العاملين في العمل					
5/ تفويض السلطات						
17	تفوضي إدارة المؤسسة سلطات كافية لانجاز مهامي					
18	أقوم بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال الإدارية					
19	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي في المؤسسة					
20	املك الاستقلالية وحرية التصرف في مواجهة المشاكل التي تصادفني					

المحور الثاني: ما مستوى أداء العاملين لدى عينة الدراسة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمدية؟

الرقم	العبارات المقترحة	درجة الموافقة				
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	أهتم بانجاز الواجبات والمهام المطلوبة مني في الموعد المحدد والمطلوب					
2	تعتبر أهداف المؤسسة أهدافي بالدرجة الأولى					
3	أسعى دوما للعمل بكفاءة عالية وجيدة					
4	تتوفر عدالة في تقييم الأداء إذ يتم في أوضاع تتسم بالموضوعية والشافية					
5	أسعى دوما للبحث والإبداع في عملي في إطار ما تعلمته واكتسبته من خبرات ومهارات					
6	ألتزم بالتعليمات والإجراءات المطلوبة مني عند تنفيذ عملي					
7	أساهم ايجابيا في مساعدة زملائي لانجاز أعمالهم					
8	تتميز مهامي وعملي بقيمة ومعنى بالنسبة لزملائي ورئيسي					
9	تقبل النقد البناء بيننا نحن الزملاء باعتباره أداة لتحسين الأداء					
10	توجد رقابة صارمة في العمل من قبل رئيسي المباشر					

وفي الأخير شكرا جزيلا لتعاونكم

الملحق رقم (02):

قائمة الأساتذة الذين حكموا الاستبيان

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة
سلام عبد الرزاق	أستاذ محاضر – أ –	جامعة المدية
بولصنام محمد	أستاذ محاضر – أ –	جامعة المدية
قدندل هبة	أستاذة محاضرة – ب–	جامعة المدية

الملحق رقم (03): نتائج برنامج SPSS

Correlations

			س1	س2	س3
Spearman's rho	س1	Correlation Coefficient	1,000	,308*	,318*
		Sig. (1-tailed)	.	,036	,031
		N	35	35	35
	س2	Correlation Coefficient	,308*	1,000	,826**
		Sig. (1-tailed)	,036	.	,000
		N	35	35	35
	س3	Correlation Coefficient	,318*	,826**	1,000
		Sig. (1-tailed)	,031	,000	.
		N	35	35	35
	س4	Correlation Coefficient	,243	,402**	,572**
		Sig. (1-tailed)	,080	,008	,000
		N	35	35	35
	الاتصال_الفعال_وتدفق_المعلومات	Correlation Coefficient	,534**	,780**	,865**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000
		N	35	35	35

Correlations

			س4	الاتصال_الفعال_وتدفق_المعلومات
Spearman's rho	س1	Correlation Coefficient	,243	,534*
		Sig. (1-tailed)	,080	,000

		N	35	35
		Correlation Coefficient	,402*	,780
	س2	Sig. (1-tailed)	,008	,000
		N	35	35
		Correlation Coefficient	,572*	,865**
	س3	Sig. (1-tailed)	,000	,000
		N	35	35
		Correlation Coefficient	1,000	,617**
	س4	Sig. (1-tailed)	.	,000
		N	35	35
		Correlation Coefficient	,617**	1,000**
	الاتصال_الفعال_وتدفق_المعلومات	Sig. (1-tailed)	,000	.
		N	35	35

Correlations

			س5	س6	س7	س8
Spearman's rho	س5	Correlation Coefficient	1,000	,557**	,294*	,327*
		Sig. (1-tailed)	.	,000	,043	,027
		N	35	35	35	35
	س6	Correlation Coefficient	,557**	1,000	,390*	-,185
		Sig. (1-tailed)	,000	.	,010	,144
		N	35	35	35	35
	س7	Correlation Coefficient	,294*	,390*	1,000	,452**
		Sig. (1-tailed)	,043	,010	.	,003

		N	35	35	35	35
		Correlation Coefficient	,327*	-,185	,452**	1,000
	س8	Sig. (1-tailed)	,027	,144	,003	.
		N	35	35	35	35
		Correlation Coefficient	,697**	,550**	,850**	,563**
	التدريب	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000
		N	35	35	35	35

Correlations

			التدريب
		Correlation Coefficient	,697
	س5	Sig. (1-tailed)	,000
		N	35
		Correlation Coefficient	,550**
	س6	Sig. (1-tailed)	,000
		N	35
		Correlation Coefficient	,850*
Spearman's rho	س7	Sig. (1-tailed)	,000
		N	35
		Correlation Coefficient	,563*
	س8	Sig. (1-tailed)	,000
		N	35
		Correlation Coefficient	1,000**
	التدريب	Sig. (1-tailed)	.
		N	35

Correlations

			س9	س10	س11	س12
Spearman's rho	س9	Correlation Coefficient	1,000	,600**	,632**	,491**
		Sig. (1-tailed)	.	,000	,000	,001
		N	35	35	35	35
	س10	Correlation Coefficient	,600**	1,000	,749**	,334*
		Sig. (1-tailed)	,000	.	,000	,025
		N	35	35	35	35
	س11	Correlation Coefficient	,632**	,749**	1,000	,458**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	.	,003
		N	35	35	35	35
	س12	Correlation Coefficient	,491**	,334*	,458**	1,000
		Sig. (1-tailed)	,001	,025	,003	.
		N	35	35	35	35
	تكوين_فرق_عمل	Correlation Coefficient	,789**	,854**	,903**	,594**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000
		N	35	35	35	35

Correlations

			تكوين_فرق_عمل
Spearman's rho	س9	Correlation Coefficient	,789
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	35
	س10	Correlation Coefficient	,854**
		Sig. (1-tailed)	,000

		N	35
		Correlation Coefficient	,903**
	س11	Sig. (1-tailed)	,000
		N	35
		Correlation Coefficient	,594**
	س12	Sig. (1-tailed)	,000
		N	35
		Correlation Coefficient	1,000**
	تكوين_فرق_عمل	Sig. (1-tailed)	.
		N	35

Correlations

			س13	س14	س15	س16
Spearman's rho	س13	Correlation Coefficient	1,000	,295*	,414**	,205
		Sig. (1-tailed)	.	,042	,007	,118
		N	35	35	35	35
	س14	Correlation Coefficient	,295*	1,000	,565**	,280
		Sig. (1-tailed)	,042	.	,000	,052
		N	35	35	35	35
	س15	Correlation Coefficient	,414**	,565**	1,000	,635**
		Sig. (1-tailed)	,007	,000	.	,000
		N	35	35	35	35
	س16	Correlation Coefficient	,205	,280	,635**	1,000
		Sig. (1-tailed)	,118	,052	,000	.

		N	35	35	35	35
		Correlation Coefficient	,557**	,685**	,922**	,706**
	التحفيز	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000
		N	35	35	35	35

Correlations

			التحفيز
Spearman's rho	س13	Correlation Coefficient	,557
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	35
	س14	Correlation Coefficient	,685*
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	35
	س15	Correlation Coefficient	,922**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	35
	س16	Correlation Coefficient	,706
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	35
	التحفيز	Correlation Coefficient	1,000**
		Sig. (1-tailed)	.
		N	35

Correlations

	س17	س18	س19	س20

		Correlation Coefficient	1,000	,639**	,642**	,598**
	س17	Sig. (1-tailed)	.	,000	,000	,000
		N	35	35	35	35
		Correlation Coefficient	,639**	1,000	,727**	,763**
	س18	Sig. (1-tailed)	,000	.	,000	,000
		N	35	35	35	35
		Correlation Coefficient	,642**	,727**	1,000	,832**
Spearman's rho	س19	Sig. (1-tailed)	,000	,000	.	,000
		N	35	35	35	35
		Correlation Coefficient	,598**	,763**	,832**	1,000
	س20	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	.
		N	35	35	35	35
		Correlation Coefficient	,787**	,870**	,840**	,896**
	تفويض_السلطة	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000
		N	35	35	35	35

Correlations

			تفويض_السلطة
		Correlation Coefficient	,787
	س17	Sig. (1-tailed)	,000
		N	35
Spearman's rho		Correlation Coefficient	,870**
	س18	Sig. (1-tailed)	,000
		N	35
	س19	Correlation Coefficient	,840**

		Sig. (1-tailed)	,000
		N	35
		Correlation Coefficient	,896**
	س20	Sig. (1-tailed)	,000
		N	35
		Correlation Coefficient	1,000**
	تفويض_السلطة	Sig. (1-tailed)	.
		N	35

Correlations

			س21	س22	س23	س24
Spearman's rho	س21	Correlation Coefficient	1,000	,699**	,478**	,370*
		Sig. (1-tailed)	.	,000	,002	,014
		N	35	35	35	35
	س22	Correlation Coefficient	,699**	1,000	,542**	,579**
		Sig. (1-tailed)	,000	.	,000	,000
		N	35	35	35	35
	س23	Correlation Coefficient	,478**	,542**	1,000	,249
		Sig. (1-tailed)	,002	,000	.	,075
		N	35	35	35	35
	س24	Correlation Coefficient	,370*	,579**	,249	1,000
		Sig. (1-tailed)	,014	,000	,075	.
		N	35	35	35	35
	س25	Correlation Coefficient	,693**	,557**	,647**	,140

	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,211
	N	35	35	35	35
	Correlation Coefficient	,611**	,346*	,611**	,021
س26	Sig. (1-tailed)	,000	,021	,000	,453
	N	35	35	35	35
	Correlation Coefficient	,546**	,457**	,601**	,168
س27	Sig. (1-tailed)	,000	,003	,000	,167
	N	35	35	35	35
	Correlation Coefficient	,517**	,662**	,467**	,507**
س28	Sig. (1-tailed)	,001	,000	,002	,001
	N	35	35	35	35
	Correlation Coefficient	,432**	,224	,322*	,359*
س29	Sig. (1-tailed)	,005	,098	,030	,017
	N	35	35	35	35
	Correlation Coefficient	,545**	,569**	,236	,314*
س30	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,086	,033
	N	35	35	35	35
	Correlation Coefficient	,790**	,828**	,686**	,608**
الأداء	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35

Correlations

	س25	س26	س27	س28

		Correlation Coefficient	,693	,611**	,546**	,517*
	س21	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,001
		N	35	35	35	35
		Correlation Coefficient	,557**	,346	,457**	,662**
	س22	Sig. (1-tailed)	,000	,021	,003	,000
		N	35	35	35	35
		Correlation Coefficient	,647**	,611**	,601	,467
	س23	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,002
		N	35	35	35	35
		Correlation Coefficient	,140*	,021**	,168	,507
	س24	Sig. (1-tailed)	,211	,453	,167	,001
		N	35	35	35	35
Spearman's rho		Correlation Coefficient	1,000**	,762**	,792**	,528
	س25	Sig. (1-tailed)	.	,000	,000	,001
		N	35	35	35	35
		Correlation Coefficient	,762**	1,000*	,764**	,510
	س26	Sig. (1-tailed)	,000	.	,000	,001
		N	35	35	35	35
		Correlation Coefficient	,792**	,764**	1,000**	,460
	س27	Sig. (1-tailed)	,000	,000	.	,003
		N	35	35	35	35
		Correlation Coefficient	,528**	,510**	,460**	1,000**
	س28	Sig. (1-tailed)	,001	,001	,003	.
		N	35	35	35	35

		Correlation Coefficient	,221**	,292	,262*	,233*
	س29	Sig. (1-tailed)	,101	,044	,064	,089
		N	35	35	35	35
		Correlation Coefficient	,477**	,328**	,291	,473*
	س30	Sig. (1-tailed)	,002	,027	,045	,002
		N	35	35	35	35
		Correlation Coefficient	,755**	,640**	,685**	,777**
	الأداء	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000
		N	35	35	35	35

Correlations

			س29	س30	الأداء
		Correlation Coefficient	,432	,545**	,790**
	س21	Sig. (1-tailed)	,005	,000	,000
		N	35	35	35
		Correlation Coefficient	,224**	,569	,828**
	س22	Sig. (1-tailed)	,098	,000	,000
		N	35	35	35
Spearman's rho		Correlation Coefficient	,322**	,236**	,686
	س23	Sig. (1-tailed)	,030	,086	,000
		N	35	35	35
		Correlation Coefficient	,359*	,314**	,608
	س24	Sig. (1-tailed)	,017	,033	,000
		N	35	35	35
	س25	Correlation Coefficient	,221**	,477**	,755**

		Sig. (1-tailed)	,101	,002	,000
		N	35	35	35
		Correlation Coefficient	,292**	,328*	,640**
	س26	Sig. (1-tailed)	,044	,027	,000
		N	35	35	35
		Correlation Coefficient	,262**	,291**	,685**
	س27	Sig. (1-tailed)	,064	,045	,000
		N	35	35	35
		Correlation Coefficient	,233**	,473**	,777**
	س28	Sig. (1-tailed)	,089	,002	,000
		N	35	35	35
		Correlation Coefficient	1,000**	,414	,519*
	س29	Sig. (1-tailed)	.	,007	,001
		N	35	35	35
		Correlation Coefficient	,414**	1,000**	,667
	س30	Sig. (1-tailed)	,007	.	,000
		N	35	35	35
		Correlation Coefficient	,519**	,667**	1,000**
	الأداء	Sig. (1-tailed)	,001	,000	.
		N	35	35	35

Correlations

			الأداء	التحفيز
Spearman's rho	الأداء	Correlation Coefficient	1,000	,316*

		Sig. (1-tailed)	.	,032
		N	35	35
		Correlation Coefficient	,316*	1,000
	التحفيز	Sig. (1-tailed)	,032	.
		N	35	35
		Correlation Coefficient	,633**	,457**
	تفويض_السلطة	Sig. (1-tailed)	,000	,003
		N	35	35
		Correlation Coefficient	,682**	,518**
	تكوين_فرق_عمل	Sig. (1-tailed)	,000	,001
		N	35	35
		Correlation Coefficient	,356*	,622**
	التدريب	Sig. (1-tailed)	,018	,000
		N	35	35
		Correlation Coefficient	,603**	,236
	الاتصال_الفعال_وتدفق_المعلومات	Sig. (1-tailed)	,000	,086
		N	35	35
		Correlation Coefficient	,771**	,708**
	الاستبيان	Sig. (1-tailed)	,000	,000
		N	35	35

Correlations

			تفويض_السلطة	تكوين_فرق_عمل
Spearman's rho	الأداء	Correlation Coefficient	,633	,682*

		Sig. (1-tailed)	,000	,000
		N	35	35
		Correlation Coefficient	,457*	,518
	التحفيز	Sig. (1-tailed)	,003	,001
		N	35	35
		Correlation Coefficient	1,000**	,666**
	تفويض_السلطة	Sig. (1-tailed)	.	,000
		N	35	35
		Correlation Coefficient	,666**	1,000**
	تكوين_فرق_عمل	Sig. (1-tailed)	,000	.
		N	35	35
		Correlation Coefficient	,108*	,234**
	التدريب	Sig. (1-tailed)	,269	,088
		N	35	35
		Correlation Coefficient	,510**	,698
	الاتصال_الفعال_وتدفق_المعلومات	Sig. (1-tailed)	,001	,000
		N	35	35
		Correlation Coefficient	,759**	,820**
	الاستبيان	Sig. (1-tailed)	,000	,000
		N	35	35

Correlations

			التدريب	الاتصال_الفعال_وتدفق_المعلومات
Spearman's rho	الأداء	Correlation Coefficient	,356	,603*

		Sig. (1-tailed)	,018	,000
		N	35	35
		Correlation Coefficient	,622*	,236
	التحفيز	Sig. (1-tailed)	,000	,086
		N	35	35
		Correlation Coefficient	,108**	,510**
	تفويض_السلطة	Sig. (1-tailed)	,269	,001
		N	35	35
		Correlation Coefficient	,234**	,698**
	تكوين_فرق_عمل	Sig. (1-tailed)	,088	,000
		N	35	35
		Correlation Coefficient	1,000*	,147**
	التدريب	Sig. (1-tailed)	.	,199
		N	35	35
		Correlation Coefficient	,147**	1,000
	الاتصال_الفعال_وتدفق_المعلومات	Sig. (1-tailed)	,199	.
		N	35	35
		Correlation Coefficient	,540**	,686**
	الاستبيان	Sig. (1-tailed)	,000	,000
		N	35	35

Correlations

			الاستبيان
Spearman's rho	الأداء	Correlation Coefficient	,771
		Sig. (1-tailed)	,000

	N	35
	Correlation Coefficient	,708*
التحفيز	Sig. (1-tailed)	,000
	N	35
	Correlation Coefficient	,759**
تفويض_السلطة	Sig. (1-tailed)	,000
	N	35
	Correlation Coefficient	,820**
تكوين_فرق_عمل	Sig. (1-tailed)	,000
	N	35
	Correlation Coefficient	,540*
التدريب	Sig. (1-tailed)	,000
	N	35
	Correlation Coefficient	,686**
الاتصال_الفعال_وتدفق_المعلومات	Sig. (1-tailed)	,000
	N	35
	Correlation Coefficient	1,000**
الاستبيان	Sig. (1-tailed)	.
	N	35

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%

Cases	Valid	35	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	35	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,565	4

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	35	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,791	4

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	35	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,861	4

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	35	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,781	4

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	35	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,931	4

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	35	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,864	10

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	35	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,920	30

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		التحفيز	تكوين_فرق_عمل	الاتصال_الفعال_وتدفق _المعلومات	التدريب
N		35	35	35	35
Normal Parameters[a,b]	Mean	3,5357	3,9929	4,2643	3,8071
	Std. Deviation	,68905	,66279	,47334	,68890
Most Extreme Differences	Absolute	,194	,247	,255	,210
	Positive	,136	,092	,255	,161
	Negative	-,194	-,247	-,174	-,210
Kolmogorov-Smirnov Z		1,145	1,462	1,506	1,241
Asymp. Sig. (2-tailed)		,145	,028	,021	,092

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		تفويض_السلطة	الأداء	الاستبيان
N		35	35	35
Normal Parameters[a,b]	Mean	3,6571	4,1743	3,9052
	Std. Deviation	,89131	,42102	,46082
Most Extreme Differences	Absolute	,201	,146	,153
	Positive	,139	,146	,077
	Negative	-,201	-,075	-,153
Kolmogorov-Smirnov Z		1,192	,865	,905
Asymp. Sig. (2-tailed)		,117	,442	,387

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Statistics

		الجنس	العمر	المؤهل_العلمي	الحالة_الإجتماعية	سنوات_الأقدمية	الدرجة_الوظيفية
N	Valid	35	35	35	35	35	35
	Missing	0	0	0	0	0	0

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	20	57,1	57,1	57,1
	أنثى	15	42,9	42,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	8	22,9	22,9	22,9
	30-40	18	51,4	51,4	74,3
	41-50	8	22,9	22,9	97,1
	+51	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

المؤهل_العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من بكالوريا	3	8,6	8,6	8,6
	ليسانس	12	34,3	34,3	42,9
	ماستر	14	40,0	40,0	82,9
	ماجستير	4	11,4	11,4	94,3
	دكتوراه	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

الحالة_الإجتماعية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أعزب	8	22,9	22,9	22,9
	متزج	25	71,4	71,4	94,3
	مطلق	1	2,9	2,9	97,1
	أرمل	1	2,9	2,9	100,0

	Total	35	100,0	100,0	

سنوات_الأقدمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 5 سنوات	10	28,6	28,6	28,6
	من 5 الى 10 سنوات	9	25,7	25,7	54,3
	من 11 الى 15 سنوات	8	22,9	22,9	77,1
	اكثر من 15 سنة	8	22,9	22,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

الدرجة_الوظيفية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موظف	20	57,1	57,1	57,1
	رئيس قسم	4	11,4	11,4	68,6
	اطار	10	28,6	28,6	97,1
	5	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Statistics

		الجنس	العمر	المؤهل_العلمي	الحالة_الإجتماعية	سنوات_الأقدمية	الدرجة_الوظيفية
N	Valid	35	35	35	35	35	35
	Missing	0	0	0	0	0	0

Frequency Table

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	20	57,1	57,1	57,1
	أنثى	15	42,9	42,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	8	22,9	22,9	22,9
	30-40	18	51,4	51,4	74,3
	41-50	8	22,9	22,9	97,1
	+51	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

المؤهل_العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من بكالوريا	3	8,6	8,6	8,6
	ليسانس	12	34,3	34,3	42,9
	ماستر	14	40,0	40,0	82,9
	ماجستير	4	11,4	11,4	94,3
	دكتوراه	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

الحالة_الإجتماعية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أعزب	8	22,9	22,9	22,9
	متزج	25	71,4	71,4	94,3
	مطلق	1	2,9	2,9	97,1
	أرمل	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

سنوات_الأقدمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 5 سنوات	10	28,6	28,6	28,6
	من 5 الى 10 سنوات	9	25,7	25,7	54,3
	من 11 الى 15 سنوات	8	22,9	22,9	77,1
	اكثر من 15 سنة	8	22,9	22,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

الدرجة_الوظيفية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موظف	20	57,1	57,1	57,1
	رئيس قسم	4	11,4	11,4	68,6
	اطار	10	28,6	28,6	97,1
	5	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
س1	35	1	5	4,23	,808
س2	35	1	5	4,26	,741
س3	35	2	5	4,17	,747
س4	35	3	5	4,40	,553
الاتصال_الفعال_وتدفق_المعلومات	35	3,25	5,00	4,2643	,47334
س5	35	1	5	4,09	,887
س6	35	1	5	3,89	,796
س7	35	1	5	3,40	1,006
س8	35	1	5	3,86	,810
التدريب	35	1,00	4,75	3,8071	,68890
س9	35	2	5	3,97	,822
س10	35	2	5	4,03	,857
س11	35	2	5	3,91	,887
س12	35	2	5	4,06	,539
تكوين_فرق_عمل	35	2,00	5,00	3,9929	,66279
س13	35	2	5	4,00	,767
س14	35	2	5	3,51	,818
س15	35	1	5	3,20	,994
س16	35	1	5	3,43	,948
التحفيز	35	1,50	4,75	3,5357	,68905
س17	35	2	5	3,66	,802
س18	35	1	5	3,51	1,067
س19	35	1	5	3,69	,963

س20	35	1	5	3,77	1,060
تفويض_السلطة	35	1,25	5,00	3,6571	,89131
س21	35	3	5	4,31	,583
س22	35	3	5	4,34	,639
س23	35	3	5	4,31	,583
س24	35	1	5	3,57	,948
س25	35	3	5	4,26	,611
س26	35	4	5	4,26	,443
س27	35	3	5	4,26	,505
س28	35	3	5	4,14	,648
س29	35	2	5	4,06	,591
س30	35	3	5	4,23	,598
الأداء	35	3,40	5,00	4,1743	,42102
الاستبيان	35	2,65	4,59	3,9052	,46082
Valid N (listwise)	35				

Correlations

			التحفيز	تفويض_السلطة
Spearman's rho	التحفيز	Correlation Coefficient	1,000	,457**
		Sig. (1-tailed)	.	,003
		N	35	35
	تفويض_السلطة	Correlation Coefficient	,457**	1,000
		Sig. (1-tailed)	,003	.
		N	35	35
	تكوين_فرق_عمل	Correlation Coefficient	,518**	,666**

		Sig. (1-tailed)	,001	,000
		N	35	35
		Correlation Coefficient	,622**	,108
	التدريب	Sig. (1-tailed)	,000	,269
		N	35	35
		Correlation Coefficient	,236	,510**
	الاتصال_الفعال_وتدفق_المعلومات	Sig. (1-tailed)	,086	,001
		N	35	35
		Correlation Coefficient	,316*	,633**
	الأداء	Sig. (1-tailed)	,032	,000
		N	35	35

Correlations

			تكوين_فرق_عمل	التدريب
Spearman's rho	التحفيز	Correlation Coefficient	,518	,622**
		Sig. (1-tailed)	,001	,000
		N	35	35
	تفويض_السلطة	Correlation Coefficient	,666**	,108
		Sig. (1-tailed)	,000	,269
		N	35	35
	تكوين_فرق_عمل	Correlation Coefficient	1,000**	,234**
		Sig. (1-tailed)	.	,088
		N	35	35
	التدريب	Correlation Coefficient	,234**	1,000
		Sig. (1-tailed)	,088	.

		N	35	35
		Correlation Coefficient	,698	,147**
	الاتصال_الفعال_وتدفق_المعلومات	Sig. (1-tailed)	,000	,199
		N	35	35
		Correlation Coefficient	,682*	,356**
	الأداء	Sig. (1-tailed)	,000	,018
		N	35	35

Correlations

			الاتصال_الفعال_وتدفق_المعلومات	الأداء
Spearman's rho	التحفيز	Correlation Coefficient	,236	,316**
		Sig. (1-tailed)	,086	,032
		N	35	35
	تفويض_السلطة	Correlation Coefficient	,510**	,633
		Sig. (1-tailed)	,001	,000
		N	35	35
	تكوين_فرق_عمل	Correlation Coefficient	,698**	,682**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000
		N	35	35
	التدريب	Correlation Coefficient	,147**	,356
		Sig. (1-tailed)	,199	,018
		N	35	35
	الاتصال_الفعال_وتدفق_المعلومات	Correlation Coefficient	1,000	,603**
		Sig. (1-tailed)	.	,000

	N	35	35
	Correlation Coefficient	,603*	1,000**
الأداء	Sig. (1-tailed)	,000	.
	N	35	35