جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية
وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع :

التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسة الإقتصادية: دراسة حالة (مطاحن قصر البخاري)

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة وتسيير المؤسسة

من إعداد :

- سايج أسماء
- عرايبية خلود

إشراف الدكتورة:

عثماني أمينة

أمام اللجنة المكونة من :

الإسم واللقب	الرتبة	المؤسسة الأصلية	ملاحظات
زعاف نصيرة	أستاذ محاضر (ب)	جامعة المدية	رئيسا
عثماني أمينة	أستاذ محاضر (ب)	جامعة المدية	مقرّرا
فرطاسي حفيظة	أستاذ محاضر (ب)	جامعة المدية	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية 2016-2017


بسم الله الرحمن الرحيم

اللهم لا تجعلنا من الذين ضل سعيهم في الحياة الدنيا.

اللهم اجعل أيامنا القادمة فرجا و بشرى لكل ما هو خير لنا.

اللهم وفق طلاب العلم و يسر عليهم كل عسر و فرح قلوبهم بالنجاح و الفلاح.

اللهم آمين

الشكر

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا لإتمام هذا البحث العلمي

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير للأستاذة المحترمة المشرفة

عثماني أمينة على كل ما قدمته لنا من توجيهات

ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في

جوانبه المختلفة، وفقها الله.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل أساتذة جامعة يحي فارس

أيضا لا ننسى جميع عمال مطاحن قصر البخاري

فجزيل الشكر لكل من ساهم في

هذا البحث العلمي من قريب أو بعيد



الإهداء

الحمد لله و الصلاة و السلام على رسول الله .

إلى نور العيون، رمش الجفون، الصدر الحنون والقلب الدافئ

أمي الحبيبة

إلى سندي وعوني، قدوتي ومصدر فخري

أبي الغالي

إلى ظلي الذي لا يفارقني، أملي و نور حياتي زوجي إسلام

إلى الورود البهية نسيمة، نسرين

إلى جدتاي الطيبتان صافية، زهرة

إلى روحكما الطاهرتان جداي أحمد، محمد رحمكما الله

إلى كل أعمامي و عماتي، أخوالي و خالاتي، أبناءهم و بناتهم

إلى ابنة عمتي و أختي الصغيرة إيمان

إلى رمز البراءة و الصفاء إسحاق

إلى كل عائلة عرايبية، حاج علي و بن أحمد

إلى كل صديقاتي و بالأخص قريتلي محجوبة و سايج أسماء

إلى كل أساتذة جامعة يحي فارس

إلى كل قارئ للمذكرة



خلود

الإهداء

الحمد لله و الصلاة و السلام على رسول الله .

إلى من أرضعتني الحب والحنان، إلى القلب الناصع بالبياض، إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب أمي الحبيبة.

إلى من علمني العطاء بدون انتظار، إلى من أحمل اسمه بافتخار، إلى من أفتقده إلى من يرتعش قلبي لذكره، إلى من أودعني لله أهديك هذا البحث والدي العزيز رحمه الله.

"اللهم أنزل على قبره الضياء والنور والسرور وجازه بالإحسان إحسانا وبالسيئات مغفرة ورضوانا، اللهم خذه من ضيق اللحود إلى الجنات الخلود وارحمه واغفر له يا رب العالمين"

إلى زوجي الكريم "بوعلام" الذي ساندني له جزيل الشكر والتقدير.

إلى الذين قاسموني الفرحة والحزن في كل لحظة إخوتي وأخواتي:

محفوظ وزوجته، آسيا، محمد الأمين وزوجته، عبد النور، فاطمة الزهراء، ابراهيم وهاجر حفظهم الله ورعاهم.

إلى كل من جدي محمد وجدتي أم السعد أطال الله في عمرهما، إلى روحك الطاهرة جدتي حليمة رحمك الله وأسكنك فسيح جنانه.

إلى الأحفاد الذين أحبهم آية، محمد الأمين، هديل، أكرم، هالة، ماريا.

إلى كل من عائلة سايج وسعودي.

إلى رفيقات الدرب وصديقات العمر فريدة، ماجدة، خلود، سليمة.

إلى كل من شاركني في هذا العمل المتواضع، إلى كل أساتذة جامعة يحي فارس.



أسماء

المستخلص:

تناولت هذه الدراسة التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسة الإقتصادية، حيث هدفت إلى بيان مستوى التمكين الإداري ومستوى الأداء الوظيفي لدى عمال مطاحن قصر البخاري.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت استبانة لجمع البيانات وقد وزعت على مفردات الدراسة بلغ حجمها (105) فرد ، وكان عدد الإستبيانات المسترجعة والصالحة للتحليل (83) استبانة، وبعد عملية جمع البيانات تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (Spss) لتحليلها، واستخدم في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب تضمنت المتوسط المرجح، الإنحراف المعياري...إلخ

توصلت الدراسة إلى:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي في مؤسسة مطاحن قصر البخاري.

الكلمات المفتاحية : الأداء الوظيفي، القدرة، الدافعية، الإنجاز، التمكين الإداري، المشاركة، الإثراء الوظيفي تفويض السلطة، مؤسسة مطاحن قصر البخاري.

Abstract:

This study dealt with administrative empowerment and its relation to job performance in the economic institution, where it aimed to indicate the level of administrative empowerment and the level of job performance among the workers of Ksar el Boukhari Mills.

In order to achieve the objectives of the study, a questionnaire was used to collect the data. The questionnaire was distributed to (105) individuals. The number of questionnaires recovered and valid for the analysis was (83). After the data collection, the statistical analysis program (Spss) was used for analysis. Methods include weighted average, standard deviation, etc…

The study concluded:

- The existence of a statistically significant relationship between administrative empowerment and job performance in the Ksar el Boukhari Mills.

Keywords: **Functionality**, **Capacity**, **Motivation**, **Achievement**, **Management Empowerment**, **Delegation of Authority**, **Ksar el Boukhari Mills Est**. **Participation**, **Career Enrichment**,

الفهرس

الشكر

الإهداء

المستخلص باللغة العربية و الأجنبية

الفهرس

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة عامة:..... أ – ح

الفصل الأول:مدخل للأداء الوظيفي 8–34

تمهيد الفصل 8

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي 9

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي و أهميته 9

المطلب الثاني: أبعاد الأداء الوظيفي 11

المطلب الثالث: محددات و العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي 12

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي 16

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء الوظيفي و الغرض منه 16

المطلب الثاني: القائمون بعملية تقييم الأداء الوظيفي 19

المطلب الثالث: مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء 22

المبحث الثالث: خطوات و طرق تقييم الأداء الوظيفي 25

المطلب الأول: خطوات تقييم الأداء الوظيفي 25

المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء الوظيفي 28

المطلب الثالث: أخطاء عملية تقييم الأداء 31

خلاصة الفصل 34

الفصل الثاني:مدخل للتمكين الإداري 36–71

تمهيد الفصل 36

المبحث الأول: ماهية التمكين الإداري 37

المطلب الأول: مفهوم التمكين الإداري وفوائده 37

المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم التمكين الإداري 45
المطلب الثالث: الفرق بين التمكين و المفاهيم الإدارية الأخرى 48
المبحث الثاني: أساسيات في تطبيق التمكين الإداري 52
المطلب الأول: الخصائص التي تعزز التمكين الإداري للعاملين 52
المطلب الثاني: تطبيق التمكين الإداري 53
المطلب الثالث: معوقات تطبيق التمكين الإداري 55
المبحث الثالث: الدعائم والمساهمات الجوهرية لإنجاح التمكين الإداري 59
المطلب الأول: إتجاهات و مبادئ التمكين الإداري 59
المطلب الثاني: أبعاد ودعائم التمكين الإداري 62
المطلب الثالث: أساليب ونماذج التمكين الإداري 67
خلاصة الفصل 71

الفصل الثالث: العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي في مؤسسة مطاحن قصر البخاري....73-105
تمهيد الفصل 73
المبحث الأول: التعريف بمؤسسة دراسة حالة 74
المطلب الأول: ماهية مؤسسة مطاحن قصر البخاري 74
المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة 77
المطلب الثالث: مهام وأهداف المؤسسة 80
المبحث الثاني: منهجية و خطوات الدراسة الميدانية 82
المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة 82
المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة 84
المطلب الثالث: منهجية تطوير أداة الدراسة 87
المبحث الثالث: عرض النتائج واختبار الفرضيات 89
المطلب الأول: وصف عينة و متغيرات الدراسة 89
المطلب الثاني: تحليل النتائج ومناقشة الفرضيات..... 99
خلاصة الفصل 105
خاتمة عامة..... 107-109
قائمة المراجع 110-114
قائمة الملاحق 116-132

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(1،2)	الفرق بين التفويض و التمكين	50
(2،3)	المقومات البشرية داخل مؤسسة مطاحن قصر البخاري	75
(3،3)	عدد وطبيعة الأفراد المستجوبين	83
(4،3)	نسبة الإستجابة في المؤسسة المدروسة	84
(5،3)	الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة في قائمة الاستقصاء	85
(6،3)	المتوسطات المرجحة و الإتجاهات الموافقة لها	85
(7،3)	ثبات الإتساق الداخلي لأداة الدراسة	88
(8،3)	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا للجنس	89
(9،3)	توزيع أفراد الدراسة تبعا للفئة العمرية	90
(10،3)	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا للمستوى التعليمي	91
(11،3)	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا للمنصب	92
(12،3)	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لسنوات الخبرة في المؤسسة	92
(13،3)	نتائج التحليل الإحصائي لفقرات التمكين الإداري	94
(14،3)	نتائج التحليل الإحصائي لفقرات الأداء الوظيفي	97
(15،3)	مستوى أهمية التمكين الإداري بمؤسسة مطاحن قصر البخاري	100
(16،3)	مستوى أهمية الأداء الوظيفي بمؤسسة مطاحن قصر البخاري	102
(17،3)	معامل الإرتباط بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي	103

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
(1،1)	خطوات تقييم الأداء	28
(2،3)	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن قصر البخاري	77

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

أصبح الاهتمام بالعنصر البشري من أولويات المؤسّسات التي تسعى للبقاء والإستمرارية وتحقيق ميزة تنافسية وهذا بالنظر إلى التطورات في محيطها وعلى سبيل الخصوص شدة المنافسة. ولهذا أصبحت إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المؤسّسة وأكثرها حساسية، كونها تتعامل مع أهم و أحرج عنصر من عناصر الإنتاج والمتمثل في المورد البشري. هذا المورد غير قابل للتقليد من قبل المنافسين، والمحرك الرئيسي لجميع الأنشطة الأخرى. لأن تحقيق أهداف المشروع يكون عن طريق الأفراد.

ومن هنا، كان الإهتمام بنظام تحفيز العاملين لتنمية مهاراتهم، وتجسيد مفهوم التمكين الإداري المقصود به إعادة هيكلة مراكز القوى، وإعادة توزيع السلطة، وحق التصرف واتخاذ القرار. إلا أن تطبيق مفهوم التمكين في المؤسسة الإقتصادية يحتاج إلى تغييرات وتعديلات متعددة، منها سلوكية وتقنية وإدارية وحتى إعادة هيكلة المؤسسة كذلك.

لأن التمكين يعطي الموظف صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها، حسب الوصف الخاص لتلك الوظيفة من ناحية، ويمنحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور في سياق الوظيفة أو خارج إطار الوظيفة من ناحية أخرى.ممّا ينعكس على أدائه، ويرفع مستوى الأداء الوظيفي للفاعلين في هذه المؤسسة الاقتصادية لمواجهة كل التحديات التي تحيط بها، مما يساهم في تعزيز مكانة المؤسسة الإقتصادية.

❖ الإشكالية:

مما سبق، سنركز في بحثنا هذا على دراسة علاقة التمكين الاداري بالأداء الوظيفي، من خلال ما ورد في الأدبيات الإدارية حول الموضوع، ومحاولة إسقاط ذلك على مؤسسة مطاحن قصر البخاري. في محاولة للإجابة على الإشكالية التالية:

ما مدى إهتمام المؤسسة الإقتصادية بالتمكين الإداري من أجل تحسين الأداء الوظيفي بها؟

❖ الإشكاليات الفرعية:

ومن أجل التمكن من الإجابة على هذه الإشكالية تمّ تفريعها إلى الأسئلة التالية :

- ما مدى إهتمام مؤسسة مطاحن قصر البخاري بالتمكين الإداري ؟

- ما مدى الإهتمام بتحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة مطاحن قصر البخاري ؟

- هل توجد علاقة بين مستوى التمكين الإداري ومستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة مطاحن قصر البخاري ؟

❖ الفرضيات:

و كإجابة على هذه التساؤلات نحدد الفرضيات التالية:

- يوجد إهتمام كبير بالتمكين الإداري في مؤسسة مطاحن قصر البخاري.

- تهتم مؤسسة مطاحن قصر البخاري المدروسة بدرجة كبيرة بتحسين الأداء الوظيفي.

- توجد علاقة إيجابية بين مستوى التمكين الإداري ومستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة مطاحن قصر البخاري عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$

❖ أسباب إختيار الموضوع:

لقد وقع إختيارنا على هذا الموضوع نظرا لعدة أسباب منها:

- حداثة الموضوع وإنسجامه مع التخصص.
- محاولة إيجاد العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي في مؤسسة مطاحن قصر البخاري.
- محاولة إفادة المؤسسات الإقتصادية بدراسات واقعية تمس مشاكلها خاصة في ما يتعلق بالأداء.
- مواصلة التعمق في البحث الخاص بمرحلة الليسانس لأنه أصبح من الإهتمامات البحثية.

❖ أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق ما يلي:

- التعريف بمفهوم التمكين الإداري، أبعاده وأهميته ومفهوم الأداء الوظيفي من خلال الإطار النظري.
- تحليل ومعرفة طبيعة وقوة العلاقة بين المتغير المستقل (التمكين الإداري) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)
- في مؤسسة مطاحن قصر البخاري.
- تقديم بعض المقترحات والتوصيات في ضوء النتائج التي يتوصل إليها البحث للاستفادة منها. والتي من شأنها أن تساهم في تعزيز مستوى التمكين الإداري في المؤسسة الإقتصادية.

❖ أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث في النقاط التالية:

- كونه يتطرق إلى أحد المفاهيم التنظيمية الحديثة وهو التمكين الإداري، والذي يعد من المواضيع الهامة في الفكر الإداري الحديث.
- كونه يهتم بالأداء الوظيفي في المؤسسة الإقتصادية الذي يعتبر محور إهتمام كل المؤسسات الإقتصادية.
- كونه يبرز أهمية التمكين في تحسين الأداء الوظيفي وهو ما ينعكس إيجابا على المؤسسة الإقتصادية.

❖ منهج البحث:

لقد اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي، و الذي يعرف بأنه الطريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي، دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها و يحللها.

❖ الدراسات السابقة

- **الدراسات المتعلقة بالتمكين:**

01- دراسة كرمية توفيق الموسومة بعنوان "تمكين العاملين دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان" ،وهي رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 2007- 2008، حيث بدأ الباحث دراسته بالتمكين، ثم القيادة وعلاقتها بالتمكين، فخطوات وشروط تنفيذه ومناخ نجاحه، وأخيرا واقع التمكين في المؤسسة الجزائرية.

02- دراسة هبا قدندل بعنوان " تفعيل القيادة التحليلية من خلال أسلوب تمكين العاملين في المنظمة دراسة حالة جامعة المدية" ، وهي رسالة ماجستير في إدارة الأعمال والتسويق لسنة 2009-2010 وقد بدأت الباحثة دراستها بالتغيير التنظيمي والقيادة الإدارية والتحويلية، ثم تمكين العاملين، ثم تطرقت إلى: اثر استخدام التمكين في القيادة على العاملين، علاقة القيادة بالتمكين، ترقية أداء العامل من خلال التمكين، وأخيرا دراسة واقع القيادة التحويلية وتمكين العاملين في جامعة المدية وقد أجرت الباحثة الدراسة الميدانية في الجامعة رغم أن تخصصها أقرب إلى المؤسسة.

- **الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي:**

01- دراسة بنوناس صباح بعنوان " النمط القيادي وتأثيره على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بمستشفى بشير بن ناصر بسكرة"، وهي رسالة ماجستير في علوم التسيير من جامعة محمد خيضر بسكرة 2007-2008 ، وقد استعرضت الباحثة فيها تقييم الأداء وأساليبه، القيادة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي، وواقع ذلك في مستشفى بشير بن ناصر.

02- دراسة محمد سلامنة بعنوان "الصراعات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة بجيجل"، وهي رسالة ماجستير في إدارة المنظمات ENAVA ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج لسنة 2010-2011 حيث تناول الباحث الصراع التنظيمي، ثم علاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بالشركة الإفريقية للزجاج بجيجل.

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، حيث تناولنا في القسم الأول الدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري و في القسم الثاني الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي وتوصلنا من خلالها الى الملاحظات التالية:

– تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابق في تناولها لموضوع التمكين الإداري و الأداء الوظيفي من الجانب النظري.

– تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج المستخدم.

– تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابق سوءا من ناحية الإطار المكاني والزماني وكذا قطاع النشاط بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة.

لذا حاولنا من خلال هذا البحث الإلمام بمجموعة من الممارسات والسياسات الجديدة الخاصة بالتمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي وهو ما سوف نتطرق إليه في فصول هذا البحث.

صعوبات البحث:

إن أهم ما واجهنا في هذا البحث من صعوبات وعوائق ارتبطت أكثر بالجانب التطبيقي، سيما من حيث صعوبة الحصول على المعلومات وعدم تعاون بعض المسؤولين في المؤسسة محل الدراسة كما وجدنا صعوبات تعلقت بتوزيع استبانة البحث و استردادها.

❖ الهيكل العام للبحث:

للإجابة على إشكالية البحث و التأكد من الفرضيات قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول.

- **الفصل الأول:** خاص بالأداء الوظيفي واشتمل على ثلاثة مباحث، حاولنا في المبحث الأول دراسة ماهية الأداء الوظيفي، وتطرقنا في المبحث الثاني إلى تقييم الأداء الوظيفي، أما المبحث الثالث فتناولنا فيه خطوات وطرق تقييم الأداء الوظيفي.

- **الفصل الثاني**: تحت عنوان التمكين الإداري، ويحتوي على ثلاث مباحث، المبحث الأول قدمنا فيه مفاهيم عامة حول التمكين الإداري مع التطرق إلى فوائده، التطور التاريخي لمفهوم التمكين الإداري والفرق بينه وبين المفاهيم الإدارية الأخرى، أما المبحث الثاني بعنوان أساسيات في تطبيق التمكين الإداري، تم التطرق فيه
- إلى الخصائص التي تدعم وتعزز التمكين الإداري للعاملين، تطبيق التمكين الإداري ومعوقاته، وتطرقنا في المبحث الثالث إلى الدعائم والمساهمات الجوهرية لإنجاح التمكين الإداري حيث اشتمل على إتجاهات ومبادئ أساليب و نماذج التمكين الإداري بالإضافة إلى أبعاده و دعائمه.
- **الفصل الثالث**: سنخصصه لدراسة العلاقة بين المتغيرين (التمكين الإداري ، الأداء الوظيفي) في مؤسسة دراسة حالة، تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث: المبحث الأول خاص بالتعريف بمؤسسة دراسة حالة وهيكلها العام، أما المبحث الثاني يحتوي على منهجية وخطوات الدراسة الميدانية، والمبحث الثالث اشتمل على عرض النتائج وإختبار الفرضيات.

الفصل الأول

مدخل للأداء الوظيفي

تمهيد الفصل :

يعد الأداء مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمؤسسة بشكل عام، وهو يمثل القاسم المشترك لإهتمام علماء الإدارة ويكاد يكون الظاهر الشمولية وعنصرا محوريا لجميع فروق وحقول المعرفة الإدارية، فضلا عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه.

كان الأداء الوظيفي ومازال محل جدل كبير في الأواسط الإدارية، حيث يعبر الأداء بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، ويتوقف مستوى الأداء على قدرات ومهارات العاملين التي تقع خلف مجموعة من المتطلبات التي تتضمن المؤهلات التعليمية، الميول، الإهتمامات وغيرها، وبما أن نجاح المؤسسات مرتبط بأداء العاملين فيها، اهتم الباحثون بموضوع الأداء لأهميته الكبيرة بالنسبة للأفراد والمؤسسات على حد سواء، فالمؤسسة تسعى دائما إلى الإرتقاء بأداء العاملين فيها من خلال تدريبهم وتحفيزهم باستمرار للوصول إلى أهدافها وحسب معايير الأداء المحددة والتي يمكن أن تكون كمية أو نوعية الجهد المبذول و نمط الأداء.

شهدت حقبة الثمانينات بحثا متواصلا عن الحلول للمشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي مثل البحث عن قيادات جديدة، إشتراك العاملين في وضع السياسات بصورة أكبر والعديد من الأساليب التي تؤدي إلى زيادة تحسين معدلات الأداء.

وسوف نتناول في هذا الفصل موضوع الأداء الوظيفي من خلال المباحث التالية:

- ❖ المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي.
- ❖ المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي.
- ❖ المبحث الثالث: خطوات و طرق تقييم الأداء الوظيفي.

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

أثار موضوع الأداء الوظيفي اهتمام الباحثين والمفكرين في حقل الإدارة إذ يعد أحد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين و بلوغهم مستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة.

نعالج في هذا المبحث ماهية الأداء الوظيفي، سنحاول التطرق فيه إلى مفهوم الأداء الوظيفي، أهميته وأبعاده بالإضافة إلى التعرض لمظاهره ومحدداته.

❖ المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي و أهميته

➢ الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

تبين من مراجعة الأدبيات المتوفرة إختلاف أراء الباحثين والكتاب في تحديد تعريف للأداء الوظيفي، وهذا راجع إلى تعدد الإختصاصات ومجال العمل، ولهذا سوف نحاول تقديم عدة تعاريف توضح هذا المفهوم.

- يعرفه عاشور على أنه: <<قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها و هذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الجهد.[1]

- كما يعرف أيضا: <<درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، لأن الجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد.[2]

[1] – عاشور أحمد صقر،" **السلوك الإنساني في المنظمات**"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ،2005، ص ص25 –26.

[2] – حسن راوية محمد،" **إدارة الموارد البشرية** "، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999م، ص 216.

- ويعرف بأنه : << سلوك وظيفي هادف لايظهر نتيجة قوة أوضغوط نابعة من داخل الفرد فقط ولكن نتيجة تفاعل و توافق بين القوى الداخلية للفرد و القوى الخارجية المحيطة به.[1]
- وهناك من ينظر للأداء الوظيفي على أنه: << الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء، حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة و المقدرة في العمل و المستوى في الأداء[2].
- وعرف كذلك بأنّه: " التفاعل بين السلوك والإنجاز وأنه مجموع السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس"[3].

من خلال ما سبق عرضه فإن الأداء الوظيفي يمكن توضيحه في النقاط التالية:

- النتائج التي يحققها الموظف خلال تأدية مهامه، و القيام بواجباته بفعالية و بمواصفات محددة مسبقا.
- يسمح بتحويل المدخلات إلى المخرجات بمواصفات محددة و بأقل تكلفة ممكنة.
- هو محصلة التفاعل بن كل من القدرة، الدافعية و إدراك الدور.
- نتائجه قابلة للقياس.

➢ الفرع الثاني: أهمية الأداء الوظيفي

تتمثل أهمية الأداء الوظيفي في أية منظمة فيما يلي:

1. للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فان ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة و استقرارها و فعاليتها.[4]

---

[1] – هلال محمد عبد الغني ،" **مهارة إدارة الأداء**"، الطبعة 2، مركز تطوير الأداء و التنمية، القاهرة، 1999م، ص ص 19-20.

[2] – صلاح الدين عبد الباقي، "**إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية**"، الدار الجامعية، مصر، 2005 ، ص 280.

[3]– عبد الباري إبراهيم درة و آخرون ، "**تكنولوجيا الأداء في المنظمات**"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 25.

[4] – إبراهيم فيصل بن فهد بن محمد، "**العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار و علاقته بمستوى أدائهم**"، دراسة مسحية على الموظفين في مجلس الشورى، شهادة ماجيستر في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسا العليا، السعودية، 2008، ص40 .

2. كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المنظمة فقط، بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الإقتصادية و الإجتماعية في الدولة.[1]

3. يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له وهي الحاجة إلى الإستقرار في عمله وإثبات ذاته.[2]

4. يعد الأداء مقياس لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية لقياس كفاءة أداء العاملين، فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليه الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد، مثل النقل الترقية، التكوين والإنتداب لمناصب عليا ... ، ومن خلال ذلك المنطلق يجب على كل فرد أن يوجه إهتماما خاصا لأدائه في العمل لإرتباطه بمستقبله الوظيفي.[3]

❖ المطلب الثاني: أبعاد الأداء الوظيفي

نعني بالأداء قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله، و يمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء و هي: [4]

أ – كمية الجهد المبذول

تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية، و تعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

---

[1] – إبراهيم فيصل بن فهد بن محمد، مرجع سابق، ص 40.

[2] – حنفي محمود سليمان، "**السلوك التنظيمي و الأداء**"، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1975، ص 65.

[3] – منصور أحمد منصور، "**القوى العاملة–تخطيط وظائفها و تقسيم أدائها**"، مكتب عزيب، القاهرة، 1986، ص135.

[4] – محمد سعيد أنور سلطان، "**السلوك التنظيمي**"، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، سنة 2003، ص220.

ب . الجهد المبذول:

يعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول، ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات وخلوه من الأخطاء ودرجة الابتكار والإبداع في الأداء.

ج . نمط الأداء:

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

❖ المطلب الثالث: محددات و العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

➢ الفرع الأول: محددات الأداء الوظيفي

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

- **الأداء الوظيفي: القدرة x الدافعية x الإدراك**

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

[1]– سهام بن رحمون، "**بيئة العمل الداخلية و أثرها على الأداء الوظيفي**"، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية ،جامعة باتنة، سنة 2014 ،ص74.

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

وهناك من يرى أن الدافعية هي قوى داخلية وقوى خارجية تثير وتوجه السلوك وتحافظ على إستمرارية الجهد المبذول وبالتالي يمكن أن نستخلص بأن الدافعية هي: <<قوى تنشط وتوجه السلوك وتحافظ على إستمرارية الجهد>>.[1]

مهما اختلفت تعاريف الدافعية، فهي تتفق في دورها الأساسي على إثارة سلوك معين، و كل إنسان له عدد من الحاجات، وهذه الحاجات تتنافس فيما بينها، والحاجة أو الدافع الأقوى هو الذي يحدد السلوك، أما بالنسبة للأهداف فهي تختلف عن الدافعية لأنها أشياء خارج الفرد، أما الدافعية هي أشياء داخل الفرد، ولقد اهتم علماء النفس المعنيين بالإدارة بالدوافع ذات الصلة بالعمل وأهمها هي[2]:

أ– الدافع لتحقيق الذات، الذي يعتبر مصدر الدوافع الاجتماعية كالأمن، التقدير، الانتماء، التعبير عن الذات وإحترامها.

ب– الحاجة للانجاز لأن الإنسان إذا ما قرر أو إحتاج تنفيذ عمل ما فهو يسعى ويتشبث به ويؤديه بشكل سليم و صحيح، و طبعا نسبة النجاح تختلف من فرد لآخر لإختلاف القدرات.

ج– دافع التمكن أو التعلم، الذي يؤدي إلى الإستطلاع و التمكن بما يحيط بالفرد.

د– الحاجة للتواد و إقامة علاقات محبة و مودة مع الزملاء وذلك بشكل غريزي أحيانا.

هـ– دافع الإرتياح وعدم القلق والألم، الذي يهدف إلى التخلص من بعض مسببات القلق والتوتر خاصة الذي يحدث عندما يجد الفرد نفسه في ظروف جيدة.

[1] – طه طارق،**"السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الأنترنت"**، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2006م، ص302.

[2] – برنوطي سعاد نائف، **"إدارة الموارد البشرية–إدارة الأفراد"**، ط 2، عمان، دار وائل، 2004، ص ص 352، 355.

3.إدراك الدور:

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

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

- **الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي**

يصعب تحديد كافة العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي لأنه مجال واسع متشعب الأبعاد، ولأن تلك العوامل متعددة، يخضع بعضها لسيطرة الموظف، بينما بعضها الآخر يخرج عن سيطرته، كما يرى بعض الباحثين تلك الصعوبة إلى القصور في فهم طبيعة التفاعل بين محددات الأداء الوظيفي ويرجع بعض الباحثين صعوبة تحديد العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي للقادة بصفة خاصة إلى تداخل التفاعل بين شخصية القائد من ناحية ونمط القيادة من ناحية أخرى وشخصيات الإتباع من ناحية ثالثة والأهداف، الإمكانات المادية، البشرية ومدى قدرتها على تحقيق أهداف المنظمة و إشباع حاجات العاملين والوفاء بمتطلبات المجتمع المحلي من ناحية رابعة.[2]

و تظهر أهمية ثلاثة عوامل تؤثر في الأداء على وجه الخصوص و هي:[3]

أ – الموظف: وما يمتلكه من معرفة ،مهارات، اهتمامات، قيم، دوافع، وإتجاهات.

ب– الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فروض عمل ممتع فيه تحدد، ويحتوي على عناصر التغذية العكسية كجزء منه.

---

[1] – حسن راوية محمد،مرجع سابق، ص 216.

[2] – الربيق محمد،"**العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية**"، السعودية، الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، 2004، ص46.

[3] – العساف عبد الله،"**علاقة المركزية و اللامركزية بالأداء الوظيفي**"، السعودية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، رسالة ماجيستير، 2003، ص58.

جـ- العوامل البيئية[1]: هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد، والتي يكمن أن تؤثر على مستوى أدائه بالرغم من أن بعض العوامل قد تؤخذ كأعذار، إلا أنها يجب أن تأخذ في الاعتبار لأنها حقيقية وموجودة بالفعل، ومن أكثر عوائق الأداء شيوعا هي النقص في أو تصارع المتطلبات على وقت الفرد، عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات، التجهيزات والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة، نقص التعامل مع الآخرين، نمط الإشراف، الحرارة، الإضاءة، الضوضاء وترتيب الآلات، حتى الحظ العاكر والصدفة، يمكن أن تكون عائق للأداء.

لقد حاولنا في هذا المبحث التطرق الى مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته التي تصب في كونه أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليه الكثير من القرارات الادارية كالترقية والمكافآت اضافة الى محدداته المتمثلة في الدافعية القدرة والادراك وهذا كمرحلة أولى في دراسة الأداء الوظيفي قبل التطرّق الى تقييم الأداء الوظيفي في المبحث الموالي.

[1] - راوية محمد حسن، مرجع سابق، ص217.

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

تعد عملية تقييم الأداء الوظيفي في أي مؤسسة من الوظائف المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة، لأنه يبين مواطن القوة والضعف التي تحيط بأداء العاملين، سنحاول التطرق في هذا المبحث إلى التعريف بهذه الوظيفة والغرض منها مع إبراز فوائد ومجالات إستخدام نتائج عملية تقييم الأداء الوظيفي.

❖ المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء الوظيفي و الغرض منه

➢ الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء الوظيفي

- يقصد بتقييم الأداء الوظيفي "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله مسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى.[1]

- ويعرّفه ماهر أحمد بأنّه: " نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، ويحتاج الأمر إذن أن يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها.[2]

- كما يذهب البعض في النظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها: " عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في سوق معين، وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقا.[3]

- ويرى عبد الغفار حنفي بأنه: " الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدى، ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد لمستوى الكفاية أو جدارة أو استحقاق معين (ممتاز، جيد جدا، مقبول، ضعيف، ضعيف جدا، ...).[1]

---

[1] – عبد الباقي صلاح، **"الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"**، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2002، ص367.

[2] – ماهر أحمد، **"إدارة الموارد البشرية"**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص406.

[3] – محمد الصيرفي، **"إدارة الموارد البشرية"**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص208.

- كما يقصد بتقييم أداء العاملين أو قياس كفاءتهم، بأنه تحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس لتقويم أي ترشيد هذه الأنماط والمستويات، وهكذا.

فالتقييم بما يهيئه من معلومات عن نقاط القوة والضعف من فترة لأخرى، يعد وسيلة للتقويم (أي الترشيد للأحسن) من خلال تعظيم نقاط القوة وتضييق أو محو نقاط الضعف.[2]

❖ كما يعرف تقييم الأداء على أنه: "عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بطريقة منصفة وعادلة لتجرى مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مدى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به".[3]

من خلال ما سبق، يمكن استخلاص أن تقييم الأداء الوظيفي هو:

- عملية إدارية مخططة مستمرة و منتظمة تتطلب وجود معايير ومعدلات الأداء، يقاس على أساسها أداء الفرد.
- عملية تقوم على كشف نقاط القوة و الضعف بهدف تحسين و تطوير أداء العاملين.
- نظام يتم من خلاله تحديد مستوى كفاءتهم مما يسمح لهم بالحكم على تطورهم المستقبلي.
- انها عملية من شأنها إتاحة الفرص للعاملين للترقية و الحصول على تقديرات و مكافآت عادلة .

الفرع الثاني: الغرض من عملية تقييم الأداء الوظيفي

تستهدف عملية تقييم الأداء الوظيفي ثلاث غايات تقع على ثلاثة مستويات هي: المنظمة، المدير والفرد العامل.

نوجزها فيما يلي:

أ – على مستوى المنظمة تتمثل في:[4]

---

[1] – عبد الغفار حنفي، "**السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية**"، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2006، ص ص261-262.

[2] – مصطفى أحمد، " **إدارة الموارد البشرية–الإدارة العصرية لرأس المال الفكري**"، 2004، ص319.

[3] – الطائي يوسف حجيم و آخرون، "**إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل**"، الطبعة الأولى، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص226.

[4] – شامي صليحة، "**المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين** " ،دراسة حالة، جامعة أمحمد بوقرة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير, كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،تخصص تسيير المنظمات ،سنة 2009 ،ص 80.

1. إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين تجاه المنظمة.
2. رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم مما يساعد على التقدم والتطور.
3. مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة.
4. تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.

ب- على مستوى المديرين:[1]

1. تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم والصعوبات التي تواجههم في العمل.
2. دفع المديرين الى تنمية مهاراتهم و إمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقييم سليم و موضوعي لأداء تابعيهم.

فمواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل للحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة وإنما عملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم، وهذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم.

ج- على مستوى الفرد العامل:

- قد أشار فيصل حسونة إلى ذكر أهم أهداف الأداء الوظيفي فيما يلي:[2]

1. تزويد المدراء و متخذي القرار بمستوى أداء الموظفين في المنظمة.
2. يساعد تقييم الأداء الوظيفي على معرفة مدى مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة، ومدى ملائمة الموظف للوظيفة التي يشغلها بشكل موضوعي و عادل.

[1] – الصريفي محمد، **"إدارة الموارد البشرية"**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص209.

[2] – حسونة فيصل، **"إدارة الموارد البشرية"**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص271.

3. إشعار الموظفين بالمسؤولية وإعلامهم أنه سيتم تقدير جهودهم من قبل الإدارة وأن عملية الترقية و النقل والعلاوات لا تتم إلا عن طريق ذلك وتزويدهم بمعلومات عن مستوى أدائهم.

4. يساعد تقييم أداء الموظفين، واقتراح المكافآت المالية بناءا على مستوى الأداء وتميزه، مما يساعد على رفع الروح المعنوية و تقليل معدل دوران العمل.

❖ **المطلب الثاني: القائمون بعملية تقييم الأداء الوظيفي**

الأفراد والجماعات التي تقوم عادة بعملية التقييم للأداء هي:

- ✓ المشرف أو الرئيس المباشر للفرد.
- ✓ التقييم عن طريق الزملاء.
- ✓ التقييم عن طريق المرؤوسين.
- ✓ التقييم الذاتي أي عن طريق الأفراد أنفسهم.
- ✓ مجموعة مقيمين.
- ✓ التقييم من قبل الزبائن.
- ✓ التقييم من قبل خبراء.

1) **الرئيس المباشر**: ويعتبر أكثر شيوعا و هذا لعدة أسباب منها:

معرفة الرئيس المباشر بعمل المرؤوس ومتطلبات الوظيفة التي يقوم بأدائها، و موقع الرئيس المباشر في توجيه المرؤوس باتجاه أهداف قسمه أو وحدته، ومسؤوليته المباشرة على مكافأته من عدمها.

ومن ايجابيات هذا الأسلوب أن الرئيس المباشر هو أقدر من سواه على تزويد المرؤوس بالاسترجاع الكفيل بتحسين أداء هذا الأخير، إلا انه عرضة للفشل في حال لم يتمكن الرئيس المباشر من الاحتكاك شبه الدائم مع مرؤوسيه لسبب أو لآخر، أو لم يتمكن من التزود بالمعلومات الكاشفة عن أداء هذا المرؤوس.[1]

2) **التقييم عن طريق الزملاء:**

[1] – حسن إبراهيم بلوط، "**إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**"، الطبعة (1)، لبنان: دار النهضة العربية، 2002، ص 389.

يمثل زملاء الموظف أحد المصادر القيمة للمعلومات عن الأداء، وتزداد أهمية هذا المصدر في مواقف خاصة مثل الحالات التي يصعب فيها على المشرفين ملاحظة سلوك مرؤوسيهم أو المواقف التي تزداد فيها الاعتمادية على العمل المشترك، أو الحالات التي تتطلبها القوانين أو التشريعات، فالزملاء تتوافر لديهم معلومات وخبرات واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة كما تتوافر لهم فرص متجددة لملاحظة أداء بعضهم البعض في الأنشطة اليومية، ومن العيوب المحتملة لهذا المصدر توافر فرص التحيز الناتجة عن الصداقة وصراعات العمل في ذات الوقت، إلا أنه لا يوجد ما يؤيد هذا الزعم في نتائج الأبحاث و الدراسات بهذا الخصوص.[1]

3) **التقييم عن طريق المرؤوسين:**

ينظر إلى المرؤوسين باعتبارهم مصدرا هاما للمعلومات عن الأداء في حالات تقييم أداء المديرين حيث تتوافر لهم فرصة التعبير عن كفاءة الرئيس في قيادتهم وتوجيههم للعمل وتنمية روح الفريق وتشجيع التعاون وحل الصراعات ... إلخ.

إلا أنه قد يؤخذ على هذا المدخل – من ناحية أخرى – إمداد المرؤوسين ببعض مصادر القوة في علاقاتهم برؤسائهم مما قد يسبب للرؤساء بعض الحرج أو الشعور بعدم الراحة، كما أن ذلك قد يؤدي إلى ميل الرؤساء إلى تدعيم رضا العاملين على حساب الإنتاجية.

وفي الحقيقة فإن المواقف السابقة قد تحدث فقط في حالة إستخدام معلومات التقييم لإتخاذ بعض القرارات الإدارية إلا أن هذا المدخل مثل مدخل تقييمات الزملاء، تبرز أهميته بوجه خاص عند إستخدام معلومات التقييم للأغراض التنموية وتحسين فرص أداء العمل، كما تزداد فرص صلاحية هذه الأداة عند تزايد عدد المرؤوسين الذين يقومون بتوفير المعلومات عن أداء رؤسائهم، بعكس الحال عندما يقل هؤلاء المرؤوسين.[2]

4) **التقييم الذاتي:**

[1] – جمال الدين محمد مرسي ،"**الإدارة الإستراتيجة للموارد البشرية** "الدار الجامعية ،الإبراهيمية ،2006 ،ص444.

[2] – جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص445.

الذي يقوم بالتقييم هو الفرد ذاته، والغاية هو أنه أدرى الناس جميعا بحقيقة أدائه، ومهمة الرئيس المباشر في هذه الحالة تكون في إبداء ملاحظات حول التقييم، ويتميز هذا الأسلوب في تنمية قدرات الأفراد ويساعدهم في تطوير أدائهم الذاتي، وزيادة خبراتهم في العمل ...إلا أنه يؤخذ عليه أنه لا يوفر الموضوعية في التقييم، وبالتالي فإستخدام الفرد الخاضع للتقييم يتطلب الوعي والموضوعية.[1]

5) **مجموعة مقيمين:**

تعني وجود لجنة من الرؤساء يقومون بوضع تقييم مشترك بينهم لكل مرؤوس على حدى، وهذه الطريقة تفترض أن الرؤساء على قرب من كل مرؤوس، ولديهم المعلومات الكافية للتقييم، وهو أمر ليس متوفرا بشكل دائم، مما قد يحيل عملية التقييم إلى حصيلة جهل مشترك، و لذلك تميل بعض المنظمات إلى جعل كل رئيس يقوم بملء نموذج التقييم كل على حدى، ثم يتم جمع وتبويب كل النماذج في جدول واحد، ويساعد ذلك على إعطاء التقييم الشكل الفخم الذي يبعد عن الفردية، و أنه أمر يمس التنظيم كله وليس رئيسا واحد.[2]

6) **التقييم من قبل الزبائن:**

تستخدم بعض المنظمات تقييم الزبائن لبعض العاملين لديها، خاصة الذين يعتبر حسن تعاملهم مع الزبائن العنصر الأهم في أداءهم.

7) **التقييم من قبل خبراء:**

هناك منظمات تستعين بأطراف خارجية مستقلة كمكتب إستشارات متخصص ليجري التقييم للفرد، غالبا ما يستخدم هذا الأسلوب لتقييم أحد أعضاء الإدارة العليا الذي قد يكون مرشحا لوظيفة أعلى أو إذا كانت هناك تقييمات متناقضة له، في هذه الحالة قد تعهد المنظمة بالعملية إلى بيت إستشارة خارجي تتعامل معه ليقوم بالعملية.[3]

---

[1] – يوسف حجيم الطائي و مؤيد عبد الحسين الفضل، "**إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك الكمي**" ، الطبعة 01 ،دار الوراق ،عمان ،2006 ،ص230.

[2] – ماهر أحمد، مرجع سابق، ص414.

[3] – برنوطي سعاد نائف، مرجع سابق، ص395.

❖ **المطلب الثالث: مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء**

إن النظام الجيد لتقييم أداء العاملين يهدف إلى كونه أداة موضوعية للمنظمة في اتخاذ القرارات المناسبة في المجالات الآتية:[1]

1. الترقية:

قد أصبح من المألوف في الوقت الحاضر أن تعتمد الإدارة على التعيين من الداخل الترقية لشغل الوظائف العليا الشاغرة داخل المنظمة، وتقييم أداء العاملين يكشف لها مدى أحقية كل فرد للترقية لشغل الوظائف الأعلى لأن تقييم أداء الفرد ومدى كفاءته في العمل لعدة سنوات يعتبر مقياسا موضوعيا للكشف عن مؤهلاته وقدراته وإمكانياته لشغل منصب أعلى من عمله الحالي.

2. التعيين و النقل:

تعتبر نتائج تقييم الأداء معيارا هاما للحكم على مدى سلامة اختيار الفرد وتعيينه في العمل الذي يتلائم مع كفاءته و قدراته، كما تمثل وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظيفة أخرى تتلائم وقدراتهم.

3. تحديد الإحتياجات التدريبية:

حتى تضع إدارة الموارد البشرية خطة تدريب سليمة تحتاج أن تعد قائمة بالدورات التدريبية التي تحتاجها ومن يشارك في كل منها وهذا ما نسميه بتحديد الاحتياجات التدريبية، وهذه خطوة أساسية مهمة في إعداد أي برنامج تدريبي سليم، ويتطلب إعداد مثل هذه القائمة دراسة تفصيلية تستغرق الجهد والوقت الكبيرين خاصة إذا كان عدد العاملين كبير، وإحدى هذه الوسائل المفيدة لإعداد مثل هذه القائمة هي العودة إلى تقييمات الأداء لحصر الأشخاص الذين حصلوا على تقييمات ضعيفة و مجالات ذلك.

فمثلا قد تجد من تحليل نتائج عملية تقييم الأداء أن 50% من العاملين حصلوا على تقييمات سلبية بالنسبة للمواظبة، هذه النتيجة تنبه إلى الحاجة لتحديد أسباب ذلك، فإذا تبين أن السبب في ذلك هو انخفاض الروح

[1] – مهدي حسن زويلف، "**إدارة الأفراد (مدخل كمي)**"، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن، 1998، ص 193.

المعنوية بسبب سلوك المشرفين، فهذا يساعد في اقتراح دورة تدريبية للمشرفين الذين تحدث في وحداتهم المعدلات العالية لمساعدتهم في تغيير سلوكهم.

وإذا إكتشفت النتائج أن معدل إنتاج 40% من العاملين في قسم الإنتاج هو دون المقاييس المقبولة فإن مثل هذه النتيجة تنبه على الحاجة لدراسة أسباب هذه الظاهرة، فإذا تبين بأنها سبب ضعف مهارة العمال في أداء مهامهم، فهذا يعني الحاجة إلى دورة تدريب العاملين ذوي معدلات الإنتاج المنخفضة لمساعدتهم على رفع إنتاجيتهم.[1]

4. تحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات:

عن طريق تقييم الأداء ومايظهره من نتائج يتم تحديد من يستحق منحه علاوة أو مكافأة تشجيعية لنشاطه وأدائه الحسن كنوع من أنواع الحوافز.

5. الإنضباط و المعاقبة:

يتطلب تعرض أي فرد لعقوبة ما إلى تثبيت ذلك في ملفه، ومراعاتها في تقييمه السنوي فإذا ثبت تقصير فرد ما في حماية الأجهزة التي يستخدمها وتعرض إلى عقوبة ما بسبب ذلك، فهذا يثبت في تقييمه لتلك السنة، بالإضافة إلى حفظ التفاصيل في ملفه الاعتيادي.

لهذا تتضمن تقارير التقييم قائمة بالعقوبات التي حصل عليها الفرد خلال السنة، بالإضافة إلى ذلك إذا رفعت على فرد ما شكوى جديدة قد تكون هناك حاجة للعودة إلى التقييمات السابقة له للتأكد من احتمال أن تكون الشكوى صحيحة، وإذا ثبتت صحتها قد يتطلب ذلك معاقبته بتجميد ترقيته أو تنزيل درجته الوظيفية أو فصله أو غيرها.

فقبل أن تتخذ المنظمة قرارا حاسما كهذا تحتاج العودة إلى ملف الفرد لتحديد فيما إذا كان هذا السلوك إعتيادي ومتكرر، وكذلك لتقدير مدى تمتعه بمؤهلات تسمح بالاستفادة منه في مواقع أخرى.

[1] – برنوطي سعاد نائف، مرجع سابق، ص380.

وتكون هذه المعلومات مهمة كذلك إذا كانت التهمة غير مؤكدة، فقد يتهم أحدهم موظفا بالسرقة من دون أن يستطيع إثبات ذلك، في حين يصر الموظف على براءته، هنا يمكن البحث في الموضوع بالعودة إلى نماذج تقييم أداء الفرد التقييمات التي حصل عليها بالنسبة لأمانته.[1]

المبحث الثالث :خطوات و طرق تقييم الأداء الوظيفي

[1] – برنوطي سعاد نائف، مرجع سابق، ص 381.

يعد تقييم الأداء أحد الوظائف الهامة والأساسية لأي منظمة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة ولهذا سنحاول التطرق في هذا المبحث إلى كل ما يتعلق بهذه العملية وذلك من خلال التعرف على خطوات وطرق تقييمه وكذا الأخطاء الشائعة في عملية التقييم.

➢ **المطلب الأول: خطوات تقييم الأداء الوظيفي**

عملية تقييم الأداء معقدة، تتداخل فيها الكثير من القوى والعوامل، ولذا فان على مقيمي الأداء من رؤساء مشرفين ومسؤولين في إدارات الموارد البشرية أن يخططوا لها تخطيطا جيدا، وأن يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة لكي يحقق تقييم الأداء أهدافه.[1]

ويكون هذا من خلال:

I. خطوات وضع نظام تقييم الأداء الوظيفي

ويتم وضع هذه الخطوات التي تشكل بمجموعها نظام تقييم الأداء الوظيفي من قبل إدارة الموارد البشرية وتتمثل في:[2]

1) **تحديد المقاييس:** ويقصد بها وضع المعايير التي ستستخدم في عملية التقييم، فمن المتعارف عليه أن أي عملية تقييم تتطلب وجود معايير محددة يقارن بها الأداء والسلوك الفعلي لتحديد مستوى الكفاءة.
2) **اختيار طريقة التقييم:** هناك طرق متعددة تستخدم في عملية تقييم الأداء الوظيفي، وهذه الطرق منها ما هو تقليدي و منها ما هو حديث.
3) **تحديد دورية التقييم:** يقصد بالدورة تحديد الفاصل الزمني بين كل تقييم وآخر على أساس أن هذه العملية مستمرة تلازم حياة العاملين منذ تاريخ تعيينهم في المنظمة حتى تاريخ تركهم العمل فيها، وعند تحديد الفاصل الزمني يجب أن يكون معقولا بحيث لا يكون طويلا ولا قصيرا بل معتدلا.

[1] – عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، "**إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين–منحى نظمي**"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص261.
[2] – درة عبد الباري و آخرون، "**إدارة القوة البشرية**"، الشركة العربية للتسويق و التوريدات، مصر، 2008، ص ص280–282.

وبوجه عام يحكم تحديد المدة أو الفاصل الزمني ظروف العمل و طبيعته فبعض الأعمال لا تتضح إنتاجيتها إلا بعد فترة طويلة نسبيا كأعمال البحوث.

4) **تحديد المقيم**: المقيم هو الشخص الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء الفرد وسلوكه المراد أو الخاضع للتقييم، بحيث تمكنه هذه المعلومات من الحكم على مستوى كفاءته وسلوكه بشكل صحيح ودقيق، وقد وجد في الممارسة أن أنسب شخص تتوفر لديه هذه المعلومات هو الرئيس المباشر بسبب اتصاله المستمر مع مرؤوسيه.

5) **تدريب المقيم**: إن نجاح أي عملية لتقييم الأداء يتوقف إلى حد بعيد على مدى سلامة فهم قواعد وأسس هذه العملية وتطبيقها، لذلك أصبح من الضروري وضع البرامج التدريبية الجيدة وتخطيطها لتبصير المقيمين بكيفية التنفيذ السليم لها، وتزويدهم بالمعلومات والإرشادات الواجب إتباعها لتحقيق أهداف التقييم، إذ لا يوجد شيء يسيء إلى سلامة التقييم أكثر من عدم مقدرة المقيم على التقييم الصحيح، لذلك أصبح موضوع تدريب المقيمين أمرا مهما.

6) **علنية نتائج التقييم**: يتقرر في هذه الخطوة فيما إذا كانت نتائج التقييم سيتم إعلانها لجميع العاملين أم لفئة منهم أم ستبقى النتائج سرية.

7) **مناقشة نتائج التقييم مع العاملين**: تناقش هذه الخطوة موضوع المقابلة التي تجرى مع العاملين بشأن شرح النتائج التي تم التوصل إليها من قبل المقيم بعد تقييم أدائه، وتحديد مضمون هذه المقابلة والهدف الذي تسعى إلى تحقيقه.

8) **التظلم من نتائج تقييم الأداء**: وتناقش هذه الخطوة موضوع تساءل معين هو هل يفتح باب الشكوى والتظلم للعاملين في نتائج تقييم أداءهم أم لا؟ لقد وجد في الممارسة العملية انه من الضروري فتح هذا الباب، لكن فقط للعاملين الذين حصلوا على تقديرات ضعيفة، لأن فتح باب التظلم لجميع العاملين سيحدث نوعا من سوء استخدام هذا الحق، والفائدة من التظلم أنه يجعل المقيمين أكثر جدية وموضوعية في عملية التقييم، ذلك أنهم سيكونون مسؤولين عن صحة تقديراتهم بالإضافة إلى أنه يخلق لدى العاملين شعورا بعدالة التقييم.

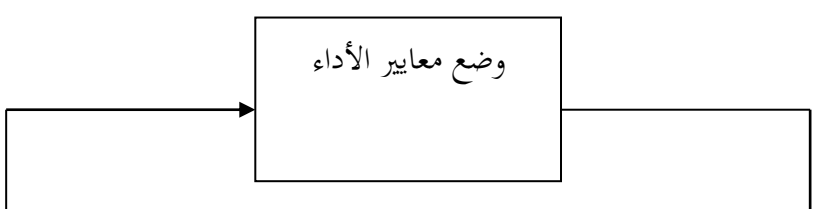
9) **تصميم إستمارة التقييم**: إستمارة التقييم هي ترجمة لطريقة التقييم المتبعة في تقدير كفاءة العاملين، حيث تتضمن معلومات تتعلق بإسم الفرد الذي يجرى تقييمه ووظيفته، الإدارة التي يعمل فيها، ومقياس التقييم، وهناك حقلا خاصا ليضع فيه المقيم نقاط الضعف في الأداء، السلوك، نقاط القوة ومقترحات المقيم من أجل تطوير الأداء، ثم تاريخ تنفيذ التقييم، وعند تصميم الاستمارة يجب مراعاة الوضوح، البساطة وسهولة الإستخدام.

II. خطوات تنفيذ نظام تقييم الأداء الوظيفي:

يقوم بهذه الخطوات المقيم ويشمل على:

1. دراسة مقاييس أو معايير التقييم المحددة و يتم فهمها بشكل ممتاز.
2. ملاحظة أداء العاملين و إنجازاتهم وقياس ذلك.
3. مقارنة أداء العاملين بالمقاييس الموضوعية و تحديد نقاط القوة و الضعف في الأداء بنتائج التقييم.
4. إتخاذ القرارات التنظيمية المناسبة في ضوء النتائج التي تنتهي إليها المقارنة (ترقية، مكافأة، فصل ...).

الشكل رقم (1 – 1) : خطوات تقييم الأداء



المصدر: عبد الباري إبراهيم وآخرون ، **"إدارة القوى البشرية"** ، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، مصر، 2008 ص280.

➢ **المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء الوظيفي**

هناك عدة طرق للتقييم، إلا أنه مجمل الدراسات تميز بين الطرق التقليدية والطرق الحديثة، فيما يلي أهم هذه الطرق:

أ – الطرق التقليدية: و يشكل الحكم أو التقدير الشخصي للرؤساء أساس الطرق التقليدية و هي:

1) **أدوات المقارنة بين العاملين:** مقارنة أداء الموظف مع غيره و لها ثلاثة أشكال هي:

- ✓ **طريقة الترتيب:** يكون الرئيس فكرة عامة عن أفراده وبالتالي يمكنه أن يقوم بترتيبهم تصاعديا، تتطلب هذه الطريقة وجود عدد محدود من الأفراد حتى يستطيع الرئيس ترتيبهم كما تمتاز بالسهولة والبساطة، لكنها تفتقر للموضوعية ولا تعطي نتائج دقيقة لأنها تعتمد على الحكم الشخصي، كما أنها صعبة عند وجود عدد كبير من الأشخاص.[1]
- ✓ **طريقة المقارنة الثنائية:** وتكون بمقارنة كل موظف بزملائه والترتيب النهائي يكون بتحديد عدد المرات التي كان فيها الموظف متفوقا على الآخرين.[1]

[1] – محمد حافظ حجازي، **"إدارة الموارد البشرية"**، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، 2005، ص280.

- ✓ **طريقة التوزيع الإجباري:** ترمي هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين، لذلك تلزم بعض المنشآت الرؤساء المباشرون بتوزيع تقديرات على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري العادي normal distribution ، ويقتضي هذا التوزيع بأن يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة العادية بالنسب التالية:

10% من مجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جدا.

20% من مجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة كبيرة.

40% من مجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة متوسطة.

20% من مجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة قليلة.

10% من مجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة قليلة جدا.

و يلزم الرؤساء المباشرون بتوزيع تقديرات على المرؤوسين وفقا للتوزيع السابق.

أي اختيار 10% بدرجة إمتياز، 20% بدرجة جيد، 40% بدرجة مقبول، 20% بدرجة ضعيف، 10% بدرجة ضعيف جدا.

ولكن الواضح أن هذه الطريقة لا تصلح في حالة وجود عدد قليل من المرؤوسين.[2]

2) **طريقة التمثيل البياني:** يتم بموجبها حصر الصفات أو الخصائص أو الواجبات التي يتطلبها العمل الكفء والتي يجب أن تتوفر في الفرد لتأدية عمله بشكل جيد، ويطلب من المقيم قياس مدى توفر هذه الصفات لديه عن طريق إستخدام المقياس البياني لكل صفة، و التي تقسم إلى أقسام يمثل كل منها مرتبة معينة من الكفاءة.[3]

ب– الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء الوظيفي: وتستند هذه الطرق إلى مبدأ عام مفاده (إنجاز الرجل النموذجي)

---

[1] – عبد الباري إبراهيم درة و آخرون، مرجع سابق، ص276.

[2] – صلاح الدين عبد الباقي ، **"الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الازرايطة، الإسكندرية، 2002، ص 387.

[3] – عبد الباري إبراهيم درة و آخرون، مرجع سابق، ص ص 288، 289.

وفي نفس الوقت تعتمد على قياس مستوى أداء العامل بمعزل عن الآخرين، أو تقارنه بمعدل أداء مثالي، ومن أهم هذه الطرق:

- ✓ **طريقة المواقف (الأحداث) الحرجة:** يتم التركيز على السلوكيات الجوهرية المساهمة في الأداء الفعال والسلوكيات المؤثرة سلبيا على فعالية الأداء، هذه المواقف الجوهرية الإيجابية والسلبية يتم تسجيلها من قبل المقوم خلال فترة محددة (فترة التقويم) وعلى ضوء معايير محددة بناءا على التحليل الوظيفي. إن هذه الطريقة ذات أهمية في توفير التغذية العكسية لكل عامل حول أدائه وتساهم في تقليل التحيز من خلال الاعتماد على معيار محدد مسبقا وملاحظة الأداء على ضوئه ومن ثم تسجيل السلوكيات المرغوب فيها وغير المرغوب فيها.[1]

- ✓ **طريقة الإدارة بالأهداف:** ظهرت طريقة تقييم الأداء بالأهداف والنتائج على رؤية جديدة في الإدارة، حيث أنها تهدف إلى تعزيز العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، وكذلك تحسين مناخ وظروف العمل المناسبة، ويمكن تلخيص خطوات هذه الطريقة في الآتي:

  - يشترك الرئيس و المرؤوس معا في تحليل واجبات ومسؤوليات وسلطات الوظيفة.
  - في بداية كل دورة تقييم الأداء يحدد الرئيس والمرؤوس الأهداف المرتبطة بأداء المرؤوس.
  - أن يتفق كلاهما على معايير الأداء وطريقة قياسها.
  - يجتمع الرئيس و المرؤوس على فترات أثناء دورة التقييم للوقوف على مدى تقدم المرؤوس في تحقيق الأهداف وتحديد العقبات.
  - يقوم الرئيس بدور ايجابي في مساعدة مرؤوسيه للتغلب على العقبات التي تعترضه.
  - بعد انتهاء دورة التقييم يجتمع الرئيس والمرؤوس لمناقشة النتائج المحققة مقارنة بالمستهدف تحقيقه، ويجب في كل الحالات أن تكون جميع الخطوات موثقة.

[1] – سهيلة محمد عباس، **"إدارة الموارد البشرية–مدخل استراتيجي"**، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2003، ص150.

تمتاز هذه الطريقة بأنها تركز على تقييم النتائج المرتبطة بالأهداف الموضوعية وليس السمات والخصائص الشخصية للمرؤوس، ولكن يؤخذ على طريقة وضع الأهداف بأنها تستنفذ وقتا طويلا، بالإضافة إلى حجم كبير من المستندات والأوراق المتداولة.[1]

- ✓ **طريقة الاختيار الإجباري:** هنا يتم إعداد استمارة للتقييم تحتوي على مجموعات عديدة من العبارات ، كل مجموعة تحتوي على أربع عبارات، اثنتان تمثلان الصفات الغير مرغوبة، وتتولى إدارة الموارد البشرية وضع شفرة سرية خاصة بتحديد العبارة أو الجملة التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية، وهذه الشفرة لا يعرفها المقيم الذي يقوم بملأ الاستمارة ، وذلك بوضع العلامة المناسبة أمام العبارة التي يجد أنها مناسبة، ويتم تسليمها إلى إدارة الموارد البشرية، والتي تقوم بدورها بحل الشفرة، فإذا كانت العبارة التي اختارها المقيم بالنسبة لمرؤوسيه هي التي اختارها واضع الشفرة تحسب في صالح المرؤوس والعكس صحيح.[2]

➢ **المطلب الثالث: أخطاء عملية تقييم الأداء**

قد تشوب عملية التقييم بعض الأخطاء التي تؤثر سلبا على دقة أو موضوعية التقييم، و تتمثل فيما يلي:[3]

1) **خطأ التأشير بالهالة:** ويحدث هذا الخطأ عندما يسمح المقيم لجانب واحد من أداء الموظف ، المقيم يؤثر في تقديره العام لذلك الأداء، فإذا كان الموظف يجيد كتابة التقارير بشكل متفوق فهو متفوق في كل النواحي، معنى هذا أن المشرف المقيم عندما يؤثر على موظفا ينسب له انجازات أو فضائل لا يملكها ذلك الموظف، ويطلق بعضهم على هذا الخطأ إسم الخطأ المستمر.

2) **خطأ التأثير بالأداء الحديث:** يميل كثير من المقيمين إلى نسيان وقائع تفاصيل الأداء الماضي ويضل عالقا في أذهانهم أداء الموظفين في الأسابيع، أو الأيام الأخيرة فقط وقد يكون ذلك الأداء رديئا أو ممتازا مما يجعل تقدير المشرف المقيم تقدير متحيزا.

---

[1] – أحمد أبو السعود محمد، **"الإتجاهات الحديثة لقياس و تقييم أداء الموظفين"**، منشأ المعارف، مصر، 2004، ص67.

[2] – برير كامل، **"إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي"**، الطبعة 2 ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، لبنان، 2000، ص ص 230-231.

[3] – درة عبد الباري إبراهيم و آخرون، مرجع سابق، ص 292.

3) **أخطاء التحيز الشخصي**: يتأثر تقييم الموظف أحيانا بالتحيز الشخصي للرئيس، مما يؤدي إلى تقييم لايعكس مستوى الأداء الفعلي للموظف، فقد يفضل المشرف موظفا على بقية الموظفين، وقد يجد أن واحدا من موظفين له ميول أو جهات نظر مشابهة لميوله، أو يتأثر بالعلاقات الشخصية فيميزه في التقييم، كذلك يكون التمييز على أساس الجنس أو العرق أو الدين، فإذا كان لدى الرئيس تحيز للذكور مثلا فانه يميل لإعطاء الموظفين الذكور معدلات في التقييم أعلى من الإناث، ويمكن التقليل من هذا التحيز بإشراك الآخرين في عملية التقييم خاصة الذين لديهم معرفة بمستوى أداء الموظف، مثل عرض تقييم الرئيس المباشر على خبير أو أكثر من مدير.[1]

4) **أخطاء التقدير الوسط**: مهما كانت معايير التقييم التي يستخدمها الرئيس، فهو قد يقيم مرؤوسيه في مدى متوسط وتشيع هذه الأخطاء كلما افتقرت طريقة التقييم للدقة والموضوعية والأسس السليمة، فيميل الرئيس للحكم الوسط ليغطي قصور أسس التقييم، وبتأثير مثل هذه الأخطاء يتضاءل الفرق بين مستوى أحسن موظف وأسوء موظف وتنتهي قيمة وغرض تقييم الأداء.[2]

5) **خطأ اللين أو التساهل أو التشدد**: الميل لإعطاء تقديرات عالية يمنح الموظفين من ذوي الأداء الضعيف تقديرات متوسطة أو يتشدد فيمنح الموظفين من ذوي الأداء المرتفع درجات متوسطة وهكذا.

6)أخطاء السلوك الأخير: إن معظم عمليات قياس الأداء تتم عن فترة زمنية سابقة، مثل ستة شهور أو سنة، ولذلك يجب أن يمثل هذا التقييم متوسط أوحقيقة سلوك الفرد خلال تلك الفترة، لكن الذي قد يحدث هو أن يتم التقييم لما يمكن أن يتم تذكره بسهولة، أي تقييم السلوك الجديد للفرد، ولكن ذلك قد لا يمثل سلوك الشخص خلال الفترة كلها التي يتم التقييم عنها خاصة إذا كان العامل مدركا للتاريخ الذي سيتم فيه تقييمه.[3]

[1] – مؤيد سعيد السالم، "**نظرية المنظمة الهيكل و التصميم** "، الطبعة 2 ،دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2005،ص 119.

[2] – فيصل حسونة، مرجع سابق، ص154.

[3] – شاويش مصطفى نجيب، "**إدارة الموارد البشرية**"، إدارة الأفراد، الشروق، 2005، ص 109.

خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم الأداء الوظيفي، وهو قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة ووفق نمط أداء معين، وهو ما يسمح بتحويل المدخلات إلى مخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة وهذا في ظل بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد بدقة و بأقصر وقت ممكن وأقل تكلفة ،كما له أهمية كبيرة داخل أية مؤسسة تحاول تحقيق النجاح والإستمرار والتقدم بإعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة.

وتبين أنه نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي: القوة، الدافعية والإدراك، أما الموظف والوظيفة والعوامل البيئية لعوائق الأداء من أهم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.

كما تناولنا في هذا الفصل تقييم الأداء الوظيفي حيث يعتبر عملية إدارية تعمل على تحديد أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى و نوعية الأداء، أما بالنسبة للقائمين بتقييم الأداء فهم يتمثلون في: الرئيس المباشر، التقييم عن طريق الزملاء، عن طريق المرؤوسين، التقييم الذاتي، مجموعة مقيمين، التقييم من قبل خبراء أو زبائن، ومن فوائده: تخطيط سياسات وبرامج الترقية والتدرج الوظيفي من خلال ما يكشف عند التقييم من مهارات قيادية و تنظيمية تؤهل أصحابها للنجاح في وظائف أعلى، إضافة إلى خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي.

وأشرنا أيضا إلى مجموعة خطوات وطرق عملية تقييم الأداء الوظيفي حيث أن خطواته ترتبط بوضع نظام تقييم الأداء الوظيفي والتي تحتوي على: تحديد المقاييس، إختيار طريقة التقييم، تحديد دورية التقييم، تحديد و تدريب المقيم، مناقشة نتائج التقييم والتظلم منها، وأخيرا تصميم استمارة التقييم وترتبط كذلك بخطوات تنفيذ نظام تقييم الأداء، أما طرقه مختلفة فالدراسات تميز بين الطرق التقليدية و الطرق الحديثة.

وفي نهاية الفصل تم التطرق إلى مشكلات ومعوقات تقييم الأداء الوظيفي والتي من بينها: أخطاء التحيز الشخصي، أخطاء التقدير الوسط و غيره.

الفصل الثاني

مدخل للتمكين

الإداري

تمهيد الفصل الثاني:

أصبح عالم الأعمال اليوم متغيرا تبعا لتغير العوامل الإقتصادية، الإجتماعية و التقنية، فالمؤسسة وليدة البيئة التي تعيش فيها وتتفاعل معها، حيث تصاعدت الأهمية الإستراتيجية للعاملين مما اقتضى تمكينهم من التصرف مباشرة في الأمور التي تعكس فرصا أو مخاطر للمؤسسة، وهذا ما أبرز فكرة التمكين هذا الأخير يعد أمرا هاما في الألفية الثالثة نتيجة للتطورات الحاصلة باعتباره اعطاء العاملين بعض الصلاحيات والمسؤوليات وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة في اتخاذ القرارات المناسبة، ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة العليا وكذا كسر الجمود الإداري التنظيمي الداخلي بين الإدارة والعاملين.

هذا ما يجعل الاهتمام بمبدأ التمكين الإداري عنصر أساسي لنجاح المؤسسات وتأقلمها مع المتغيرات الحاصلة باعتبار أن المؤسسة تنشط ضمن ظروف بيئية تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير وحدته، في ظل اعتبار أنها تمثل نظاما مفتوحا تنمو وتتطور وتتفاعل مع فرص وتحديات البيئة التي تنشط بها وهذا من اجل ضمان استقرارها والمحافظة على المركز التنافسي وتطويره.

وهذا ما سنحاول التعرف عليه في هذا الفصل بالتطرق إلى موضوع التمكين الإداري من خلال المباحث التالية:

- ❖ المبحث الأول: ماهية التمكين الإداري.
- ❖ المبحث الثاني: أساسيات في تطبيق التمكين الإداري.
- ❖ المبحث الثالث: الدعائم والمساهمات الجوهرية لإنجاح التمكين الإداري

المبحث الأول: ماهية التمكين الإداري

يعد التمكين الإداري من المفاهيم الإدارية الحديثة بالنسبة للأدبيات التسييرية ، والتي تزامنت وتمخضت بتطور الفكر التسييري، خاصة منذ الثمانينات حسب kawter ولاقى هذا المفهوم رواجا في فترة التسعينات بتغيير نظرة المنظمات إلى الأفراد من نظرة تقليدية باعتبار أن الاستثمار في الأفراد يعد بمثابة تكاليف تتحملها المنظمات، إلى اعتبار الأفراد كمورد أساسي من موارد المؤسسة، والتي تسعى إلى تطويرها و الاستثمار فيها، ويمكن أن ننظر إلى التمكين الإداري كفلسفة تسييرية تحتاج إلى تضافر جميع المستويات التنظيمية، ودعم كبير من الإدارة العليا لأنه يتطلب التعلم والالتزام من خلال العديد من الممارسات التي تكفل هذه الثقافة التسييرية تماشيا مع التحول الكبير في المفاهيم التسييرية.

لهذا سيتم التطرق في هذا المبحث إلى ماهية التمكين الإداري وقد تناولنا فيه مفهوم التمكين الإداري وفوائده، التطور التاريخي لمفهوم التمكين والفرق بين التمكين والمفاهيم الإدارية الأخرى.

المطلب الأول: مفهوم التمكين الإداري وفوائده

➢ الفرع الأول: مفهوم التمكين الإداري

من اجل الإحاطة بمفهوم التمكين الإداري سيتم الإشارة إليه من خلال ما وردت لفظة التمكين في القرآن الكريم وأهم المعاني المشتقة منها، بالإضافة إلى تعريفه لغويا ثم اصطلاحا.

1. لفظة التمكين في القران الكريم[1]:

قد وردت لفظة التمكين في القران الكريم في العديد من المواضع كقوله تعالى في سورة الأنعام:" أَلَمْ يَرَوْا كَمْ أَهْلَكْنَا مِن قَبْلِهِم مِّن قَرْنٍ مَّكَّنَّاهُمْ فِي الأَرْضِ مَا لَمْ نُمَكِّن لَّكُمْ وَأَرْسَلْنَا السَّمَاء عَلَيْهِم مِّدْرَارًا وَجَعَلْنَا الأَنْهَارَ تَجْرِي مِن تَحْتِهِمْ فَأَهْلَكْنَاهُم بِذُنُوبِهِمْ وَأَنشَأْنَا مِن بَعْدِهِمْ قَرْنًا " الآية (06) الإشارة إلى القوة السلطان وسعة الرزق و النفوذ.

---

[1]- محمد مفضي الكساسبة وعبير حمود الفاعوري وكفاية محمد طه عبد الله، **"تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمات المتعلمة"**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 05 العدد 01، 2009، الجامعة الأردنية، الأردن، ص ص19-45.

2-إبن منظور، **"لسان العرب"**، دار المعارف، القاهرة، المجلد السادس، ص 4250.

أيضا في سورة يوسف لقوله تعالى:" وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الأَرْضِ يَتَبَوَّأُ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاء نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَن نَّشَاء وَلاَ نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ" الآية (56) أي ثبتناه و قوينا مركزه، كما تجدر الإشارة إلى ورود لفظة التمكين في القرآن الكريم تقترن اكثر بالتمكين الرباني.

2. التمكين لغة واصطلاحا:

- ✓ التمكين لغة: هو من الفعل الثلاثي مكّن، وتعني الاستطاعة على فعل الشيء.
- ✓ والمكنة: هي التمكن، تقول العرب أن بني فلان لذو مكنة من السلطان، أي التمكن ومكنته من شيء وأمكنه منه فتكمن واستمكن، أي ظفر واستطاع[2]، وتعني الاستطاعة على الشيء.

ومكن فلانا عند الناس: المكانة أي عظم عندهم فهو مكين، ومكن الأمر فلانا أي يسهل عليه وييسر له وقدر عليه وتمكن من الشيء أي قدر عليه أو ظفر به، أما المكنة فتعني القدرة والاستطاعة، أي استمكن الرجل من الشيء وقدر عليه[1]، وبذلك يتضح لنا أن الأصل اللغوي لمفردة التمكين أي مكن تمكينا من الشيء، أي جعل له سلطانا ومقدرة بمعنى أمكن فلانا أي سهل له أو يسر له فعله وأداءه[2].

وهذا يقابل اللفظة بالغة الانجليزية "EMPOWERMENT" والذي يعني منح الاستقلالية والصلاحيات للفرد وامتلاكه للقدرة على التصرف في حين يرى MRSICK WATKINS أن المنظمات المتعلمة تتصف بقدرتها على تمكين العاملين، كما أشار "Cartwright Roger" أن التمكين يتطلب التعلم والالتزام[3]، هذا ما يبين علاقة التأثير المتبادل بين التمكين والتعلم، ولقد جاء مفهوم التمكين نتيجة للتطور في الفكر الإداري الحديث، خاصة في مجال التحول من المنظمة التي تعتمد على التحكم والسيطرة إلى المنظمة التي تعتمد على التمكين وما يترتب على ذلك من تغيرات في بيئة العمل، كتحول دور المسيرين من

---

[1] – محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الرازي، **"مختار الصحاح"**، مكتبة لبنان، بيروت، 1989، ص554.

[2] – إحسان دهش جلاب والحسيني كمال كاظم طاهر، **"إدارة التمكين والاندماج"**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 15.

[3] – غسان عيسى العمري، **"التمكين كمدخل لتحسين إدارات الأزمات"**، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الدولي حول إدارة الأزمات في ظل اقتصاد المعرفة، جامعة سكيكدة، 26-27 ماي 2008، ص ص 7-37.

الدور الرقابي إلى الدور المسهل، وخلق رؤية مشتركة، وضع القرارات التعاونية وفرق العمل، والهيكل المسطح بدلا من الهياكل الهرمية.

وتعددت تعاريف التمكين حسب وجهات نظر المؤلفين في هذا المجال ومدى تركيزهم على جوانب وأبعاد معينة للتمكين، فعرفه ANDERSON GEROY أنّه "العملية التي يتم بها تزويد العاملين بالتوجيهات الضرورية والمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات وكذا منحهم السلطة لجعل هذه القرارات مقبولة"[1]، وبذلك يكون التمكين الإداري الأساس السليم الذي يمكن الفرد من ممارسة السلطة الكاملة وتحمل المسؤوليات الوظيفية، والابتعاد عن المواصفات الوظيفية التقليدية التي تميز التنظيم البيروقراطي الهرمي فتحقيق التميز في الأداء يفرض على أفرادها الابتعاد عن كل ما هو نمطي و روتيني في الأداء والسلوك لدى معظم المنظمات و تبنيها لنظم حيوية و مرنة.

كما عرفه JONES GARETH بأنه "العملية التي يتم بموجبها منح العاملون السلطة لاتخاذ القرارات المهمة، وأن يكونوا مسؤولين عن نتائجها"[2]، ويتجلى ذلك عندما يكون لدى الأفراد الاستعداد والرغبة الكاملة لتحمل المسؤولية عن انجاز مهامهم، وفي نفس الوقت يمكنهم القادة في المستوى الإداري من إتمام هذه المهام على المستوى الجزئي، وعرفه POTTER FIELD بأنه "تعزيز قدرات العاملين بحيث يتوفر لهم ملكة الاجتهاد، وإصدار الأحكام والتقدير، و حرية التصرف خلال ممارسة مهامهم، وكذلك مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم"[3]، فمن خلال هذين التعريفين نجد أن كلا الكاتبين ركزا على منح الصلاحيات والاستقلالية لزيادة دافعية الأفراد نحو العمل، ومن الباحثين من ركز على المستويات الإدارية الدنيا، فعرف التمكين بأنه فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة اكبر للأفراد في المستويات الدنيا لكن على الرغم من التركيز على المستويات الدنيا، فان فلسفة التمكين تخص و تمس جميع المستويات التنظيمية

[1] – محمد مفضي الكساسبة وآخرون، مرجع سابق، ص ص 19-45.

[2] – غسان عيسى العمري، مرجع سابق، ص ص 7-37.

[3] – علي الضلاعين، **"أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي–دراسة ميدانية في شركة للاتصالات الأردنية"**، مجلة دراسات في العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية المجلد37، العدد01، 2010، الجامعة الأردنية، الأردن، ص ص64-92.

فالتمكين يحرر الفرد من البيروقراطية ليعطيه الحرية في التصرف وتحمل المسؤولية، وتتفق العديد من التعاريف من حيث المضمون على أن التمكين هو منح العاملين السلطة والمهارات والحرية للقيام بوظائفهم والمشاركة في اتخاذ القرار، كما أشار COOK HUNSAKER على انه تهيئة الظروف التي يمارس الأفراد من خلالها كفاءاتهم وقدراتهم في العمل ، مما يقوي روح المبادرة و الإصرار على أداء مهام ذات معنى، أما MOORTHED GRIFFIN فيعتبر تخويل العاملين صلاحيات وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات التي تتعلق بإنجاز وحل المشاكل التي تعيق الأهداف.[1]

ومن بين أهم تعاريف التمكين، ما جاء به BOWEN AND LAWLER حيث يعرفانه على انه "إطلاق حرية الموظف (العامل) وهذه حالة ذهنية وسياق إدراكي (معرفي) لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الفرد، فالتمكين حالة داخلية ذهنية تحتاج إلى تبني لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته واجتياز النتائج التي يريد أن يصل إليها"[2]، فالعامل الذي يمتلك هذه الحالة الذهنية يتميز بالخصائص الآتية التي نطلق علها خصائص الحالة الذهنية للتمكين والتي تتمثل في:[3]

- ✓ الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير، الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل.
- ✓ المساءلة والمسؤولية عن نتائج الأعمال.
- ✓ المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة أو الدائرة أو المؤسسة.
- ✓ إعطاء الفرد الأقرب للمشكلة مسؤولية كاملة وحرية التصرف وهذا ما يمكن من الاعتراف بجهود الأفراد وقدراتهم.

[1] – أحمد علي صالح ومحمد ديب المبيضين،"**مستوى ممارسة التمكين في الشركات الصناعية الكبرى وعلاقته بتجسيد الأهداف الاستراتيجية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية**" العدد09، جامعة بسكرة، 2011، ص ص 68-106.

[2] – يحي سليم ملحم،"**التمكين كمفهوم إداري معاصر**"، الطبعة 02، المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2009، مصر، ص60.

[3] – غسان عيسى العمري، مرجع سابق، ص7.

كما عرف ROBBINS التمكين الإداري انه "الطريقة التي من شأنها زيادة دافعية العمل الفعلية والجوهرية واعتبره GOETSCH AND STANLEY بأنه" القرار الذي يزود الأفراد بالسلطة والمعرفة والمصادر لتحقيق الأهداف.[1]

من خلال استعراض مختلف هذه التعاريف يمكن أن نحدد أهم الدعائم التي يتركز عليها التمكين الإداري والمتمثلة في: تفويض السلطة و الصلاحيات، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتحديد الأهداف، منح الاستقلالية وحرية التصرف في إطار المهام المسندة للأفراد مع تحمل المسؤولية، تشجيع الرقابة الذاتية والعمل الجماعي من خلال الاعتماد على فرق العمل، التدريب، الاتصالات الفعالة، الثقة، الاتصال، القيادة، من هذا المنطلق فان تمكين العاملين يعني منح الفرد الفرصة لتحقيق الحرية في مجال عمله، زيادة صلاحياته والنظر إليه كثقافة يجب غرسها و تبنيها في المنظمة.

- **الفرع الثاني: فوائد التمكين الإداري**

إن تبني فلسفة التمكين الإداري وانتهاجها من قبل المنظمات يحقق العديد من المزايا وتتجلى أهميته على مستوى الفرد والمنظمة من خلال النقاط التالية:[2]

- **على مستوى المنظمة:** يساهم التمكين الإداري في تحسين جودة المنتوج أو الخدمة المقدمة، وتقليص التكاليف وزيادة القدرة التنافسية وخفض نسبة دوران العمل وزيادة فعالية الاتصال في المنظمة.
- **على مستوى الفرد:** من خلال إشباع حاجاته، تحسين قدرته على مقاومة ضغوط العمل، زيادة ثقته بنفسه وتشجيعه على الإبداع والمبادرة، الالتزام بروح الفريق، رفع الدافعية الذاتية، تنمية شعوره بالمسؤولية وتعزيز ولائه التنظيمي.

[1] – علي الضلاعين، مرجع سابق، ص ص 64-92.

[2] – محمد الحراحشة وصلاح الدين الهيتي، **"أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي، مجلة دراسات العلوم الإدارية**، المجلد 33، العدد2، الجامعة الأردنية، ص ص241-242.

ويمكن إبراز أهمية التمكين من خلال التفصيل أكثر في الجوانب السابقة من خلال دراسة APPELLUME وزملائه والتي خلصت إلى تأكيد على أن العديد من المنظمات قد تبنت فلسفة التمكين الإداري، حاولت غرسها ونشرها أكثر في ظل الفوائد التي تجنيها المنظمة على مستوى المنظمة الأفراد والعملاء.

فالتمكين وفقا لأهميته على مستوى الفرد هو الاعتراف بحق الفرد بالحرية والتحكم، وهذا الأمر يمتلكه الإنسان لما يتوفر لديه من إرادة مستقلة وخبرة ومعرفة ودافع داخلي.[1]

كما تتأتى أهمية التمكين من خلال كونه ضرورة لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة، فهو يكسب المنظمة مرونة عالية تمكنها من التكيف السريع"[2]، إذ انه يعد طريقة جديدة لتغيير المنظمات باتجاه المستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيد من أي وقت مضى، كما انه " يجعل المنظمات غاية في التأقلم والتكيف والقدرة على التعلم بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن المتنوعة والعمل على المحافظة على حصتها السوقية والسعي إلى خلق حصص سوقية جديدة فضلا عن تهديدات تتمثل بعوائق المنافسة وأثرها، حيث أن الذين يستطيعون البقاء ضمن ظروف المنافسة المعاصرة هم المبتكرون والمبدعون وهم الذين لا يعملون على إيجاد تصاميم جديدة للسلع والخدمات المقدمة فحسب، ولكنهم القادرون على إيجاد طرق جديدة لخدمة زبائنهم.

فمن الواضح أن المنظمة إذا قدمت للعامل كل ما يمكنها أن تقدمه من معلومات والمهارات وتدريب وحوافز من اجل رفع مستوى العامل، فانه من الطبيعي في المقابل أن يكون له مردود ونتائج ايجابية للمنظمة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة مثل الربح، التوسع، السمعة الجيدة وغيرها من نتائج جيدة لمصلحة المنظمة، وهناك العديد من الأدبيات التي وضحت العلاقة بين الفرد الممكن من ناحية ونوعية الخدمات التي يقدمها الموظف

[1] – عبد السلام مسعود هندر، "**أثر استراتيجية تمكين العاملين في تنمية رأس المال الفكري**"، دراسة ميدانية على الشركة العامة للإلكترونيات، مجلة جامعة سبها (العلوم الإنسانية)، المجلد الحادي عشر، العدد الأول، 2012، جامعة الزيتونة، ص ص46-66.

[2] – زكريا مطلك الدوري وأحمد علي صالح،"**إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة**"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2008، ص29.

للزبائن من ناحية أخرى، وكما أن التمكين يساهم في خلق سلوكيات وممارسات لدى العاملين في المنظمة نحو تحقيق غايات المنظمة و خاصة الربحية منها.

وانطلاقا مما سبق تبين لدينا أن التمكين له نتائج مهمة تنعكس على المنظمات وتتمثل في:

- ✓ يوفر التمكين إدراكا أكبر للاحتياجات التنظيمية مع احتياجات العاملين.
- ✓ يساهم التمكين في تقليص التكاليف من خلال التخلي عن الطبقية.
- ✓ تحسين في مستوى إنتاجية العامل كما ونوعا وذلك لأنه يتم تقليل الأخطاء الناتجة عن العمل بحيث يستخرج من الموارد البشرية اقصى طاقاتهم وأفضل إبداعاتهم.
- ✓ منح فرصة أكبر للإدارات العليا بالاهتمام بالأمور والقضايا الاستراتيجية الطويلة الأمد وعدم الانشغال بالأمور الروتينية اليومية.
- ✓ زيادة ولاء العاملين للمنظمة، بحيث أن العامل عندما يشعر بحرية التصرف والتمكين يعلم بان هذه الحرية جزء من علاقة ايجابية بين العاملين والإدارة، وهذا الدور يساهم في ارتباط العاملين بالعمل وانخراطهم فيه.
- ✓ زيادة فرص الإبداع والابتكار نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير المبتكر وتقديم الأفكار.

لقد أشار العديد من الباحثين الذين اظهروا أن هناك علاقة طردية بين التمكين الإداري ومدى شعور الزبائن بالرضا، كما أشار BLANCHARD ET AL إلى أن "التمكين يساهم في تعزيز سرعة الاستجابة للزبون وتحقيق الجودة، كما يعزز الرضا والولاء والالتزام".[1]

[1] – أميرة خضير كاظم العنزي،"**دور تمكين العاملين في الميزة التنافسية دراسة استطلاعية تحليلية**"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد16، العدد 01،2014، ص ص67-83.

وهو ما يتماشى مع تعريف KAPPELMAN للتمكين الإداري وتأكيده لأهميته بالنسبة للعملاء حيث عرفه على انه" القدرة على التصرف لتحسين الأنشطة والعمليات من اجل إشباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات للتنظيم".[1]

ويمكن التأكيد على أهمية التمكين عموما من خلال النقاط التالية:[2]

ضمان فعالية المنظمة، الانفتاح المباشر والثقة بين العاملين والزبائن من خلال الاستفادة من توجيهات الزبائن وأراءهم حول مستوى جودة السلعة أو الخدمة المقدمة وتحسين علاقة المنظمة مع الزبائن، السرعة في انجاز المهام والإجابة عن التساؤلات نتيجة غياب البيروقراطية وتحسين دافعية والتزام الأفراد فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال كما يمكن المديرين من تحديد الأفراد الموهوبين والمتميزين ومساهماتهم.

- تتجلى أهميته من خلال استخراج أقصى الطاقات والإبداع.
- رفع الروح المعنوية للأفراد وتعزيز الولاء التنظيمي لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة وكذا زيادة انخراط العاملين في اتخاذ القرار.
- تشجيع التعليم والتدريب والمحافظة على الخبرات.

كما أشارت "دراسة NEDD" إلى أن التمكين يرفع معنويات العاملين ويوحد لهم شعور بالإقبال على العمل، مما يؤدي إلى تقليل معدلات الغياب والدوران الوظيفي، في حين رأى ERSTAD أن "الهدف النهائي للتمكين هو تطوير أداء العاملين واستنهاض جهدهم وطاقاتهم الكامنة بهدف تطوير أداء المنظمة".[3]

[1] – عبد السلام مسعود هندر، مرجع سابق، ص50.

[2] – محمد الحراحشة وصلاح الدين الهيتي، مرجع سابق، ص 244.

[3] – زكريا مطلك الدوري وأحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 94.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم التمكين الإداري.

احتل تمكين الأفراد العاملين أهمية بالغة نظرا لما حققه من نجاحات باهرة وملفتة للنظر في العديد من المنظمات الخدمية والصناعية، باعتبارها استراتيجية فاعلة تهدف إلى تطوير الموارد البشرية في تلك المنظمات من خلال العديد من الممارسات ، يعتبر مفهوم التمكين من المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري حيث بدأ مفهوم التمكين يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسة بعض المؤسسات في البيئة الغربية بعد التسعينيات من القرن20، وفيما يلي أهم تطورات مفهوم التمكين في مختلف النظريات الادارية:

1) النظريات الكلاسيكية في الإدارة

- **الفرع الأول: نظرية الإدارة العلمية**

بالنسبة لنظرية الإدارة العلمية التي تبلورت في كتاب مبادئ الإدارة العلمية لفريدريك تايلور الذي يسمى بأب الإدارة العلمية فنلاحظ في المبادئ التي نادى بها "تايلور" محاولة منه لوضع أسس ومبادئ علمية مدروسة ومحددة لتعظيم إنتاجية العاملين، لقد كانت تلك المبادئ كرد فعل من تايلور اتجاه التقيد من قبل العاملين بأي أسس أثناء قيامهم بالعمل، فإنما تكون هناك طريقة مثلى محددة في تأدية العمل ضمن خطوات وأسس محددة وموحدة.

أما التمكين الإداري ونظرية الإدارة العلمية فعلى طرفي نقيض، ولم يكن أصلا مفهوم التمكين معروف في ذلك الوقت وما ورثه "تايلور" من الثورة الصناعية من آدم سميث يتنافى أصلا مع مبدأ التمكين في الإدارة المعاصرة.[1]

- **الفرع الثاني: النظرية الإدارية**

وهي النظرية الإدارية التي جاء بها "هنري فايول" في عام 1916 والمتفحص بعمق لهذه النظريات التقليدية يجد درجة عالية من التركيز على تحقيق الضبط والنظام والثبات في العمل، ولكن لا يوجد مجالا فيها لمنح الموظف أي دور في المشاركة وإبداء الرأي أو حرية التصرف.

[1] – محمود حسين الوادي، **"التمكين الإداري في العصر الحديث"**، دار ومكتبة الحامد، الطبعة الأولى، عمان، الأردن،2011، ص30.

اما "ماري باركر فوليت" كانت الصوت الوحيد المختلف في عهد المدارس الإدارية التقليدية الذي تميز عن بقية الأصوات، فقد تحدثت عن مواضيع في القرن الماضي، ينظر إليها على أنها حديثة حتى في وقتنا الحاضر في بعض المقالات التي تم جمعها وتوثيقها عن "فوليت" تبرز إيمانها بدور الموظف في المنظمة كمالك لها، لخلق شعور بالمسؤولية الجماعية اتجاه أهداف المنظمة.[1]

2) النظرية السلوكية في الإدارة:

بدأ التركيز خلال عام 1920 على الجوانب الأساسية يتنامى ويؤثر في الفكر الإداري، فظهرت عدة نظريات تبدو في واقعها ثورة حقيقية على النظريات الكلاسيكية السابقة التي لم تتعرض للجانب الإنساني.

بدأت دراسات هاوثورن في عام 1924 في شركة ويسترين الكتريك في الولايات المتحدة الأمريكية، وبدأ الباحثون يدرسون اثر العوامل المادية في ظروف العمل ومستوى الإضاءة على إنتاجية العامل في تلك الشركة واستمرت الدراسات حتى عام 1932 عندما بدا الركود الاقتصادي العظيم يعصف في البلاد، فتوقفت دراسات هاورثون التي ساهم بها (ELTON MAYO) من جامعة هارفارد و على الرغم من أن تلك الدراسات قد بدأت تحاول دراسة ظروف العمل المادية (مستوى الإضاءة) وأثرها على انتاجية العاملين، إلا أنها قد ظهرت صدفة ونتيجة لخطأ في المنهجية المستخدمة، يوجد متغير آخر غير مقصود وهو أهمية التعاون والاهتمام بالإنسان العامل، أنها متغيرات تؤثر على الإنتاجية بدلا من الإضاءة او ظروف العمل المادية التي قامت الدراسة أصلا من أجل قياسها وقياس أثرها، فالخطأ في المنهجية الذي يسمى اثر "هاورثون" كان من أهم الأسباب التي فجرت ثورة جديدة في الفكر الإداري، ومهد الطريق لما يسمى فيما بعد بحركة العلاقات الإنسانية التي ظهرت خلال عام 1950 – 1960 ، وكانت وجهة نظر هذه الحركة تنطلق من أن معاملة العاملين إنسانية جيدة تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل، وحركة العلاقات الإنسانية هذه مهدت السبيل لما أصبح يعرف في الوقت الحاضر بدراسة السلوك التنظيمي.

[1] – محمود حسين الوادي، مرجع سابق، ص31.

وظهرت بعدها نظريات أسست لدور العاملين في المنظمة لمساهمته الفاعلة وحاجاته التي تتجاوز الحاجيات المادية المجردة إلى الحاجات والمطالب الإنسانية في قضايا الإبداع والابتكار والتفوق والتحدي والمشاركة في اتخاذ القرار وتمكين الموظف ومنحه حريات أكبر في العمل، ومن أهم النظريات، نظرية ماسلو للحاجات ونظرية X AND Y.[1]

3) النظرية الحديثة للإدارة

– نظرية النظم: النظام مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الوظائف التي تتفاعل فيما بينها وتستمد طاقاتها من البيئة الخارجية لتحقيق أهداف مشتركة، وهذه النظرية ساهمت في تغيير العاملين في المؤسسة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة فبدلا من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة، أصبح الاهتمام نحو الأهداف العامة للمؤسسة من خلال رؤية المؤسسة ككل متكامل، من خلال وظائف مترابطة و متعاونة ومنسجمة بعضها مع البعض مما كرس مبادئ التعاون و التنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون و العامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة، فزادت أهمية عمل الفريق الذي يعتمد على العامل المتسلح بالمعرفة والقدرة على الإبداع والتطور لان من أهم مقومات أعضاء الفريق المتجانس أن يكون لكل واحد منهم قدرة على تقديم قيمة إضافية ومساهمة نوعية للفريق و لا فسيكون هذا العضو عبئا على الفريق و معيقا لتحقيق أهدافه.[2]

المطلب الثالث: الفرق بين التمكين والمفاهيم الإدارية الأخرى

حظي موضوع التمكين الإداري باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين منذ بداية عام 1990 م، مما اخذ بعض الباحثين إلى تسمية عصر التسعينات بأنه عصر التمكين إلا انه رغم تعدد البحوث والدراسات مازال الغموض والتناقض الشديد بين الباحثين قائما حول مفهوم التمكين الإداري والفرق بينه وبين المفاهيم الإدارية الأخرى مثل: التفويض، المشاركة والإثراء الوظيفي.

[1] – محمود حسين الوادي، مرجع سابق، ص ص34-35.

[2] – محمود حسين الوادي، نفس المرجع، ص40.

➢ **الفرع الأول: الفرق بين التمكين والتفويض**

هناك خلط كبير بين مفهومي التمكين الإداري وتفويض السلطة، لذلك سوف نحاول أن نبين أهم الفروقات بينهما.

يعد تفويض السلطات مفهوما محدودا وقاصرا عن مفهوم التمكين ومقتضياته، فتفويض السلطة يقتصر على منح المرؤوس سلطات محددة من قبل الرئيس الذي يمكنه استردادها في أي وقت شاء، ضمن أسس وقواعد رسمية محددة كما تفتقد عملية التفويض لمتطلبات أساسية لا تتوافر إلا على التمكين، مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية والثقة بالنفس، وقيمة الواجب المناط بالموظف، وتأثير العمل في تحقيق نتائج للمؤسسة وللآخرين، إضافة إلى الشعور بالاستقلالية وحرية التصرف وهذا ينطلق من أعلى إلى أسفل من خلال التسلسل الرئاسي ونطاق الإشراف التقليدي.

وهناك من ينظر إلى التفويض على انه جزء من عملية التمكين ومرحلة ابتدائية من مراحله.[1]

إن التفويض ينتج عنه إسناد مهام محددة والمحاسبة عليها من خلال وضع نقاط رقابة ومتابعة، أما التمكين فلا تكون هناك رقابة من الإدارة، بل يعمل التمكين على تنمية قدرات الأفراد بمنحهم الحرية وتهيئة المناخ لاتخاذ القرار وتوفير الموارد اللازمة لهم والثقة بهم، مما يشع على اقتناص الفرص الاستمرار في التحسين المستمر.

ند قيام المستوى الأعلى بالتفويض، قد يقوم بإلغاء تفويضه أو يعدل نطاقه، أما التمكين فيمثل استراتيجية مستمرة لدى المديرين الذين يقتنعون دائما بأهمية التمكين.[2]

[1] – محمود حسين الوادي، مرجع سابق، ص ص 45-46.

[2] – رزق الله حنان، **"أثر التمكين الإداري على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة، دراسة ميدانية على عينة من كليات جامعة منتوري"**، رسالة ماجيستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص27.

ويوضح الجدول التالي أهمية الفوارق الأساسية بين التمكين والتفويض.

الجدول رقم(1-2) :الفرق بين التفويض والتمكين

أساس المقارنة	التفويض	التمكين
الصلاحيات	نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوسين	إتاحة الفرصة للمرؤوسين
السلطة	تفويض السلطة في مجالات محددة بدرجة عمق محددة	تتاح صلاحيات للعاملين للمبادأة في نطاق أوسع ومتفوق عليه
المسؤولية	تظل المسؤولية من المفوض	النجاح ينسب للموظف الممكن، والفشل مسؤوليته
القيادة	يقاد المفوض	تتاح للموظف قيادة ذاتية
المعلومات	المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض	المعلومات على المشاع بين الرئيس والمرؤوسين
المحاسبة على الأخطاء	إن أخطأ الفرد فقد يسحب التفويض	إن أخطأ الفرد يتحرى السبب ويعالجه
الزمن	التفويض قد يكون مؤقتا وقد يلغى أو يعدل نطاقه أو عمقه	التمكين دائم يمثل قناعة وخيارا استراتيجيا مستمرا

المصدر: حسن مروان عفانة،"**التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية بقطاع غزة**"، رسالة ماجيستر، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2013، ص23.

➢ **الفرع الثاني: الفرق بين التمكين والمشاركة**

هناك خلط لدى الباحثين بين مفهوم التمكين والمشاركة، فالمقصود بالمشاركة "توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار،حيث يتم الاخذ بالاقتراحات والتوصيات والآراء الفردية والجماعية التي يبديها المرؤوسين مما يمكن الوصول للقرارات الأكثر فعالية وضمان سهولة تنفيذها "ووفقا لتعريف التمكين الإداري تعد عملية المشاركة هي المفتاح الأول والركن الرئيسي للتمكين الإداري، خاصة في الصفوف الأولى من التصرف السريع في المواقف الجديدة التي يواجهونها، فالأفراد بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية ولا أن يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل.[1]

➢ **الفرع الثالث: الفرق بين التمكين والإثراء الوظيفي**

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه "إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة، بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر لمن يستخدم نتائج وظيفته"، وبناء على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق التمكين الإداري، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظف بالفاعلية الذاتية وقدرته على التأثير على الإحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته.[2]

[1] – رامي جمال اندراوس وآخرون،**"الإدارة بالثقة والتمكين في علم الحديث"**، اربد، 2008، ص61.

[2] – رامي جمال اندراوس وآخرون، مرجع سابق، ص59.

المبحث الثاني: أساسيات في تطبيق التمكين الإداري

يرجع اختيار التمكين الإداري من قبل المنظمات كمنهج وأسلوب لإدارة مواردها البشرية لعدة أسباب وعوامل رغبة منها بالاستفادة من أفضل المواهب والمهارات الموجودة لدى الأفراد العاملين ولتطبيق التمكين الإداري بأحسن وجه على المنظمات أن توفر مجموعة من المتطلبات والمقومات التي تساعدها على تحقيق أفضل النتائج عند تنفيذه والشروع في تطبيقه، لأن عملية التمكين حالها كحال أي عملية تطبق في المؤسسة، تواجه جملة من العقبات والتحديات التي اذا لم تواجهها الإدارة ستؤدي الى فشل العملية بكاملها.

وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المبحث تحت عنوان أساسيات في تطبيق التمكين الإداري وقد تناولنا فيه الخصائص التي تدعم وتعزز التمكين الإداري للعاملين، تطبيق التمكين الإداري ومعوقات تطبيقه.

المطلب الأول: الخصائص التي تعزز التمكين الإداري للعاملين

لقد أشار CONDRON إلى بعض الخصائص التي تدعم وتعزز التمكين الإداري للعاملين وهي:

وجود فرق العمل الموجهة ذاتيا، مشاركة المسؤولين لكافة العاملين بالمعلومات المتعلقة بالأهداف، التركيز على التدريب والتعليم (مهارات العمل، مهارات اتخاذ القرار، إدارة الصراع...)، العمل على تطوير مهارات العمل باستمرار إيجاد معايير لضمان تفعيل وتنفيذ آراء وأفكار أعضاء الفريق والاستفادة منها، كما يعامل أعضاء الفريق بالأسلوب الايجابي ويزودون بالمعلومات عن آرائهم المتميزة، الأمر الذي يرفع معنوياتهم والعمل على تمكين العاملين تدريجيا كأعضاء في فريق واحد يكونون مستعدين طواعية و ليسوا مدفوعين إلى ذلك، وقد حدد ROBBINS إجراءات معينة التي تؤدي إلى إحداث آثار ايجابية لدى العاملين و المحددة في الجوانب الأربعة الآتية:[1]

[1] – محمد الحراحشة وصلاح الدين الهيتي، مرجع سابق، ص244.

- بعد الأثر: يتعلق بتطوير العمل والتقدم في الأداء، ويعني أن مهمة الفرد تكون ذات أثر ايجابي على التمكين إذ تولد لديه فهم وقناعة بان من شانها إحداث تغيير في وضعه الوظيفي والمهني وصناعة هذا الفارق من جهة ومن جهة أخرى تعنيته بإنجازه لمهامه.

- بعد القدرة والمنافسة: إذ تمكن الفرد من أداء مهامه وأنشطته بمهارة فان ذلك يؤثر على وضعه التنافسي ووضع كفاءة أداء المنظمة.

- معنى العمل: أي كفاءة الفرد في العمل ومدى تعنيته، فإذا كان العامل ينظر إلى عمله على انه مهم وذو قيمة وكان مهتما به ويعمل فان ذلك يؤدي إلى خلق معنى لعمله وتزداد دافعيته أكثر للعمل.

- بعد الاختيار: إن العمل يزود الفرد بالاختيار إذ أمكنه من تحديد الطريقة التي تناسبه في انجاز العمل شواختيارها اذا كانت لديه القدرة الذاتية على تحديد تلك الطريقة.

المطلب الثاني: تطبيق التمكين الإداري

توجد العديد من الأساليب التي تمكن وتسهل على الإدارة عملية تطبيقها للتمكين الإداري، وفي هذا المطلب سنتطرق إلى كل من الدوافع والدواعي من تبني التمكين الإداري ومتطلبات تطبيق التمكين الإداري وكذلك الخطوات التي يتم من خلالها تطبيق التمكين الإداري.

➢ **الفرع الأول: دواعي تبني التمكين الإداري**

بالإضافة إلى مختلف الأهداف المراد تحقيقها هناك العديد من الأسباب التي تدفع بالمنظمات لاعتماد التمكين باعتباره فلسفة واستراتيجية قائمة على منح العاملين المزيد من الحرية والاستقلالية في أداء أعمالهم وكذلك منحهم السلطة والمسؤولية لاتخاذ القرارات، وفيما يلي سنتطرق لبعض الأسباب التي تدفع إلى تبني التمكين حسب عدد من الباحثين ومجموعة من الدراسات، حيث تشكل رغبة المؤسسات للمحافظة على قدرة تنافسية عالية واحدة من الدوافع للتوجه

صوب العمل باستراتيجية التمكين، إذ أشار (ESTAL) إلى أن المؤسسات عليها أن تذهب ابعد من مفهوم الإدارة التقليدية الموجهة والتطبي المحدود للإدارة بالمشاركة إذا رغبت في التعامل مع التحديات البيئية العالمية وما ينتج عنها من تأثيرات على البيئة الداخلية، و هكذا ينبثق التمكين من خلال التحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها المؤسسات كنتيجة منطقية للمنافسة الحادة و التغيرات في تركيبة القوى العاملة.[1]

أما (DAFT) فقد أشار إلى وجود سببين أساسيين لتوجيه المؤسسات نحو تمكين الأفراد العاملين فيها وهما التمكين يمثل استجابة حتمية لمتطلبات الجودة الشاملة التي تركز عليها المنظمات في تقديم منتجات ذات جودة عالية والمرونة اللازمة لتلبية طلبات الزبائن، فضلا عن سرعة الاستجابة إلى جانب الكلف المنخفضة وتوافر الخيارات المتعددة، وكذلك يعد التمكين خطوة مهمة وحاسمة في تحقيق التعلم التنظيمي، ويضيف IRAMZADEH AND CHAKERLOUY إن المنظمات تعتمد استراتيجية التمكين لأسباب منها : التمكين طريقة فاعلة لاستعمال أفضل المواهب والمهارات الموجودة لدى الأفراد العاملين، يمثل ضرورة حتمية إذا ما أرادت المنظمة إجراء التغييرات والتحسينات يخلق التمكين شعور لدى الأفراد العاملين بتحسين مسارهم الوظيفي و بالتالي انعدام قلق الأمان الوظيفي.[2]

- **الفرع الثاني: متطلبات التمكين الإداري**

يتطلب التطبيق الناجح لتمكين العاملين في منظمة توفير مجموعة من المستلزمات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين نذكر منها:[3] قيادة ممكنة، العمليات الممكنة، ثقافة ممكنة، إدارة المعرفة، فرق العمل، تكنولوجيا الإنتاج.

- **الفرع الثالث: خطوات تطبيق التمكين الإداري**

ظهرت العديد من النماذج التي تصف عملية تطبيق التمكين كنتيجة لاختلاف زوايا النظر بين الباحثين والدارسين لموضوع التمكين و يظهر الاختلاف في تعداد خطوات تطبيق التمكين ومن ناحية المنطلق لبداية التطبيق الفعلي

[1] – مؤيد الساعدي، **"السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية"**، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 180.

[2] – إحسان دهش جلاب والحسيني كمال كاظم طاهر، مرجع سابق، ص45.

[3] – أحمد عريقات وآخرون،**"قضايا إدارية معاصرة"**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 201.

للتمكين غير أنه هناك اتفاق تام بين الباحثين على ان تطبيق التمكين يكون بشكل تدريجي، ولهذا سنعتمد على الخطوات التي جاء به نموذج الخطوات كالآتي:[1] تحديد أسباب الحاجة إلى ذلك، التغيير في سلوك المديرين، تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوس تكوين فرق العمل المشاركة في المعلومات ، اختيار الأفراد المناسبين ، توفير التدريب الاتصال لتوصيل المعلومات، وضع برنامج للمكافآت و التقدير، عدم استعجال النتائج.

المطلب الثالث: معوقات تطبيق التمكين الإداري

هناك معوقات عديدة تحد من إمكانية تطبيق التمكين بالمنظمة، ولكن سنقوم بذكر البعض منها نظرا لأهميتها في إعاقة تطبيقها، تتجسد هذه المعوقات في اختلاف الثقافة، كما تظهر في شكل مقاومات سواء من قبل الإدارة العليا أو من قبل العاملين، كما يمكن أن تظهر في شكل تحديات تعترض بعض البيئات، خصوصا العربية منها، كل ذلك سيتم التطرق إليه في النقاط التالية:

1) **الاختلافات الثقافية:**

إن الثقافة تشمل الحصيلة الإجمالية لمعارف الإنسان ومعتقداته وفنونه واختلافاته وتقاليده وعاداته وقيمه وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع، وأما ثقافة المنظمة تعتبر بأنها نظام من القيم والمفاهيم المشتركة التي ينشأ ويعتمد عليها الأفراد،هذه الثقافة التنظيمية التي تميز المنظمة عن منظمة أخرى، وقد وجد "HOFSTED" أن المجتمعات

تتألف من ثقافات متعددة الأبعاد منها:

- ✓ التفاوت في السلطة.
- ✓ تجنب الغموض.
- ✓ الفردية والجماعية.

[1] – مطر بن عبد المحسن الجميلي، **"أنماط القيادة وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجس الشورى"**، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض، السعودية، ص44.

✓ الذكورية والأنثوية.

2) مقاومة الإدارة العليا ومقاومة العاملين:

تظهر مقاومة الإدارة العليا في:

- الخوف من التغيير ومقاومته سواء من الذين يشعرون بأنهم مهددون بفقدان وظائفهم، او الذين لا يرون في التغيير أية فرصة لترقيتهم وظيفيا أو ماليا.
- عدم اقتناع الإدارة العليا بجدوى التمكين بالإضافة إلى عدم تزويد العاملين بالمعلومات المهمة.
- إدراك أن التمكين مجرد أسلوب فني أو موضة إدارية عابرة.
- صعوبة وجود مستوى جيد من الرؤية والوضوح.

3) معوقات في شكل تحديات:

أ – نقص الحرية: ونقصد بها ضعف مستوى المشاركة السياسية الشعبية في الوطن العربي، مع تفاوت حجم هذه المشاركة من دولة إلى أخرى، فيما تجري مشاركة ديمقراطية في دولة معينة لا تمارس هذه المشاركة في دولة أخرى وبالتالي فان نقص الحرية في البلد تؤدي إلى إضعاف الثقة بين الحكومات والشعوب وذلك إذا اخذنا بنظرية النظم التي تنظر إلى العلاقة بين النظام الفرعي كجزء لا يتجزأ من النظام الكلي ، فالدول الديمقراطية قد تنتج مؤسسات ديمقراطية، والدول البيروقراطية أو الدكتاتورية قد تنتج مؤسسات بيروقراطية أو دكتاتورية.

ب –نقص المعرفة: التحدي الخطير الذي يمكن أن تواجهه المنظمات في بعض البلدان، خصوصا العربية منها، مشكلة نقص المعرفة، هذه الأخيرة التي تعد الركيزة الأساسية وإحدى المقومات الضرورية التي يقوم عليها التمكين.[1]

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

1/ البناء التنظيمي الهرمي.

[1] – رزق الله حنان، مرجع سابق، ص81.

2/ المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.

3/ خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.

4/ عدم الرغبة في التغيير.

5/ خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها وسلطتها.

6/ خوف العاملين من تحمل المسؤولية.

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

8/ السرية في تبادل المعلومات.

9/ ضعف نظام التحفيز.

10/ تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.

11/ ضعف التدريب والتطوير الذاتي.

12/ عدم الثقة الإدارية.

13/ اختلاف في أهداف كل من الإدارة والعاملين.[1]

أما FORRESTER فيرى أن معوقات التمكين تكمن فيما يلي:

1/ عدم رغبة المديرين في تطبيق مفهوم التمكين، ويرجع ذلك لخوفهم من فقدان السلطة والنفوذ.

2/ المساواة بين مفهومي التمكين وتفويض السلطة واعتبار التمكين مرادفا للتفويض.

3/ تطبيق التمكين عن طريق نقل ومحاكاة برامج التمكين الناجحة في المنظمات الأخرى برغم ظروف كل منظمة.

[1] – إحسان دهش جلاب والحسيني كمال كاظم طاهر، مرجع سابق، ص112.

4/ عدم مراعاة حاجات المشاركين في السلطة.

ومن خلال استعراض تلك المعوقات السابقة لتطبيق التمكين يتضح لنا ان تطبيق تمكين العاملين ليس اختيارا سهلا بأي حال من الأحوال، وإنما هو عملية متشابكة في عناصرها ومتداخلة في مكوناتها وأبعادها، لذا فإنها تحتاج إلى تضافر الجهود لتذليل تلك العقبات[1].

[1] – حسن مروان عفانة، "**التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية بقطاع غزة**"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2013، ص20.

المبحث الثالث: الدعائم والمساهمات الجوهرية لإنجاح التمكين الإداري

تشكل رغبة الشركات للمحافظة على قدرة تنافسية عالية واحدة من الدوافع للتوجه صوب العمل باستراتيجية التمكين، فعلى المنظمات أن تذهب ابعد من مفهوم الإدارة التقليدية الموجهة والتطبيق المحدود للإدارة بالمشاركة إن رغبت في التعامل مع التحديات البيئية العالمية وما ينتج عنها من تأثيرات على البيئة الداخلية، وهكذا ينبثق التمكين من خلال التحديات الداخلية و الخارجية التي تواجهها المنظمات كنتيجة منطقية للمنافسة الحادة أولا، و التغييرات في تركيبة القوى العاملة ثانيا، وتطلعات الزبائن المتباينة ثالثا، وعلى ضوء ذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى الدعائم والمساهمات الجوهرية لإنجاح التمكين الإداري متناولين فيه إتجاهات ومبادئ التمكين الإداري، أبعاد ودعائم التمكين الإداري، أساليب ونماذج التمكين الإداري.

المطلب الأول: إتجاهات ومبادئ التمكين الإداري

- **الفرع الأول: إتجاهات التمكين الإداري**

من خلال تتبع أدبيات التمكين الإداري نجد أنه يتعلق بأربعة إتجاهات أساسية وهي:

1. **الإتجاه النفسي**: ينظر للتمكين على انه الطريقة التي يتم بواسطتها زيادة الدوافع الداخلية للأفراد نحو العمل ، وإحساسهم بدورهم ويزودهم بالرضا والإحساس بالتوازن الشخصي والمهني ، لذا ينظر MEREDETH بأنه تمكين شخص ما ليتولى القيام بالمسؤوليات وسلطات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي.
2. **الإتجاه السلوكي**: الممارسات التي يقوم بها الأفراد نتيجة منح الصلاحيات والاستقلالية من العمل، وما ينعكس على ذلك على الانجاز ويتضمن مفهوم لمعنى العمل.
3. **الإتجاه المهاري (التطبيقي)**: من خلال إكساب الأفراد مهارات للعمل والقدرة على تحديد الأفراد المتميزين وذوي المهارة وتعزيز قدراتهم لمختلف الأعمال.

4. **الإتجاه المعرفي**: لإبراز قدراتهم ومعارفهم لا سيما منها الضمنية أو الباطنية وجعلهم أكثر وعيا بمعارفهم وحسن استخدامها وتحملها مزيدا من المسؤولية للثقة الناجمة عن مدى قدراتهم المعرفية والمهارية.

وعلى الرغم من اختلاف بعض آراء الباحثين حول التمكين، إلا أنها تجمع في اغلبها على أن التمكين يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور في سياق الوظيفة.

وهناك من حصر التمكين الإداري في اتجاهين أساسيين وهما:[1]

1. البعد المهاري: يتعلق بإكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة مهارات التوافق وحل النزاعات والقيادة وبناء الثقة.
2. البعد الإداري : يقصد به إعطاء العاملين حرية التصرف وصلاحية اتخاذ القرار كأعضاء في المنظمة ما يتعلق بأعمالها

بينما أشار MAXWELL أن التمكين الإداري يشمل أربعة اتجاهات وأبعاد رئيسية وهي:[2]

حرية الاختيار ، الكفاءة الذاتية ، قيمة العمل، الفاعلية، وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تحديد الأبعاد المرتبطة بالتمكين الإداري إلا أنها تتفق كلها مع الأبعاد النفسية، السلوكية، المهارية، والمعرفية.

- **الفرع الثاني: مبادئ التمكين الإداري**

يرى STIRR بأن أساسيات التمكين الإداري تتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولية لكلمة "EMPOWER" بحيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ

وهذه المبادئ هي كالتالي:[1]

---

[1] – أيمن عودة المعاني وعبد الحكيم عقلة أخو أرشيدة،**"التمكين الإداري وأثاره في ابداع العاملين في الجامعة الأردنية"**، دراسة ميدانية تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد 05، العدد 02، 2009، الجامعة الأردنية، الأردن، ص ص 234-259.

[2] – أحمد علي صالح ومحمد ديب المبيضين، مرجع سابق، ص80.

1) E-EDUCATION تعليم العاملين : حيث ينبغي تعليم كل فرد في المنظمة، لأنه يؤدي ذلك إلى زيادة فعالية العاملين فيها، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها.

2) M-MOTIVATION التحفيز و الدافعية : على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين ، ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتوعية وبناء فرق العمل المختلفة والاعتماد على سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.

3) P-PURPOSE وضوح الأهداف : يجب أن يكون لدى كل فرد في المنظمة الفهم الواضح، و التصور التام لفلسفة المنظمة و أهدافها من أجل توجيه الامكانات الابداعية للأفراد.

4) O-OWNERSHIP الملكية : يتعلق بسياسات تشجيع امتلاك العاملين لجزء من أصول المنظمات، أو من خلال إيجاد خطط لزيادة عوائد وامتيازات العاملين، مما يؤدي إلى تعزيز ولائهم وشعورهم الايجابي اتجاه المنظمات، وحيث اقترح STIRR معادلة للتمكين الإداري تتكون من ثلاثة كلمات تبدأ بحرف A وتسمى 3A و هي السلطة + المسائلة = الانجاز

AUTHORITY + ACCOUNTABILITY = ACHIEVEMENT

ولقبول الانجاز فانه على الإدارة والعاملين فيها قبول المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم.

5) W-WILLINGNESS TO CHANGE الرغبة في التغيير : يجب أن يكون لدى الادارة العليا والوسطى الرغبة في التغيير لنجاح جهود التمكين و البحث عن طرق عمل جديدة وناجحة، أصبح بمثابة الحقيقة اليومية التي تبحث عنها.

[1] – محمد الحراحشة وصلاح الدين الهيتي، مرجع سابق، ص ص 240-266.

6) E-EGO ELIMINATION الذات : تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين الإداري قبل البدء فيه (بحيث يظهر إفشال برامج التمكين إلى كون حب المدير لذاته (حب السيطرة و التسلط) وإتباعه النمط الإداري التقليدي القائم على هرمية السلطة و على الأوامر والرسمية).

7) R-RESPECT الاحترام :إن جوهر التمكين يرتكز على مدى مساهمة كل فرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تطوير عمله والإبداع فيه، ولا يمكنها من تحقيق أهدافها المنشودة من دون أن تعتمد على احترام العاملين على اعتبارهم أصول فاعلة ترقى إلى مستوى الاستثمار فيها و عدم التمييز بينهم.

المطلب الثاني: أبعاد ودعائم التمكين الإداري

تعددت أبعاد التمكين الإداري، وهناك من سماها بعناصر أو مرتكزات أو دعائم التمكين ومن بين أهم الأبعاد المشتركة للتمكين، الأبعاد الستة الآتية:[1]

1. **تفويض السلطة:** نعني بها التخلي عن جزء من الصلاحيات والمهام إلى المرؤوسين والعمال، فيفوض الإداري أحد مرؤوسيه لممارسة بعض المهام التي يشغلها، ويكون للمفوض إليه اتخاذ القرار دون اللجوء إلى الرئيس، ويرى LAWLER أن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى أقل مستوى إداري في المنظمة، كي يتاح للعاملين حرية التصرف واتخاذ القرارات المناسبة وتحقيق المشاركة الفعلية.

2. **الاتصال الفعال:** يشكل الاتصال القاعدة الأساسية للعلاقات داخل المؤسسة، بحيث يتكفل بنقل وتبادل المعلومات بين مختلف الأفراد، ليتمكن من خلالها المسيرون من فهم السلوك الإنساني ومن ثمة إمكانية توجيهه كما يسمح بتوفير قاعدة معلوماتية لاتخاذ القرار والاتصال الفعال هو في اتجاهين، مما يتيح للعاملين والمرؤوسين إبداء الرأي وتبادل الأفكار والوصول إلى حلول مشتركة، فتدفق المعلومات في الاتجاهين يسمح بالحصول على المعلومات المرتدة ويدعم الثقة المتبادلة بين الأفراد والعمل مع بعضهم البعض بفعالية.

[1] – عادل بومجان، **"تأهيل الموارد البشرية لتحسين اداء المؤسسة الاقتصادية"**، دراسة حالة–مؤسسة صناعة الكوابل–فرع جنرال كابل–كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، 2014–2015، ص129.

3. **التحفيز**: إثارة سلوك الأفراد وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف، ببذل أقصى ما لديه من مجهودات وقدرات من خلال التحفيز و إثارة دوافع الأفراد نحو زيادة أدائهم عن طريق الحوافز المناسبة التي تتماشى مع انتظاراتهم وتعزيز العلاقة بين التنظيم والعاملين وهذه الحوافز سواء كانت مادية او معنوية، فردية او جماعية كلها يجب ان تشترك في نقطة جوهرية وهي القدرة على إثارة دافعية الفرد نحو العمل وتعزيز ولاءه وشعوره بالرضا الوظيفي خاصة إذا ما تتماشى أهدافهم مع أهداف المؤسسة، لذلك تعددت النظريات التحفيزية التي درست هذا الموضوع و اتفقت في مضمونها في كيفية زيادة دافعية الفرد نحو العمل والرفع من معنوياته والإحساس بالرضا وهنا يبرز التمكين من خلال البحث عن الطرق الجديدة لتشجيع الطاقات الكامنة للعاملين وتحفيزهم على الابتكار ،وتعد عدم عدالة السياسات التنظيمية وكذا نظام الحوافز إحدى معوقات تحقيق التمكين الإداري ، ومن بين الباحثين من صاغ معادلة للتمكين BOWEN AND LAWLER وأخذا بعض الأبعاد السابقة والتي اعتبراها عوامل أساسية لنجاح التمكين في المنظمة من خلال العلاقة:[1]

التمكين = القوة X المعلومات X المعرفة X الكفاءات

حسب هذين الكاتبين إذا كان أي عنصر من هذه العناصر مساويا للصفر فان نتيجة التمكين الكلية ستكون كذلك، فالممارسات الإدارية التي تعمل على بث القوة والمعرفة والمعلومات (الاتصال) والمكافآت (التحفيز) يمنح ا لموظفين حالة ذهنية خاصة وهي حالة التمكن والتمكين المنبثق من الإمكانيات والقدرات والقابليات وما تفرزه هذه الحالة من نتائج تتعلق برضا الموظف و شعوره بالأهمية وبالاستقلالية وبالمسؤولية وبالانتماء لتحقيق أفضل النتائج من حيث الإنتاجية و الربحية و سمعة المؤسسة، كما يمكن الإشارة هنا إلى المعادلة التي جاء بها الأمريكي المختص في علم النفس VROOM [2] والتي مفادها أن

الأداء = دالة (المهارات X التحفيز)

[1] – يحي سليم ملحم، مرجع سابق، ص37.

[2] – عادل بومجان، مرجع سابق، ص 130.

4. **المشاركة في اتخاذ القرار**: يعد التمكين من المهارات الحديثة التي تعين العاملين في عملية صنع القرار، ففي هذا الإطار عرف التمكين على انه تصرف يمنح للأفراد فرصة لصنع القرار من خلال توسيع مدى الحرية في اتخاذ القرار فمشاركتهم تزيد من تحملهم للمسؤولية أكثر وكذا الرفع من معنوياتهم ودافعيتهم لتحقيق مستويات الأداء المرغوبة فالتمكين هو وسيلة تمكن العاملين من اتخاذ القرار من خلال مشاركة العاملين في هذه العملية وتحمل مسؤوليات وسلطات أكثر.

5. **التدريب**: إن المستويات العليا من التدريب والتعليم والتأهيل تعد حاسمة لتعزيز التمكين في ضوء توفيرها للمهارات والقابليات الفردية وهذا ما يزيد من ثقة الأفراد بقدراتهم، فتهدف العملية التدريبية المستمرة إلى تزويد العمال بالمعلومات والمعارف وتحسينها وتحسين مهاراتهم في أداء العمل، فنجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يرتبط بكافة سبل التعلم من خلال التدريب والتعليم الجماعي وإدارة المعرفة من خلال جعل الأفراد أكثر وعيا لمعارفهم ومحاولة إخراج معارفهم الباطنية وتحويلها بين الأفراد ونشرها في المنظمة.

ينظر إلى التدريب والتطوير أن تكون الموارد البشرية الحالية أكثر مرونة وأكثر تأقلما، ويهدف التدريب على اختلاف أنماطه إلى تحقيق ما يلي:[1]

تنمية المعارف، تنمية مهارات العاملين وقدراتهم، تنمية السلوك والاتجاهات الايجابية نحو العمل، ومن بين الأساليب التدريبية التدريب الموجه بالأداء والذي يؤدي إلى تنمية مهارات العاملين ومعارفهم واتجاهاتهم حسب متطلبات العمل وتحقيق أداء العمل بكفاءة، كما يساهم في تحسين إنتاجيتهم وتعزيز الروح المعنوية لديهم نتيجة لمهامهم بمعايير الأداء.

6. **الثقة**: تعد الثقة عاملا أساسيا وجوهريا في التمكين الإداري، فبناء الثقة في المنظمة يعتمد بصورة كبيرة على مدى تمكين أفرادها لأنها تولد السلوك التعاوني بينهم، كما أنها تخلق شبكة العلاقات الايجابية بين أفرادها وتقلل من الصراع السلبي بينهم إضافة إلى خلق أجواء تفاعلية مع الأزمات التي تواجه المنظمة، كما تعد الثقة أهم العوامل التي تعزز تماسك

[1] – عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات، **"التدريب الاداري الموجه بالأداء"**، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2001، ص ص 17-19.

البناء الداخلي للمنظمة وترابط العلاقات بينهم وشيوعها يساعد العاملين على الإبداع، وتحسين استعدادات وقابليات الأفراد.

تعددت الدراسات التي تناولت موضوع الثقة و علاقته بالتمكين و جودة الإدارة و تميزها، فهناك من يشير إلى أن الثقة هي التي تقود إلى الأداء المتميز و تتعلق أساسا بجودة مواردها البشرية، أما اتجاه آخر فهو قائم على الأداء المتميز يقود إلى الثقة، أي الممارسات التسييرية الجيدة المرتبطة بتمكين الأفراد تزيد من ثقتهم ببعضهم البعض من جهة و ثقة المرؤوسين بالمديرين من جهة أخرى، و يمكن تعريف الثقة على أنها تركيبة نفسية تحدث نتيجة التفاعل بين القيم الفردية و الاتجاهات الشخصية و الأمزجة و العواطف المختلفة و الذي يقود إلى سلوك تعاوني بين الأفراد و الجامعات ومن ثم كلما ارتفع مستوى الثقة ارتفع في المقابل مستوى الاتصال المطلوب لخلق الإبداع و تعزيز المبادرات الخلاقة في المنظمة.

ويمكن تقسيم الثقة إلى ثلاثة أنواع هي:[1]

- ✓ الثقة المرتكزة على الصداقة الشخصية.
- ✓ الثقة المرتكزة على الكفاءة في المهارة.
- ✓ الثقة المرتكزة على العقد (الاتفاقيات التعاقدية).

وتؤكد بعض الدراسات أن عدم الثقة في الإدارة يترتب عنها نتائج مدمرة على نفسيات العاملين وسلوكهم، فيقل الإبداع ويعم الإحباط وتكثر المشاكل واللامبالاة والتأخر الغياب، الصراعات ...

وما ينعكس ذلك سلبا على أداء المؤسسات وعلى أفرادها، فيظهر بذلك التمكين الحقيقي من خلال الثقة بالأفراد والعمل على إحداث الثقة ليس فقط داخل أعضاء الفريق لكن في كل أرجاء المؤسسة.

[1] – عتيق عبد العزيز حكة وعبد الرحيم عبد اللطيف الشاهين، **"الثقة في النظام الإداري الحكومي بالتركيز على المؤسسات الخدمية في دولة الإمارات المتحدة العربية للعلوم الإدارية"**، المجلد 14 العدد الثالث، 2007، جامعة الكويت، ص ص 445-471.

7. فرق العمل: في المنظمات التي تتبنى فلسفة التمكين يصبح الفريق الركيزة الأساسية للهيكل التنظيمي، فيشترك أعضاء الفريق جميعا في تحديد الأهداف و العمل على تنفيذها، و يعرف فريق العمل على اثر "مجموعة من الأفراد يعملون معا تحكمهم درجة من الاعتماد المتبادل لإنجاز المهام المحددة في إطار انجاز و تحقيق الأهداف التنظيمية"[1] ،كما يعرفها القحطاني بأنها "مجموعة من الأفراد الذين يجمع بينهم هدف مشترك، يشعر كل منهم بضرورة التعاون مع الآخرين لتحقيقه انطلاقا من حقيقة أنهم يكملون بعضهم و انه يوجد بينهم علاقات تبادلية و تكاملية، و أنهم يعملون في ظل قيم ومبادئ منصوص عليها مسبقا"[2] ، لذلك تشير فرق العمل إلى ظاهرة الطابع الجماعي المميز للسلوك الإنساني و إلى معالم الظاهرة التعاونية في الجهود عند مجموعة من العاملين نحو تحقيق هدف مشترك من منطلق كون الفريق (TEAM) يتمثل بأعضاء ذوي المهارات التكاملية، الملتزمين بطريقة الانجاز الواعية مع المحافظة على روح المسؤولية عند كل عضو.

و يؤكد FRENCH AND BELL أن الفرق و جماعات العمل احد أساسيات ووحدات التطوير التنظيمي كما أنها الرافعة الأساسية لتحسن الأداء الوظيفي للمنظمة، و الذي يركز على أن الأفراد هم الذين يراقبون ذاتيا كيفية أدائهم و كيف يكون أدائهم مرضيا، وهذا ما يطلق عليه تمكين العاملين، لان فرق العمل تدير عملياتها وعلاقاتها بطريقة فعالة، فهم بمثابة جماعة تكون قادرة على حل مشكلاتها وتعتمد على الثقة والاتصالات التبادلية، وهذا ما يوصف بالقدرة العالية على احتضان مختلف الآراء وتحسين تكاملها الذاتي كفريق العمل لإيجاد السلوك الملائم ليكون أكثر قدرة على أداء مهام العمل من خلال تعاون الأعضاء معا نحو بناء علاقات قوية، لأن الاعتمادية المتبادلة–التعاضد–بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة اكبر من استقلالية الأفراد.

❖ المطلب الثالث: أساليب ونماذج التمكين الإداري

➢ الفرع الأول: أساليب التمكين الإداري

[1] – سيد محمد جاد الرب، "**إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية**"، مطبعة العشرى، مصر 2006، ص ص15-17.

[2] – سالم بن بركة العابدي،"**فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين بالأجهزة الأمنية**"، أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 1429-2008، ص18.

تطرقت الكتابات المعاصرة حول التمكين إلى عدة أساليب في التمكين منها:[1]

1. **أسلوب القيادة:** يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في فاعلية المؤسسة وأسلوب القيادة هذا يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين، وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية، وتتضمن أيضا منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة وهذا الأسلوب يركز خاصة على تفويض الصلاحيات أو السلطات من الأعلى إلى الأسفل.

2. **أسلوب تمكين الأفراد:** يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات" و يبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية و الاستقلالية في اتخاذ القرار، و قد توصلت (SPRETIZER 1996) إلى أن ا لموظفين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة وقدرة اكبر على استثمار المعلومات و الموارد على المستويات الفردية، و على الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على انه تجربة فردية في التحكم و السيطرة و تحمل المسؤولية، إلا أن هناك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي و تمكين الفريق.

3. **أسلوب تمكين الفريق:** إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي إن عمل الفرق يعد أسلوب يستخدم لتمكين العاملين ومستوى لتطوير قدراتهم و تعزيز الإبداع المؤسسي وأن تمكين العاملين ينسجم مع التغيرات الهيكلية في المنظمات من حيث توسيع نطاق الإشراف و التحول إلى المنظمة الأفقية و التنظيم المنبسط بدلا من التنظيمات الهرمية، و هذا و إن منح التمكين للفريق يعطي للفريق دورا اكبر في تحسين مستويات الأداء، لان الاعتيادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة

[1] – محمود حسين الوادي، مرجع سابق، ص 47.

كبرى من استقلالية الفرد، كما تحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق عندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئا جديدا إلى القرار الجماعي بدلا من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ و القصور.

4. **أسلوب إدارة الجودة الشاملة:** يرى دعاة الجودة الشاملة ضرورة تغير العمليات والأنشطة التي تعمل على أساسها المؤسسة تماشيا مع تمكين الموظفين، و يعود هذا الأسلوب إلى أراء (EDWARD DEMING) حول الجودة و إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي و هو عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المنظمة و مجالاتها من خلال انخراط الجميع ومشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة، وهذا ما يحتاج إلى منح العاملين نوع من الحرية في التصرف ونوعا من الاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار و في تحمل أعباء المسؤولية و تحقيق التقدم للمنظمة، لان الإدارة العليا لا يمكنها إحداث هذا التحسين الشامل لكل مجالات المنظمة بمفردها ، فلابد من انخراط الجميع في هذه المسؤولية، ولابد من أن يتلقى الموظفون في برنامج إدارة الجودة الشاملة درجة كبيرة من التشجيع والدعم من اجل فعل كل ما يستطيعون فعله بهدف التحسين والتطوير والنهوض في الجودة على مختلف الصعد من اجل إرضاء الزبائن.

5. **أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:** يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماد بعد أحادي الانب لتفسير مبدأ التمكين ، فيقول (HONOLD) بأنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة لابد من أن تقوم على أسس وجوانب متعددة وهذه هي : التعليم، القيادة الناجحة، المراقبة الفاعلة، الدعم والتشجيع المستمر والهيكلة المناسبة والتفاعل بين هذه جميعا.

الفرع الثاني: نماذج التمكين الإداري

من أبرز النماذج الإدارية التي ظهرت في التمكين ما يأتي:

- **نموذج بيرلين وهاريس في التمكين**

لقد حدد هذا النموذج ثلاثة مكونات لابد من توافرها حتى تتحقق عملية التمكين، وتتمثل هذه المكونات الثلاثة في السلطة والمساءلة والقدرة ويقصد بها في النموذج ما يلي: القدرة وهي امتلاك المعلومات والمهارات والمعرفة الضرورية لاتخاذ القرار لفعل وانجاز المهمات، المساءلة وهي أن يتعلم الأفراد المسؤولية لإنجاز المهمات الواجبة، السلطة وهي إعطاء التابعين القوة والحرية لإدارة وانجاز المهمات وصنع القرارات.[1]

- **نموذج TOM PETERS لعملية التمكين**

لقد قدم TOM PETERS نموذج لعملية التمكين، تقوم على عنصرين رئيسيين هما: اشتراك الأفراد في كل شيء ، استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة، وللمساعدة في تنمية المشاركة وزيادة فعالية فرق العمل، ينصح توم بيتر بتوفير العوامل المساعدة الآتية: حسن الاستماع إلى الأفراد، تقدير جهود الأفراد، الاهتمام بعملية استقطاب الأفراد، الاهتمام بالتدريب و إعادة التدريب ، توفير نظم الأجور المحفزة، و للنجاح في تحقيق التمكين و استمراريته يحذر بيتر من المعوقات الآتية: الهياكل التنظيمية الجامدة و المعقدة، القواعد البيروقراطية و الشروط المهنية، عدم وضوح دور الإدارة الوسطى.[2]

- **نموذج التمكين التدريجي SPECTOR**

يقوم هذا النموذج على أساس أن التمكين عملية تدريجية تستغرق وقتا زمنيا محددا، وفقا لخطوات متدرجة، فلا يمكن الانتقال المفاجئ من المنظمة غير الممكنة إلى منظمة ممكنة حيث قدم SPECTOR نموذجه من خلال قاعدة التولي و التخلي في تطبيق التمكين الإداري كما يلي: قاعدة التولي وتعني أن تتولى الإدارة مسؤوليتها الاستراتيجية ، و يتولى العاملون تحديد الأهداف المنوطة بهم، أما قاعدة التخلي أن تتخلى الإدارة عن الاهتمام بالتفصيلات من خلال منحها خبراتهم وتوفير الموارد، المعلومات و الإمكانيات اللازمة التي تمنحهم الشعور بالثقة و القدرة على الاعتماد على الذات.[3]

---

[1] – محمد بن مسفر الشمراني،"**المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين–دراسة مسحية مقارنة على منسوبي المديرية العامة للدفاع المدني ووكالة وزارة الداخلية للأحوال المدنية**"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2014، ص102.

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

[3] – محمد مانع علي القحطاني،"**التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي من خلال وجهة نظر ضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات**"، رسالة ماجيستر (غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، السعودية، 2013، ص25.

خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم التمكين الإداري والمقصود به القرار الذي يزود الأفراد بالسلطة والمعرفة والمصادر لتحقيق الأهداف، ومن فوائده أنه يعمل على خلق فرص أكثر لنمو المؤسسة لأن هذا المفهوم ظهر نتيجة تطورات تراكمية في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام، وبالمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية بشكل خاص تضم كل الجوانب الإنسانية والمعنوية التي ركزت عليها مختلف النظريات منذ ظهوره في أواخر الثمانينات من القرن العشرين.

كما ركزنا أيضا على التفرقة بين مفهوم التمكين الإداري و المفاهيم الإدارية الأخرى مثل تفويض السلطة ، المشاركة والإثراء الوظيفي، وأشرنا أيضا إلى الخصائص التي تدعم و تعزز التمكين الإداري للعاملين و دواعي تبنيه من اجل ضمان نجاح تطبيق التمكين الإداري و الذي يتطلب مجموعة من المتطلبات و الخطوات قبل و أثناء وبعد عملية التمكين لكي تستطيع المؤسسات مواجهة بعض المعوقات التي قد تحد من قدراتها على تطبيق التمكين الإداري.

واشرنا أيضا إلى اتجاهات ومبادئ التمكين الإداري، أبعاد ودعائم التمكين الإداري، بالإضافة إلى أساليبه ونماذجه.

ومن هنا تبرز أهميته لتعدد المزايا التي يمكن تحقيقها من خلاله، والتي تصب في قالب واحد ألا وهو مشاركة العاملين في صياغة وتحديد أهداف المؤسسة، فهو يعتبر أساسا تستطيع المؤسسة من خلاله تحقيق ميزة تنافسية في ظل المتغيرات الحاصلة و الصراعات القائمة.

الفصل الثالث

العلاقة بين التمكين الإداري

والأداء الوظيفي في مطاحن قصر

البخاري

تمهيد الفصل:

بعد استعراض أهم المفاهيم والأبعاد النظرية المتعلقة بالتمكين الإداري والأداء الوظيفي، تم اختيار مؤسسة مطاحن قصر البخاري كمثال لمحاولة التعرف على واقع المؤسسة الجزائرية بشأن ذلك، بالاعتماد على الإستبيان، و تحليل نتائجه باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS).

ومن ثم فان هذا الفصل يعطي لمحة عن مؤسسة مطاحن قصر البخاري، ثم يناقش منهج الدراسة المستخدم، ويبين مجتمع الدراسة، كما يوضح كيفية بناء أداة الدراسة لجمع البيانات اللازمة، بالإضافة الى الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات و المعلومات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، وتفسير نتائجها.

ولهذا الغرض قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

- المبحث الأول: التعريف بمؤسسة دراسة حالة.
- المبحث الثاني: منهجية و خطوات الدراسة الميدانية.
- المبحث الثالث: عرض النتائج و اختبار الفرضيات.

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة دراسة حالة

سنتناول في هذا المبحث نظرة شاملة على مؤسسة دراسة حالة من خلال التعريف بها، نشأتها، إبراز قدراتها، هيكلها التنظيمي مع تقديم دراسة تفصيلية حولها وكذا مهامها وأهدافها.

❖ المطلب الأول: ماهية مؤسسة مطاحن قصر البخاري

➢ الفرع الأول: تعريف المؤسسة و نشأتها

أسست وحدة الرياض عام 1977 من طرف شركتين ايطاليتين هما (INTER COOP) وشركة (CMC) وهي تقع جنوب ولاية المدية بحوالي 65 كلم وتتربع على مساحة تقدر بـ 72450 م منها 19187,5 مغطاة.

هذه المؤسسة تابعة لمؤسسة رياض الواقعة بولاية تيارت.

ومعني كلمة (ERIAD) مؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها.

انطلقت هذه المؤسسة في الإنتاج في شهر ديسمبر عام 1970م بطاقة إنتاجية تقدر بـ 2000 قنطار يوميا وهي تعمل 24/24 سا عن طريق أربع فرق متناوبة.

و يتمثل نشاط المؤسسة في:

- تحويل القمح إلى سميد SEMOULE
- تحويل القمح اللين إلى فرينة FARINE

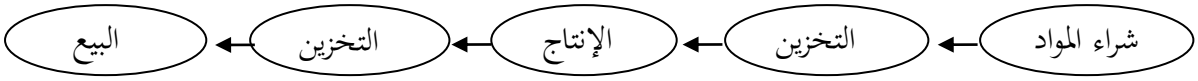
كما تضم أربع حاويات كبيرة لتخزين القمح.

طاقة الإنتاج بها حسب طبيعة المواد 1000 قنطار يوميا من القمح الصلب للإنتاج الدقيق و1000 قنطار يوميا من القمح اللين لإنتاج الفرينة.

تعتمد هذه المؤسسة في تموينها على ديوان الأغذية الصناعية المتوسطة OAIC الذي يبعد عن مقرها بـ 1 كلم وعن الآلات المستعملة في المؤسسة فهي مستوردة بنسبة 85% معظمها من ايطاليا.

- أهم الأعمال المكلفة بها:

يتمثل نشاط المؤسسة في نشاط صناعي وتجاري حتى تتكون العملية الإنتاجية كما في باقي معظم الشركات الصناعية من أربع مراحل، ليأتي دور البيع الذي يتم عبر القنوات التوزيعية للوحدة والشكل التالي يمثل المراحل الموجودة في المؤسسة.



كما أن المؤسسة تلعب دورا فعالا في التنمية الاقتصادية وذلك بتوجيه كل منتجاتها إلى قطاعات اقتصادية كالتجارة مثلا إلى مؤسسات عمومية وخاصة كأسواق الفلاح و المخابز.

ومن هنا نرى أن هذه المؤسسة والتي هي بمثابة مركب صناعي وتجاري، وتقوم بتصنيع المنتجات التامة وبيعها إلى المستهلكين النهائيين أو غيرهم عن طريق تجار الجملة والتجزئة ومحلات البيع الكبرى حيث كان نشاط المؤسسة مقتصرا على الإنتاج فقط ليشمل بعد ذلك البيع و التوزيع.

➢ **الفرع الثاني: قدرات المؤسسة.**

الجدول رقم(2-3): المقومات البشرية داخل مؤسسة مطاحن قصر البخاري

	الإطارات	عمال المصالح	أعوان التنفيذ	المجموع
المديرية العامة	02	00	00	**02**
الإدارة العامة	03	18	02	**23**
المالية والمحاسبة	04	01	00	**05**
الإنتاج	08	16	32	**56**
الصيانة	04	09	00	**13**
التموين	01	00	00	**01**
المبيعات	13	09	14	**36**
الأمن	00	10	13	**23**
المخبر	02	01	00	**03**
العمال المؤقتين	07	02	04	**13**
المجموع	**64**	**66**	**65**	**175**

المصدر: مؤسسة مطاحن قصر البخاري

- إمكانيات المطحنة وقدراتها الإنتاجية:

إسم المنتج و تاريخ الانطلاق:

- الفرينة: GOLFETTO (ايطاليا) - 1980

- السميد: TECHNOPOL (ايطاليا) - 1995

- القدرة الانتاجية:

- القمح الصلب: 3600 قنطار/يوم.

- القمح اللين: 2000 قنطار/يوم.

- النواتج: 1350 قنطار يوم.

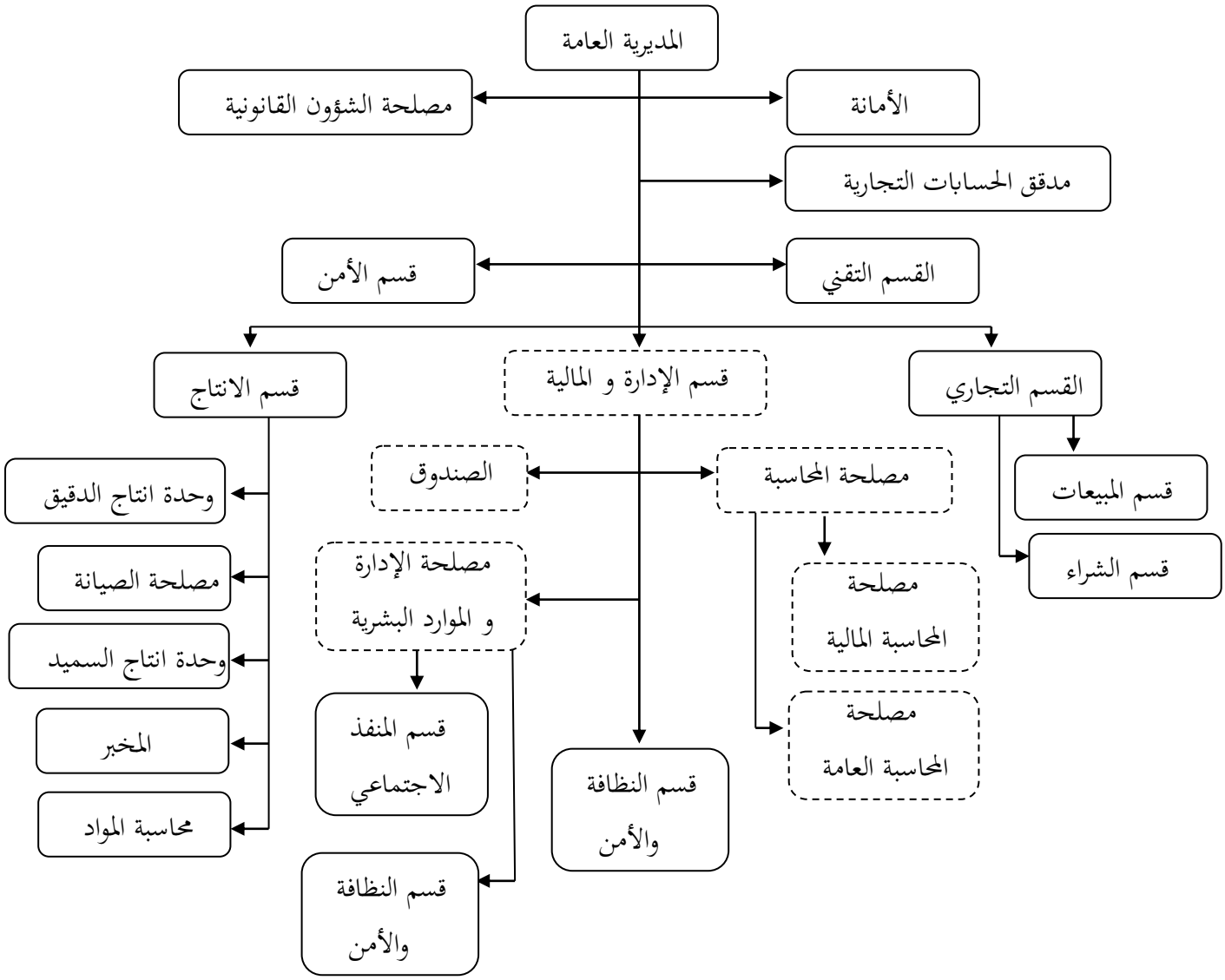
- طاقة التخزين: 506000 قنطار.

- عدد العمال: 175.

❖ **المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة.**

➢ **الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:**

الشكل رقم(2-3): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن قصر البخاري



المصدر: مؤسسة مطاحن قصر البخاري

➢ **الفرع الثاني: دراسة تفصيلية لهيكل المؤسسة.**

- المدير العام:

يتولى مهمة الإشراف على جميع أقسام الشركة و اتخاذ القرارات في أي إشكال كما انه ممثل الشركة أمام جميع الهيئات و الإدارات الأجنبية وكذلك يشرف على المجلس الإداري للمؤسسة.

- الأمانة:

تعمل على حفظ وسرية المعلومات الخاصة بالشركة وعدم إفشاء الأسرار المهنية وكذا توزيع البريد على رؤساء الأقسام.

- مصلحة الشؤون القانونية:

متابعة القضايا التي تكون الشركة طرف فيها أمام مختلف الجهات القضائية سواء كانت تتعلق العمال أو بديوان الشركة أو قضايا تتعلق بالنشاط التجاري للشركة أو قضايا مختلفة.

- مدير الإدارة و المالية:

يتولى مهمة الإشراف على مصلحتي مصلحة المستخدمين والعلاقات البشرية ومصلحة المحاسبة العامة ومصلحة المحاسبة والمالية.

- مصلحة المحاسبة:

يهتم هذا القسم بالتسجيل الزمني للعمليات المنجزة من طرف المؤسسة (شراء ، بيع ، دفع الرواتب) وكذا استخراج المعلومات بعد كل أعمال نهاية السنة وأعمال الجرد، إعادة الميزانية وجدول حسابات النتائج ومراقبة حركة المنتوج (الإنتاج، الاستقبال، المخرجات، المبيعات)

- مصلحة المالية:

يهتم هذا القسم بالميزانية والخزينة (نفقات ونواتج) والعلاقة مع البنك بوجود مصلحة الصندوق التي بحوزتها صك خاص بالوحدة.

- قسم الإنتاج:

يهتم بتسيير آلات الإنتاج ومخزون الإنتاج من مواد الخام والمصنع، كما يهتم على إنتاج أحسن منتوج سواء من حيث النوعية أو الكمية.

- القسم التجاري:

يعمل على بيع منتوجات الشركة إلى مختلف الزبائن سواء أشخاص طبيعية أو معنوية، كما يقوم بترويجها على جميع أنحاء الوطن ومراقبة مركز التوزيع والبيع.

- القسم التقني:

يعمل على مراقبة وصيانة أجهزة الإنتاج وإصلاح أي عطل تقني فيها وتجديدها إن لزم الأمر وكذا المشتريات اللازمة للمؤسسة لتحسين الإنتاج.

- قسم المراجعة والتدقيق للحسابات التجارية:

يعمل هذا القسم على مراجعة ومراقبة مختلف الإجراءات المتبعة في مختلف الأقسام وتوجيهها حسب القوانين التي تضبط التسيير

- قسم النظافة والأمن:

يعمل هذا القسم على تحقيق الأمن والاستقرار أثناء أداء العمل وكذا مراقبة دخول وخروج أجانب إلى الشركة كما انه يعمل على مراقبة وزن المنتوج، المحافظة على نظافة المحيط وكذا الآلات الصناعية

- قسم الشراء:

يقوم هذا القسم بالتسجيل لكل عمليات الشراء والرواتب بعد المراقبة

- قسم المبيعات:

يهتم بالشؤون والإجراءات المتعلقة بالاستغلال والاستثمار في وقت دوام العمل اليومي والشهري وإعلانات العمال (الإشهارات والاتصالات) وتسيير العمال والموارد المالية.

- قسم المنفذ الاجتماعي:

هو قطاع متخصص في العمليات أو المعاملات الشخصية في المؤسسة مثل طلب الإجازات المتعلقة بعطل المرض وكذا المتعلقة بالرحلات و المسابقات الرياضية داخل الوطن.

وكذا الإجراءات المتعلقة بإقراض مبالغ للعمال لمساعدتهم مثل: الإقراض لشراء سيارة، فهي تمثل تعاونية المؤسسة التي تساعد عمالها.

❖ **المطلب الثالث: مهام و أهداف المؤسسة.**

➢ **الفرع الأول: مهام المؤسسة**

إن المعطيات الجديدة للاقتصاد الوطني أوجبت على كل مؤسسة ترغب في الاستمرارية والحفاظ على مكانتها في السوق، أن تحدد مهامها بكل دقة مع مراعاة التغيرات الجديدة للسوق، وعليه فان وحدة الرياض وعلى غرار المؤسسات الوطنية أنشئت من اجل القيام بعدة مهام مذكورة في إطار مخططات التسوية التي نذكرها كايلي:

- تموين السوق الوطنية والمحلية بالمواد الغذائية وتوفيرها بصفة دائمة ومنتظمة.
- المحافظة على الأسعار بصفة تخدم المؤسسة والمستهلك في آن واحد.
- العمل للمحافظة على توازن العرض والطلب في السوق المحلي وذلك بإحصاء كل الطلبيات.
- المحافظة على الزبائن المعتادين وجلب آخرين بتبسيط طريقة تعاملها معهم.
- ضمان توزيع المنتجات إلى القطاع العام كالأروقة الجزائرية، الديوان الوطني للحبوب، أسواق الفلاح وكذا الفنادق ومراكز الخدمة الوطنية.
- منافسة كل المؤسسات والأشخاص المستثمرين في هذا المجال وعدم السماح لهم بالسيطرة وغزو السوق الوطنية.

➢ **الفرع الثاني: أهداف المؤسسة**

إن وحدة الرياض لقصر البخاري طموحة لتحقيق عدة أهداف منها ما هو اقتصادي ومنها ما هو تجاري وما هو اجتماعي.

أ- الأهداف الاقتصادية:

- دعم الاقتصاد الوطني و تخفيف العبء على قطاع المحروقات.
- التقليل من التعبئة الاقتصادية في مجال الغذاء ومحاولة الإنتاج محليا.
- محاولة تحقيق الاكتفاء الذاتي والتصدير إلى الخارج لجلب العملة الصعبة.
- تحقيق أرباح توزيع على العمال في شكل أجور ومكفآت وعلاوات.

ب- الأهداف التجارية:

- ترقية وتنمية منتجات المؤسسة وإعطائها طابع جديد يمكنها من التغلب على المنافسة.
- الوصول إلى اكبر ربح ممكن وذلك عن طريق تحقيق اكبر قدر من الإنتاج بأقل تكاليف.
- التسيير العقلاني للطاقات المتاحة لها وذلك بتوفير البرنامج الإنتاجي الأمثل.
- تزويد السوق الوطنية بجميع منتجاتها محاولة لتلبية الطلب.

ج- الأهداف الإجتماعية:

- توفير مناصب شغل للطاقات العاطلة لتخفيف العبء من ناحية البطالة.
- ضمان مناصب شغل دائمة أعمالها (عدم تسريحهم).
- دفع المستوى المعيشي للعمال وهذا عن طريق تحسين الخدمات الاجتماعية.
- توفير غلاف مالي.

المبحث الثاني: منهجية وخطوات الدراسة الميدانية

سنحاول التطرق في هذا المبحث إلى مختلف الإجراءات المنهجية التي من خلالها يمكن التعامل مع الجانب الميداني لهذه الدراسة، وذلك بتحديد الإطار المنهجي للدراسة، التعرف على الأدوات المستخدمة في الدراسة، وفي الأخير التطرق إلى منهجية تطوير أداة الدراسة.

❖ المطلب الأول :الإطار المنهجي للدراسة

الفرع الأول :منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة، ويمكن تعريفه بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها، ويستطيع الباحث أن يتعامل معها فيصفها ويحلّلها، بحيث يمكننا عن طريقه جمع البيانات وتبويبها وتحليلها ومقارنتها وتفسيرها، ويعد هذا المنهج من أكثر مناهج البحث العلمي ملائمة لهذا النوع من البحوث. ويقوم أسلوب البحث الوصفي أساسا على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، بهدف التعبير عنها كيفيا وكميا، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى.[1]

الفرع الثاني: حدود الدراسة

حددت هذه الدراسة بعدد من المجالات البشرية المكانية والزّمانية والموضوعية

- ✓ الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة لدينا على العمّال الدائمين في مؤسّسة مطاحن قصر البخاري.
- ✓ الحدود المكانية: ارتكزت الدراسة على مؤسّسة مطاحن قصر البخاري.
- ✓ الحدود الزمانية: تمت الدراسة خلال شهر أفريل من السنة الجامعية 2016-2017.

[1] : عبيدات ذوقان وآخرون، "**البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه**"، ط.14، دار الفكر، عمّان، (2012)، ص186.

✓ الحدود الموضوعية: اشتملت الدراسة على تناول عبارات قسمت إلى محورين هما التمكين الإداري والأداء الوظيفي، قصد الوصول إلى علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي في مؤسّسة مطاحن قصر البخاري.

الفرع الثالث: مجتمع و عينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين والعاملين في مؤسّسة مطاحن قصر البخاري، بجميع مستوياتهم: إطارات عالية، إطارات وأعوان تحكم. والبالغ عددهم 175 حسب ماهو موضّح في الجدول **الجدول رقم (2–3)**. ليتسنى لنا الحصول على إجابات متنوّعة من جميع هذه المستويات تمكننا من الوصول إلى نتائج ذات دلالة علمية.

وقد استخدمنا الطريقة القصدية في اختيار أفراد العيّنة (الأفراد المستجوبين). وهي طريقة غير احتمالية (أي غير عشوائية) يتم من خلالها اختيار العيّنة من طرف الباحث وفق مايراه مناسبا. وبالتالي تمثّلت عينة الدراسة في العمال الدائمين فقط البالغ عددهم 105. أي مايعادل 60% من مجتمع الدراسة (أو من العدد الاجمالي لكلّ العمّال بالمؤسّسة). كما تم توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة بنسبة (100 %) من كلّ مستوى إداري. والجدول رقم (3-3) يوضّح طبيعة وعدد أفراد العينة.

الجدول رقم (3–3) : عدد وطبيعة الأفراد المستجوبين

	إطارات عالية	إطارات	أعوان التحكم	المجموع
عدد الأفراد المستجوبين	03	50	52	105

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج الزيارة الميدانية

تم توزيع (105) استبانة، بنسبة (100%) من العدد الإجمالي للعاملين الدائمين بها. وتمّ استرجاع منها (83) استبانة، بعد استبعاد القوائم غير الصالحة لأغراض التحليل. فكانت بذلك نسبة الاستجابة (79.04%). وهذه النسبة تعتبر ملائمة ومعقولة في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية. كما يظهر في الجدول رقم (4-3)

الجدول رقم (4-3) : نسبة الاستجابة في المؤسسة المدروسة

عدد العمال الإجمالي	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة والمقبولة	نسبة الاستجابة
105	105	83	79.04

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج الزيارة الميدانية

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

الفرع الأول : مصادر جمع البيانات

تعتمد هذه الدراسة على نوعين أساسيين من المصادر في جمع البيانات:

01- **مصادر أولية:**

وذلك بالبحث في الجانب التطبيقي، حيث يتيح الأسلوب الوصفي عدّة وسائل وأدوات للباحث من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافه. وقد اخترنا استخدام أداة الاستقصاء (أو الإستبيان) في الميدان من أجل جمع المعلومات والمعطيات الأولية من مفردات عينة الدراسة ذات العلاقة بالموضوع. والتي تعتبر من أكثر أدوات البحث العلمي استخداما في ميدان البحوث الاجتماعية والإنسانية بسبب تعدد مجالات استخدامها وفعاليتها الكبيرة في تحصيل البيانات، بشرط أن تكون معدة بطريقة علمية وتتوافق مع أهداف البحث وخصائص مجتمع الدراسة.

وقد تضمّن الاستبيان المستخدم كل من خصائص مفردات عينة الدراسة ومتغيراتها، بهدف حصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، تمكننا من الوصول لمؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

02- **مصادر ثانوية:**

من خلال مراجعة العديد من الكتب، الدوريات و المقالات المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والدراسات السابقة والمراجع العلمية ذات العلاقة، للحصول على المعلومات النظرية ذات الصلة بموضوع وأهداف الدراسة، بالإضافة إلى البحث في مواقع الانترنت المختلفة

الفرع الثاني: الطريقة المستخدمة في القياس

بناءا على طبيعة البيانات التي أردنا جمعها، وعلى الأسلوب المتبع في الدراسة، وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي قائمة الاستقصاء (الاستبانة)، وعليه، قمنا بتصميم قائمة استقصاء خاصة، تمكّننا من تحديد العلاقة بين المتغير المستقل(التمكين الإداري) والمتغير التابع (الأداء االوظيفي).

وقد تم الاعتماد على الشكل المغلق، بحيث تم تحديد الاستجابات المحتملة لكل سؤال، باستخدام مقياس ليكارت الخماسي الموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-3) : الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة في قائمة الاستقصاء

التصنيف	غير موافق إطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
الدرجة	01	02	03	04	05

المصدر: من انجاز الطالبتين

يتم بعد ذلك حساب المتوسط المرجح، ثم يحدد الإتجاه حسب قيم المتوسط المرجح كما في الجدول التالي:

الجدول رقم(6-3) : المتوسطات المرجحة والإتجاهات الموافقة لها

المتوسط المرجح	المستوى
من 1 إلى 1.79	غير موافق إطلاقا
من 1.80 إلى 2.59	غير موافق
من 2.60 إلى 3.39	محايد
من 3.40 إلى 4.19	موافق
من 4.25 إلى 5.00	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين

الفرع الثالث: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة

تم تفريغ وتحليل الإستبيان باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS *، حيث يتم تحليل البيانات الناتجة عن الإستبيان باعتماد عدد من الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية المناسبة لوصف خصائص عينة الدراسة وتحليل متغيراتها، و هي على النحو التالي:

01.أساليب الإحصاء الوصفي:

وتمثّلت في التكرارات والنسب المئوية لمعرفة خصائص الصفات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة **والمتوسطات الحسابية المرجحة** وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل فقرة، وترتيبها حسب أهميتها النسبية **بالاضافة إلى الانحراف المعياري** بغية التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل فقرة ومعرفة التشتت في اجابات أفرد الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر، فهذا يعني تركز الإجابات وعدم تشتتها، أما اذا كانت قيمته تساوي الواحد أو أكبر، فذلك يعني عدم تركز الإجابات وتشتتها.

02. أساليب الإحصاء الاستدلالي:

وتمثّلت في كلّ من معامل الثبات (ألفا كرونباخ): للتأكد من الاتساق الداخلي لعبارات الاستقصاء، حيث يأخذ هذا المعامل قيمة بين الصفر والواحد، وكلما اقترب من الواحد فهذا يعني ثباتا أكبر للدراسة. و**مصفوفة ارتباط بيرسون** (Pearson) من أجل اختبار العلاقة بين المتغيّر المستقّل والمتغيّر التابع للدراسة.

* : **SPSS: S**tatistical **P**ackage for **S**ocial **S**cience.

المطلب الثالث: منهجية تطوير أداة الدراسة

الفرع الأول: بناء أداة الدراسة

مرت عملية بناء أداة الدراسة بالخطوات التالية:

1- إعداد إستبانة أولية من أجل إستخدامها في جمع البيانات والمعلومات.

2- عرض الإستبانة على المشرف من أجل إختبار ملائمتها لجمع البيانات.

3- تعديل الإستبانة وحذف ما يلزم، من طرف المشرف.

4- إجراء دراسة إختبارية ميدانية أولية للإستبانة وتعديل حسب ما يناسب.

5- توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

كما تم تقسيم قائمة الاستقصاء إلى قسمين كمايلي:

- **القسم الأول**: و هو يشمل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، و يتكون من 05 فقرات، وهي:
  - الجنس
  - الفئة العمرية
  - المستوى التعليمي
  - المنصب
  - سنوات الخبرة في المؤسسة
- **القسم الثاني**: تناول توجهات أفراد عينة الدراسة نحو علاقة التمكين الإدراي بالأداء الوظيفي، بالنظر إلى مستوى كل منهما، حيث تم تقسيمه إلى محورين وهما كالأتي:

✓ المحور الأول: يناقش التمكين الإداري ويتكون من 26 فقرة.

✓ المحور الثاني: يناقش الأداء الوظيفي، ويتكون من 32 فقرة.

وقبل توزيع قوائم الاستقصاء على عيّنة الدراسة، قمنا بإضافة بعض العبارات بمقدّمة القوائم لطمأنة المستقصي منه ومحاولة الحصول منه على إجابة صادقة تخدم الدراسة.

الفرع الثاني: ثبات وصدق أداة الدراسة

أي اختبار الثبات لأسئلة الاستبيان المستخدمة من جميع البيانات مع حساب معامل الصدق (جذر معامل الثبات). حيث، يقيس الثبات مدى استقرار أداة الدراسة وعدم تناقضها، أي يوضح ما اذا كانت قائمة الاستقصاء ستعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل المحسوب في حالة ما اذا تمّ اعادة توزيعها على نفس أفراد العيّنة. وللتأكّد من ثبات الأداة، قمنا باستخراج معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة **الفاكرومباخ** ، وفقا لإجابات أفراد عيّنة الدراسة في المؤسسة . حسب مايظهر في الجدول رقم (7-3)

الجدول رقم (7-3): ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

فقرات الاستبيان	معامل الثبات الفاكرومباخ	معامل الصدق
58	**0.929**	**0.963**

المصدر: من انجاز الطالبتين انطلاقا من تفريغ الاستبيان

يتبين من الجدول أعلاه ان قيمة معامل الفاكرومباخ مرتفعة اذ بلغت 0.929 لجميع فقرات الاستبيان، وهي قيمة اعلى من المقاييس المتعارف عليها للثبات (0.60) . كما بلغ معامل صدق المحك 0.963 ، مما يؤكد ثبات وتناسق الداخلي لاداة الدراسة على ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، و يمكننا قبولها لأغراض التحليل.

المبحث الثالث: عرض النتائج و اختبار الفرضيات

❖ المطلب الأول: وصف عينة و متغيرات الدراسة

➢ الفرع الأول: عرض الخصائص الديمغرافية لعيّنة الدراسة.

يتم في هذا الفرع تقديم عرض تفصيلي للخصائص الديموغرافية التي تميّزت بها عيّنة الدراسة انطلاقا من الجداول التكرارية.

01. توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا للجنس

الجدول رقم(8–3): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا للجنس

المتغير	المعيار	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	64	%77.1
	أنثى	19	%22.9

المصدر :من انجاز الطالبتين انطلاقا من تفريغ الاستبيان

يبين الجدول أعلاه أن 64 من الأفراد المبحوثين ذكور وهم يمثلون نسبة 77.1 %، أما الإناث يمثلن نسبة 22.9 % إذ بلغ عددهن 19 فقط ويفسر التوجه الذكوري إلى ملائمة القطاع مع طبيعة الذكور.

02. توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا للفئة العمرية

الجدول رقم(9–3) : توزيع أفراد الدراسة تبعا للفئة العمرية

المتغير	المعيار	التكرار	النسبة المئوية
الفئة العمرية	من 18 إلى 25 سنة	7	% 8.4
	من 26 إلى 35 سنة	33	% 39.8
	من 36 إلى 45 سنة	15	% 18.1
	من 46 إلى 60 سنة	28	% 33.7

المصدر: من انجاز الطالبتين انطلاقا من تفريغ الاستبيان

يتضح من الجدول أعلاه أن طاقم المؤسسة شاب إذ تتراوح النسبة الأعلى من أعضاءها بين 26 و 35 سنة بنسبة 39.8 % والبالغ عددهم 33 موظفا، كما يتراوح عمر 8.4% من أعضائها بين 18 و25 سنة والبالغ عددهم 7 موظفين، في حين نجد ان 18.1% هي نسبة الذين تتراوح أعمارهم مابين 36 و45 سنة ويبلغ عددهم 15 موظف، اما بالنسبة للذين تتراوح أعمارهم مابين 46 و60 سنة فهم يمثلون نسبة 33.7% والبالغ عددهم 28 موظف.

03. توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا للمستوى التعليمي

الجدول رقم (10–3) : توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا للمستوى التعليمي

المتغير	المعيار	التكرار	النسبة المئوية
المستوى التعليمي	متوسط	22	% 26.5
	ثانوي	21	% 25.3
	جامعي	36	% 43.4
	تعليم عالي	4	% 4.8

المصدر: من إعداد الطالبتين انطلاقا من تفريغ الاستبيان

يتبين من الجدول أعلاه أن 36 فردا من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 43.4 %من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم التعليمي جامعي وهم الفئة الأكثر من أفراد الدراسة، مقابل 22 منهم يمثلون ما نسبته 26.5 % من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم التعليمي متوسط، بينما 21 منهم يمثلون 25.3 %من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم التعليمي ثانوي، في حين 4 منهم فقط بنسبة 4.8 % مؤهلهم التعليمي تعليم عالي، مما يدل على أن المستوى التعليمي لأفراد الدراسة اغلبه جامعي.

04.توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا للمنصب

الجدول رقم (11-3) : توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا للمنصب

المتغير	المعيار	التكرار	النسبة المئوية
المنصب	عون تحكم	40	%48.2
	إطار	41	%49.4
	إطار عالي	2	%2.4

المصدر: من انجاز الطالبتين انطلاقا من تفريغ الاستبيان

يظهر من الجدول أعلاه أن 41 موظف من أفراد عينة الدراسة يعملون كإطارات ويمثلون نسبة 49.4 % و هي نسبة مقاربة لأعوان التحكم الذين بلغت نسبتهم 48.2 % بـ40 موظفا، في حين لا تتجاوز نسبة الإطارات العالية 2.4 % والذين بلغ عددهم موظفين فقط.

05. توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لسنوات الخبرة في المؤسسة

الجدول رقم (12-3) : توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لسنوات الخبرة في المؤسسة

المتغير	المعيار	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة في المؤسسة	اقل من 05 سنوات	28	%33.7
	من 06 إلى 10 سنوات	16	%19.3
	أكثر من 11 سنة	38	%45.8

المصدر: من انجاز الطالبتين انطلاقا من تفريغ الاستبيان

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن 38 فردا من حجم العينة تفوق سنوات خبرتهم 11 سنة في مؤسسة مطاحن قصر البخاري ويمثلون نسبة 45.8 %، وجاءت بعدها نسبة 33.7 %للذين تقل سنوات خبرتهم عن 05 سنوات ويمثلون 28 موظفا، وان اقل نسبة هي 19.3% من حجم العينة سنوات خبرتهم تتراوح بين 06 إلى 10 سنوات وهم يمثلون 16 موظفا.

❖ **الفرع الثاني: وصف متغيرات الدراسة**

يتضمن هذا الجانب من الدراسة وصف وتشخيص عوامل كل من التمكين الإداري، الأداء الوظيفي والفقرات المكونة لهما، و هذا من اجل التعرف على آراء أفراد العينة حول أهميتهما حيث تم عرض نتائج التحليل الوصفي من خلال استخراج المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لاستجابات الأفراد نحو جميع فقرات الاستبيان، باعتبار الانحراف المعياري من أكثر مقاييس التشتت استخداما، و قد تم استخدام جدول لكارت الخماسي كمعيار لقياس درجات الاستجابة للفقرات.

01. **تحديد أهمية التمكين الإداري من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة**

يمكن تحديد أهمية التمكين الإداري من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من خلال التعرف على آرائهم حول توفر أبعاده في مؤسّسة مطاحن قصر البخاري.

الجدول رقم (13–3) : نتائج التحليل الإحصائي لفقرات التمكين الإداري

رقم العبارة	العبارة	المتوسط المرجح	الإنحراف المعياري	الإتجاه
1	أنت تعرف مهامك ومسؤولياتك بدقة ووضوح.	3.75	0.853	موافق
2	النظم والإجراءات المعمول بها تساعد على لتحقيق أهداف المؤسسة.	3.31	1.047	محايد
3	أنت محل ثقة المسؤولين في المؤسسة.	3.58	0.964	موافق
4	أنت ترى بان سياسات المؤسسة مرنة بما يتناسب مع حاجاتك كعامل.	3.29	0.994	محايد
5	أنت تشعر باحترام وتقدير الآخرين في عملك.	3.58	0.964	موافق
6	تأخذ الاختلافات الفردية في القيم والممارسات بعين الاعتبار عند توزيع المهام والأعمال بين العاملين.	3.00	1.071	محايد
7	أنت تحب العمل في مكانك الحالي بالمؤسسة.	3.45	1.096	موافق
8	تتسم بيئة عملك بالروح العالية والمعنويات المرتفعة.	3.07	1.091	محايد
9	تتظافر جهود المسؤولين في الإدارة مع العمال، لمواجهة المشاكل.	3.14	1.128	محايد
10	أنت تتحلى بالعدالة والحيادية.	3.47	1.016	موافق
11	أنت تثق فيما تتخذه المؤسسة من قرارات.	3.02	1.047	محايد
12	يقدر جهدك الفردي ويخصص له مردود مباشر.	2.81	1.163	غير موافق
13	يشعرك مديرك بأهمية وظيفتك ومكانتها كجزء حيوي بالنسبة للمؤسسة.	3.04	1.131	محايد
14	يمدك رئيسك بالدعم اللازم، بما يساعدك على الأداء الوظيفي الفعال.	3.29	1.065	محايد
15	تتوقع منك المؤسسة تقديم الأفضل دائما.	3.64	0.983	موافق
16	أنت تشارك في حل المشكلات التي تواجهكم.	3.42	0.977	موافق
17	يمنحك مديرك السلطة والمسؤولية لأداء عملك بشكل متكامل.	3.17	1.146	محايد
18	يسمح لك بالتعبير عن آرائك بحرية عند اتخاذ القرارات.	3.13	1.145	محايد
19	تحصل على الموارد المطلوبة لممارسة أنشطتك ومهام عملك.	3.25	1.091	محايد
20	تحتفظ بسرية المعلومات الخاصة بعملك و عما تريد المؤسسة أن تصل إليه.	3.63	1.217	موافق
21	الاتصالات واضحة وسريعة فيما بين جماعات العمل والوحدات الإدارية بالمؤسسة.	3.36	1.077	محايد
22	أنت تفهم طبيعة عملك، وتوفر البيانات والمعلومات المطلوبة منك للآخرين بمنتهى الدقة و السرعة.	3.43	1.106	موافق
23	أنت تتحمل الضغوطات المهنية التي تتعرض لها.	3.60	0.896	موافق
24	أنت تقوم بأعمالك بعيدا عن التوتر الذي يربك العمل.	3.12	1.098	محايد
25	غالبا، تتم إدارة عمليات التغيير بصورة فعالة يتقبلها الجميع.	3.10	1.019	محايد
26	تتعدد فرص التطوير وتنمية المسار الوظيفي للأفراد بالمؤسسة.	3.13	1.068	محايد

المصدر: من انجاز الطالبتين انطلاقا من تفريغ الاستبيان

من خلال الجدول رقم (13-3) نلاحظ أن :

- العبارة من رقم 1 إلى رقم 3، بحيث نجد أن العبارة رقم 1 بالمرتبة الأولى من حيث تأييد أفراد العينة لتوفرها في المؤسسة بدرجة موافق، بمتوسط مرجح 3.75 وبانحراف معياري يقدر ب0.853 ، في حين نالت العبارة رقم 2 أدنى متوسط مرجح يقدر ب 3.31 وبانحراف معياري قدره 1.047 بدرجة محايد، وهذا يدل على كفاءة عملية التوظيف بوضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، مما يجعل الموظفين على دراية تامة بمهامهم ومحل ثقة الإدارة بهم.

- العبارة من رقم 4 إلى رقم 9 بحيث نجد أن العبارة رقم 5 نالت المرتبة الأولى بأعلى متوسط مرجح يقدر ب3.58 بانحراف معياري 0.964 بدرجة موافق، في حين تحصلت العبارة رقم 6 الفردية في القيم والممارسات على المرتبة الأخيرة بمتوسط مرجح قدره 3.00 وبانحراف معياري 1.071 بدرجة محايد، وهذا يدل على توفر الأخلاقيات في المؤسسة وتأييد الموظفين لذلك بفضل المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة.

- العبارة من رقم 10 إلى رقم 12، بحيث نجد أن العبارة رقم 10 نالت المرتبة الأولى بمتوسط مرجح قدره 3.47 وبانحراف 1.016 بدرجة موافق ، أما العبارة رقم 12 فقد اكتفت بأقل متوسط مرجح قدر ب2.81 وبأقل انحراف معياري 1.163 بدرجة غير موافق، وهذا يؤكد على نتائج التحليلين السابقين من حيث وعي الموظفين وحرص الإدارة على انتقاء الأفضل منهم.

- العبارة من رقم 13 إلى رقم 15 بحيث نجد أن العبارة رقم 15 حققت أعلى متوسط مرجح يقدر ب3.64 وبانحراف معياري 0.983 بدرجة موافق، في حين اكتفت العبارة رقم 13 بمتوسط مرجح قدره 3.04 وبانحراف معياري 1.131 بدرجة محايد،وهذا مايبرز مرونة الإدارة في التعامل مع الموظفين ومشاكلهم وتفهم ظروفهم، إذ تولي اهتماما معتبرا للعلاقات الانسانية، ولكن في إطار مصلحة المؤسسة التي تجسدها النتائج.

- العبارة من رقم 16 إلى رقم 20 بحيث نجد أن العبارة رقم 20 نالت أول رتبة بأعلى متوسط مرجح بلغ 3.63 بانحراف معياري 0.217 بدرجة موافق، وفي حين حققت العبارة رقم 18 متوسط مرجح قدره 3013 بانحراف

معياري 1.145 بدرجة محايد، وهذا يفسر بالثقة الكبيرة التي تمنحها المؤسسة لموظفيها، بدليل منحهم السلطة والمسؤولية الكافية، وهذا يشكل تقصيرا من قبل الموظفين في مشاركة بعضهم رغم أنهم يحصلون على الموارد والمعلومات الكافيين من قبل الإدارة.

- العبارة رقم 21 و 22 بحيث نجد أن العبارة رقم 22 نالت أول مرتبة في مجال الاتصالات الفعالة بمتوسط مرجح قدره 3.43 وبانحراف معياري 1.106 بدرجة موافق، في حين اكتفت العبارة رقم 21 بمتوسط مرجح قدره 3.36 وبانحراف معياري 1.077 بدرجة محايد، وهذا ما يعزز ايجابية المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة، لانه يساعد الموظفين على تحمل ضغوط العمل، أما عن الإتصال فهو لا يضر بالمؤسسة لانه في صالحها.

- العبارة من رقم 23 إلى رقم 26، بحيث نجد أن العبارة رقم 23 نالت المرتبة الأولى في مجال البيئة الصحية بمتوسط مرجح قدر ب3.60 وانحراف معياري 0.896 بدرجة موافق، في حين اكتفت العبارة رقم 25 بالمرتبة الأخيرة بمتوسط مرجح يقدر ب3.10 بانحراف معياري 1.019 بدرجة محايد، وهذا راجع إلى الدوام الرسمي للمؤسسة الذي يتبع في أحيان كثيرة بدوام إضافي من أجل متطلبات العمل، مما يجعل الوقت الشخصي للموظفين ضيقا، ولكن الأمر ليس بالسوء الذي يبدو عليه لأن كل هذا من أجل الحفاظ على المصلحة العامة للمؤسسة.

02. تحديد أهمية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

يمكن تحديد أهمية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من خلال التعرف على أرائهم حول توفر أبعاده.

الجدول رقم (14-3) : نتائج التحليل الإحصائي لفقرات الأداء الوظيفي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط المرجح	الإنحراف المعياري	الإتجاه
1	تشعرك وظيفتك بدرجة معقولة من الرضا.	3.57	0.913	موافق
2	تشعر بالأمان تجاه عملك.	3.11	1.126	محايد
3	تتيح لك وظيفتك فرصا لتطوير أسلوب العمل.	3.27	0.989	موافق
4	الراتب الذي يعود عليك من عملك يناسب جهودك.	2.70	1.101	محايد
5	أنت تقوم بهذه الوظيفة لأنّك محتاج ومضطر فقط وليس لك رغبة حقيقية فيها.	2.88	1.193	محايد
6	تمنحك المؤسسة استقلالية في العمل.	2.94	1.119	محايد
7	أنت تشعر بأن الوقت يمر بسرعة وأنت في العمل.	3.24	1.054	محايد
8	وظيفتك توفر لك فرص تبادل المعلومات والخبرات مع زملائك.	3.40	1.104	موافق
9	توجد درجة من التفاهم بينك وبين رئيسك المباشر.	3.48	0.992	موافق
10	ظروف العمل جيدة وتساعد على الأداء الفعال.	3.10	1.078	محايد
11	أنت على اتصال مباشر مع المسؤولين والزملاء.	3.22	1.127	محايد
12	أنت تنال الثناء والتقدير على الجهود التي تبذلها.	2.77	1.262	محايد
13	منح الترقيات يتم بموضوعية ويخضع لمعايير واضحة ومحددة.	2.63	1.227	محايد
14	تشعر بالكثير من الولاء نحو هذه المؤسسة.	3.24	1.245	محايد
15	أنت على استعداد لقبول أي عمل يسند إليك للاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة.	3.17	1.248	محايد
16	أنت مستعد لبذل جهد أكبر من المتوقع في سبيل نجاح هذه المؤسسة.	3.36	1.100	محايد
17	أنت توافق على سياسات هذه المؤسسة فيما يتعلق بالعاملين.	2.96	1.163	محايد
18	أنت تهتم بمستقبل هذه المؤسسة.	3.67	1.180	موافق
19	أنت تشعر بتوازن بين قدراتك وطموحاتك ومتطلبات وظيفتك.	3.19	1.302	محايد
20	أنت تقترح طرق جديدة لتحقيق أهداف المؤسسة.	3.66	1.051	موافق
21	تبحث عن التكنولوجيا والمعلومات والأفكار والأساليب الجديدة.	3.65	1.098	موافق
22	أنت تستطيع إقناع الآخرين بأفكارك والترويج لها.	3.51	1.141	موافق
23	أنت تظهر إبداعك في العمل عندما تتاح لك الفرصة.	3.78	1.105	موافق
24	تقوم بتطوير خطط وجداول كافية لتنفيذ أفكارك الجديدة.	3.46	1.161	موافق
25	أنت تجد العديد من الحلول المبتكرة التي تساهم في حل مشكلات العمل.	3.39	1.238	محايد
26	تقترح طرق جديدة لأداء مهام العمل.	3.42	1.191	موافق
27	تقوم بحضور دورات تدريبية إضافية في وقتك الخاص.	2.84	1.302	محايد
28	أنت تعمل خارج اوقات العمل الرسمية من اجل إنهاء متطلبات العمل.	3.04	1.365	محايد
29	تضع معايير لجودة العمل تفوق المعايير الموضوعة من قبل المؤسسة.	3.20	1.207	محايد
30	تساعد في توجيه العاملين الجدد حتى إذا لم يطلب منك أحد القيام بذلك.	3.43	1.363	موافق
31	تقوم بمهام غير مطلوبة منك، لكنها تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة.	3.35	1.263	محايد
32	أنت تترك عملك لمساعدة الآخرين على حل المشاكل ذات الصلة بعملهم.	3.13	1.286	محايد

المصدر: من انجاز الطالبتين انطلاقا من تفريغ الاستبيان

من خلال الجدول رقم (14-3) نلاحظ أن :

- العبارة من رقم 1 إلى رقم 13 ، نجد أن العبارة رقم 1 نالت المرتبة الأولى في مجال الرضا الوظيفي بمتوسط مرجح قدره 3.57 بانحراف معياري 0.913 بدرجة موافق، أما العبارة رقم 13 نالت المرتبة الأخيرة بمتوسط مرجح 2.63 وبانحراف معياري 1.227 ،وهذا راجع إلى نظام المكافآت المطبق في المؤسسة والذي يجعل الموظفين راضين وظيفيا، ولكن رضاهم يبقى ناقصا إلا إذا كان نظام الترقية يلائم الجهود التي يبذلونها.

- العبارة من رقم 14 إلى رقم 19، نجد أن العبارة رقم 18 تحصلت على أول مرتبة بمتوسط مرجح قدره 3.67 وبانحراف معياري 1.180 بدرجة موافق، في حين نجد أن العبارة رقم 17 اكتفت بمتوسط مرجح قدره 2.96 بانحراف معياري 1.163 بدرجة محايد، هذا يعتبر بمثابة اعتراف من قبل العاملين وتأكيدا منهم على الرعاية التي يتمتعون بها في هذه المؤسسة، رغم اهتمامهم بمستواهم ومستقبلهم الوظيفيين الذين يفضلونهما على مستقبل المؤسسة.

- العبارة من رقم 20 إلى رقم 26 ، بحيث نجد أن العبارة رقم 23 نالت المرتبة الأولى في مجال مهارات التفكير الابتكاري بمتوسط مرجح قدره 3.78 وبانحراف معياري 1.105 بدرجة موافق، أما العبارة رقم 25 فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط مرجح قدره 3.39 وبانحراف معياري 1.238 بدرجة محايد، هذا يدل على أن موظفي المؤسسة يتمتعون بمهارات تفكير ابتكاري لانهم ذوو كفاءات عالية.

- العبارة من رقم 27 إلى رقم 32، نجد أن العبارة رقم 30 جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط مرجح قدره 3.43 وبانحراف معياري 1.363 بدرجة موافق، أما العبارة رقم 28 جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط مرجح قدره 2.84 وبانحراف 1.302 بدرجة محايد، وهذا راجع إلى شخصية الموظفين الذين يساعدون بعضهم بعضا في حدود متطلبات وظيفتهم.

❖ **المطلب الثاني: تحليل النتائج ومناقشة الفرضيات**

سنقوم في هذا المطلب بمناقشة كل فرضية على حدى انطلاقا من النتائج المتحصل عليها من عرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة، وكذا محاولة ربط المتغيرات ببعضها لاستخراج العلاقة التي تسمح لنا بإثبات أو نفي الفرضيات التي انطلقنا منها في دراستنا

➢ **الفرع الأول: إختبار الفرضية الأولى**

جاءت عبارة الفرضية الأولى كمايلي: "**يوجد اهتمام كبير بالتمكين الإداري في مؤسّسة مطاحن قصر البخاري**".

وهذا معناه أننا انطلقنا من فكرة أن مؤسسة مطاحن قصر البخاري تهتم بتمكين العاملين بها ويظهر ذلك من خلال آراء العمال الذين يدركون ذلك. ولتأكيد أو نفي ذلك اعتمدنا على تقييم مستوى الأهمّية التي أعطاها المستجوبون لعبارات التمكين من خلال ثلاث أوزان نسبية للمتوسطات المرجحة (الوزن النسبي المرتفع، المتوسط والمنخفض) . حيث حدّدنا الوزن النسبي طبقا للمقياس الآتي: طول الفئة = (5 – 1) / 3 = 1.33

وبذلك يكون الوزن النسبي المنخفض من 1 – 2.33

والوزن النسبي المتوسط من 2.34 – 3.67

والوزن النسبي المرتفع من 3.68 - 5

فتحصلنا على النتائج التي تظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم (15-3): مستوى أهمية التمكين الاداري بمؤسّسة مطاحن قصر البخاري

رقم العبارة	العبارة	المتوسط المرجح	مستوى الأهمّية
1	أنت تعرف مهامك ومسؤولياتك بدقة ووضوح.	3.75	مرتفع
2	النظم والإجراءات المعمول بها تساعد على لتحقيق أهداف المؤسسة.	3.31	متوسط
3	أنت محل ثقة المسؤولين في المؤسسة.	3.58	متوسط
4	أنت ترى بان سياسات المؤسسة مرنة بما يتناسب مع حاجاتك كعامل.	3.29	متوسط
5	أنت تشعر باحترام وتقدير الآخرين في عملك.	3.58	متوسط
6	تأخذ الاختلافات الفردية في القيم والممارسات بعين الاعتبار عند توزيع المهام والأعمال بين العاملين.	3.00	متوسط
7	أنت تحب العمل في مكانك الحالي بالمؤسسة.	3.45	متوسط
8	تتسم بيئة عملك بالروح العالية والمعنويات المرتفعة.	3.07	متوسط
9	تتظافر جهود المسؤولين في الإدارة مع العمال، لمواجهة المشاكل.	3.14	متوسط
10	أنت تتحلى بالعدالة والحيادية.	3.47	متوسط
11	أنت تثق فيما تتخذه المؤسسة من قرارات.	3.02	متوسط
12	يقدر جهدك الفردي ويخصص له مردود مباشر.	2.81	مرتفع
13	يشعرك مديرك بأهمية وظيفتك ومكانتها كجزء حيوي بالنسبة للمؤسسة.	3.04	متوسط
14	يمدك رئيسك بالدعم اللازم، بما يساعدك على الأداء الوظيفي الفعال.	3.29	متوسط
15	تتوقع منك المؤسسة تقديم الأفضل دائما.	3.64	متوسط
16	أنت تشارك في حل المشكلات التي تواجهكم.	3.42	متوسط
17	يمنحك مديرك السلطة والمسؤولية لأداء عملك بشكل متكامل.	3.17	متوسط
18	يسمح لك بالتعبير عن آرائك بحرية عند اتخاذ القرارات.	3.13	متوسط
19	تحصل على الموارد المطلوبة لممارسة أنشطتك ومهام عملك.	3.25	متوسط
20	تحتفظ بسرية المعلومات الخاصة بعملك و عما تريد المؤسسة أن تصل إليه.	3.63	متوسط
21	الاتصالات واضحة وسريعة فيما بين جماعات العمل والوحدات الإدارية بالمؤسسة.	3.36	متوسط
22	أنت تفهم طبيعة عملك، وتوفر البيانات والمعلومات المطلوبة منك للآخرين بمنتهى الدقة و السرعة.	3.43	متوسط
23	أنت تتحمل الضغوطات المهنية التي تتعرض لها.	3.60	متوسط
24	أنت تقوم بأعمالك بعيدا عن التوتر الذي يربك العمل.	3.12	متوسط
25	غالبا، تتم إدارة عمليات التغيير بصورة فعالة يتقبلها الجميع.	3.10	متوسط
26	تتعدد فرص التطوير وتنمية المسار الوظيفي للأفراد بالمؤسسة.	3.13	متوسط
	المتغيّر المستقل: التمكين الإداري	**3.29**	**متوسط**

المصدر: من انجاز الطالبتين انطلاقا من تفريغ الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول السابق أنّ مؤسّسة مطاحن قصر البخاري تتمتع بوجود تمكين إداري بدرجة متوسطة. حيث بلغ المتوسط الحسابي للتمكين الإداري (3.29) ، وهذا يوضّح اجماليا أنّ هناك تقدير محايد للتمكين الإداري بمؤسّسة "مطاحن قصر البخاري".

وعليه، يمكن رفض الفرضية الأولى، لأنّ الاهتمام بالتمكين الإداري جاء متوسطا على العموم أي أقّل من المستوى الذي افتضرناه (اهتمام كبير). ولكنّه يبقى مؤشرا مقبولا إلى حدّ ما، يمكن أن يتحسّن مستقبلا، مادامت المؤسّسة تعطي أهمّية لتمكين عامليها حتى وإن كان بدرجة متوسطة.

- **الفرع الثاني: إختبار الفرضية الثانية**

جاءت عبارة الفرضية الثانية كمايلي: "**تهتم مؤسسة مطاحن قصر البخاري المدروسة بدرجة كبيرة بتحسين الأداء الوظيفي** ".

وهذا معناه أننا انطلقنا من فكرة أنّ مؤسّسة مطاحن قصر البخاري تهتم بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين بها ويظهر ذلك من خلال آراء العمال الذين يدركون ذلك. ولتأكيد أو نفي ذلك اعتمدنا على تقييم مستوى الأهمية التي أعطاها المستجوبون لعبارات الأداء الوظيفي من خلال ثلاث أوزان نسبية للمتوسطات المرجحة (الوزن النسبي المرتفع المتوسط والمنخفض) . حيث حددنا الوزن النسبي طبقا للمقياس الآتي: طول الفئة = (5 – 1) / 3 = 1.33

وبذلك يكون الوزن النسبي المنخفض من 1 – 2.33

والوزن النسبي المتوسط من 2.34 – 3.67

والوزن النسبي المرتفع من 3.68 - 5

فتحصلنا على النتائج التي تظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم (16–3): مستوى أهمية الأداء الوظيفي بمؤسسة مطاحن قصر البخاري

رقم العبارة	العبارة	المتوسط المرجح	مستوى الأهمّية
1	تشعرك وظيفتك بدرجة معقولة من الرضا.	3.57	متوسط
2	تشعر بالأمان تجاه عملك.	3.11	متوسط
3	تتيح لك وظيفتك فرصا لتطوير أسلوب العمل.	3.27	متوسط
4	الراتب الذي يعود عليك من عملك يناسب جهودك.	2.70	متوسط
5	أنت تقوم بهذه الوظيفة لأنّك محتاج ومضطر فقط وليس لك رغبة حقيقية فيها.	2.88	متوسط
6	تمنحك المؤسسة استقلالية في العمل.	2.94	متوسط
7	أنت تشعر بأن الوقت يمر بسرعة وأنت في العمل.	3.24	متوسط
8	وظيفتك توفر لك فرص تبادل المعلومات والخبرات مع زملائك.	3.40	متوسط
9	توجد درجة من التفاهم بينك وبين رئيسك المباشر.	3.48	متوسط
10	ظروف العمل جيدة وتساعد على الأداء الفعال.	3.10	متوسط
11	أنت على اتصال مباشر مع المسؤولين والزملاء.	3.22	متوسط
12	أنت تنال الثناء والتقدير على الجهود التي تبذلها.	2.77	متوسط
13	منح الترقيات يتم بموضوعية ويخضع لمعايير واضحة ومحددة.	2.63	متوسط
14	تشعر بالكثير من الولاء نحو هذه المؤسسة.	3.24	متوسط
15	أنت على استعداد لقبول أي عمل يسند إليك للاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة.	3.17	متوسط
16	أنت مستعد لبذل جهد أكبر من المتوقع في سبيل نجاح هذه المؤسسة.	3.36	متوسط
17	أنت توافق على سياسات هذه المؤسسة فيما يتعلق بالعاملين.	2.96	متوسط
18	أنت تهتم بمستقبل هذه المؤسسة.	3.67	متوسط
19	أنت تشعر بتوازن بين قدراتك وطموحاتك ومتطلبات وظيفتك.	3.19	متوسط
20	أنت تقترح طرق جديدة لتحقيق أهداف المؤسسة.	3.66	متوسط
21	تبحث عن التكنولوجيا والمعلومات والأفكار والأساليب الجديدة.	3.65	متوسط
22	أنت تستطيع إقناع الآخرين بأفكارك والترويج لها.	3.51	متوسط
23	أنت تظهر إبداعك في العمل عندما تتاح لك الفرصة.	3.78	مرتفع
24	تقوم بتطوير خطط وجداول كافية لتنفيذ أفكارك الجديدة.	3.46	متوسط
25	أنت تجد العديد من الحلول المبتكرة التي تساهم في حل مشكلات العمل.	3.39	متوسط
26	تقترح طرق جديدة لأداء مهام العمل.	3.42	متوسط
27	تقوم بحضور دورات تدريبية إضافية في وقتك الخاص.	2.84	متوسط
28	أنت تعمل خارج اوقات العمل الرسمية من اجل إنهاء متطلبات العمل.	3.04	متوسط
29	تضع معايير لجودة العمل تفوق المعايير الموضوعة من قبل المؤسسة.	3.20	متوسط
30	تساعد في توجيه العاملين الجدد حتى إذا لم يطلب منك أحد القيام بذلك.	3.43	متوسط
31	تقوم بمهام غير مطلوبة منك، لكنها تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة.	3.35	متوسط
32	أنت تترك عملك لمساعدة الآخرين على حل المشاكل ذات الصلة بعملهم.	3.13	متوسط
	المتغيّرالتابع: الأداء الوظيفي	**3.24**	**متوسط**

المصدر: من انجاز الطالبتين انطلاقا من تفريغ الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول السابق أنّ اهتمام بدرجة متوسطة بالأداء وظيفي في مؤسّسة مطاحن قصر البخاري. حيث بلغ المتوسط الحسابي للأداء الوظيفي (3.24)، وهذا يوضّح اجماليا أنّ هناك تقدير محايد للأداء الوظيفي بمؤسسة "مطاحن قصر البخاري".

وعليه، يمكن رفض الفرضية الثانية، لأن الاهتمام بالأداء الوظيفي جاء متوسطا على العموم أي أقّل من المستوى الذي افتضرناه (اهتمام بدرجة كبيرة). ولكنّه يبقى مؤشرا مقبولا إلى حدّ ما، يمكن أن يتحسّن مستقبلا، مادامت المؤسّسة تعطي أهمّية للأداء الوظيفي الخاص بعامليها حتى وإن كان بدرجة متوسطة.

- **الفرع الثالث: إختبار الفرضية الثالثة**

جاءت عبارة الفرضية الأولى كمايلي: **"توجد علاقة ايجابية بين مستوى التمكين الإداري ومستوى الأداء الوظيفي في مؤسّسة مطاحن قصر البخاري عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ "**

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بين المتغيّرين المستقّل والتابع. والنتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم(3-17) : معامل الإرتباط بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي

المتغير المستقل / المتغير التابع	التمكين الإداري	
	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
الأداء الوظيفي	0.648	0.000

المصدر: من انجاز الطالبتين انطلاقا من تفريغ الاستبيان

يوضح هذا الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي موجب مما يعني وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي. وذلك عند مستوى معنوية $\alpha=0.000$. وبما أنّ مستوى الدلالة هذا أقّل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha\leq0.05$)، فإنّنا نستدّل من ذلك على صحّة الفرضية الثالثة. كما أنّ قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.419) أي أنّ التمكين الاداري يفسّر ما نسبته (41.9%) من التغيّرات الحاصلة في المتغيّر التابع الأداء الوظيفي. أمّا النسبة المتبقية (58.1%) فتعود لعوامل أخرى.

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل تجسيد الجانب النظري لهذه الدراسة وذلك بالاستناد إلى التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان، حيث قمنا بتقديم المؤسسة التي أجرينا عليها دراسة حالة و ذلك بعرض نشأتها، هيكلها التنظيمي، مقوماتها البشرية، مهامها و أهدافها، كما قمنا بعرض تحليلا للنتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد تطبيق الاستبيان ومعالجة البيانات التي تحصلنا عليها من أفراد العينة و اختبار الفرضيات، وقد تمكنا من التوصل إلى النقاط التالية:

01- الاهتمام بالتمكين الإداري و الأداء الوظيفي جاء متوسطا على العموم حيث يمكن ان يتحسن مستقبلا مادامت المؤسسة تعطي أهمية لهما خاصة بعامليها حتى و ان كانت بدرجة متوسطة.

02- وجود ارتباط عالي بين التمكين الإداري و الأداء الوظيفي

خاتمة عامة

خاتمة عامة:

من خلال هذا البحث تم التطرق إلى موضوع التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي وذلك لمعرفة طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي وهذا ما تم التركيز عليه خاصة في الجانب التطبيقي من الدراسة التي أجريت على عمال مطاحن قصر البخاري.

يتضح لنا من خلال ما تم التطرق إليه في هذا البحث أن للعنصر البشري أهمية كبرى في العملية التنظيمية والإنتاجية لأي مؤسسة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال الأداء الجيد لأفرادها وهذا ما يبرز أهمية التمكين الإداري الذي يؤدي إلى تحقيق العديد من المهام و التي تتمحور في مشاركة العاملين في صياغة و تحديد أهداف المؤسسة التي لها دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية.

أما الأداء الوظيفي فهو محصلة تفاعل لسلوك الفرد مع جهده و قدراته و إمكانياته المعرفية حيث تنتج عنه مجموعة من المسؤوليات و الوجبات و المهام لتحقيق نتائج مرجوة على مستوى الوظيفة و على مستوى المؤسسة ككل.

كما تبين لنا من خلال الدراسة الميدانية إلى وجود ارتباط عالي بين التمكين الإداري و الأداء الوظيفي.

وقد تمكنا من خلال تحليل نتائج معطيات الدراسة من اختبار الفرضيات التي انطلقنا منها، وذلك كما يلي:

01- الفرضية الأولى القائلة بأن **"يوجد اهتمام كبير بالتمكين الإداري في مؤسّسة مطاحن قصر البخاري"** مرفوضة لأن الاهتمام بالتمكين الإداري جاء متوسطا على العموم أي أقل من المستوى الذي افترضناه (اهتمام كبير).

02- الفرضية الثانية القائلة بأن "**تهتم مؤسّسة مطاحن قصر البخاري المدروسة بدرجة كبيرة بتحسين الأداء الوظيفي** " مرفوضة ، لأن الاهتمام بالأداء الوظيفي جاء متوسطا على العموم أي أقل من المستوى الذي افترضناه (اهتمام بدرجة كبيرة).

03- الفرضية الثالثة القائلة بأن **"توجد علاقة ايجابية بين مستوى التمكين الإداري ومستوى الأداء الوظيفي في مؤسّسة مطاحن قصر البخاري عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ "** مقبولة، لأن قيمة معامل الارتباط بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي موجب مما يعني وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائي بينهما.

نتائج الدراسة:

01- شغل الأداء الوظيفي بال العديد من المفكرين في الفكر الإداري التنظيمي باعتباره الوسيلة لتحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج الايجابية.

02- ضرورة الاهتمام بالأداء الوظيفي على جميع المستويات لأنه الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة في المؤسسة.

03- متابعة الأداء وتقييمه بصفة مستمرة و منتظمة حتى تتمكن الإدارة المسؤولة من الحكم الموضوعي على مدى كفاءة الفرد في عمله.

04- مصطلح التمكين الإداري حديث الظهور و التطبيق.

05- يرتبط التمكين الإداري بتفويض السلطة الذي يعد أهم عناصره.

06- يتطلب نجاح التمكين بالدرجة الأولى البيئة الملائمة التي تعتمد على اللامركزية.

07- يساهم التمكين في تحقيق مجموعة من الفوائد بالنسبة للمؤسسة من خلال المساهمة في تحفيز الموظفين و تفجير طاقاتهم الإبداعية الكامنة.

08- كفاءة عملية التوظيف في مؤسسة مطاحن قصر البخاري مما يجعل الموظفين على دراية هامة بمهامهم و محل ثقة الإدارة بهم.

09- مرونة إدارة مؤسسة مطاحن قصر البخاري في التعامل مع الموظفين و مشاكلهم و تفهم ظروفهم.

10- تمتع موظفي المؤسسة بمهارات التفكير و الابتكار لأنهم ذو كفاءات عالية.

11- الاهتمام بالتمكين الإداري والأداء الوظيفي جاء متوسطا على العموم حيث يمكن أن يتحسن مستقبلا مادامت المؤسسة تعطي أهمية لهما خاصة بعامليها حتى و إن كانت بدرجة متوسطة.

12- وجود ارتباط عالي بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي.

التوصيات:

01- تعزيز قنوات الاتصال و تنمية مهارات العاملين على الاتصال الفعال

02- تحفيز العاملين على التعلم و التطوير الذاتي، تكثيف و ترقية العمليات التكوينية للمرؤوسين على تحمل المسؤولية للقيام بالأعباء الموكلة إليهم، و تصميم البرامج التدريبية التي تعمل على تأهيلهم و إعدادهم لتولي المراكز القيادية

03- تنمية روح المبادرة و الابداع لفدى الموظفين عن طريق وضع استراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين و الموهوبين و العمل على تدريبهم.

04- ضرورة الاستفادة من نتائج تقويم الاداء في الانشطة والعمليات الداخلية للمؤسسة مثل: دوران العمل ، النقل التعيين، الاستقطاب، الاحتياجات التدريبية و منح الحوافز و العلاوات.

05- تأسيس فرق عمل مستقلة وتزويدها بالسلطات الكافية لحل المشكلات التي تواجه وحدات العمل بشكل جماعي و منحها حرية اتخاذ المبادرات

آفاق الدراسة:

يعد موضوع التمكين الإداري و الأداء الوظيفي مهم جدا فهو يفتح المجال لدراسات مستقبلية تأخذ بعين الإعتبار بعض العناصر التي لم نتطرق اليها نظرا لضيق الوقت لذا على كل باحث تناول الموضوع بأكثر قدر من الشمولية و من بين هذه الدراسات سنذكر على سبيل المثال لا على سبيل الحصر من أهمها ما يلي:

- أثر التمكين على قيادة التغيير في ظل مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- الإتصال التنظيمي و أثره على الأداء الوظيفي في المنظمة الممكنة.

ويعد هذا العمل مجرد نواة أو بداية لعمل أكبر يجب استكماله في المستقبل بعون المولى تعالى.

قائمة المراجع

أولا: الكتب

1. أحمد عريقات وآخرون،**"قضايا إدارية معاصرة"**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
2. أحمد أبو السعود محمد، **"الإتجاهات الحديثة لقياس و تقييم أداء الموظفين"**، منشأ المعارف، مصر 2004.
3. الصريفي محمد، **"إدارة الموارد البشرية"**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
4. الطائي يوسف حجيم و آخرون، **"إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل"** ، الطبعة الأولى، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2006.
5. إحسان دهش جلاب والحسيني كمال كاظم طاهر ، **"إدارة التمكين والاندماج"** ، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
6. برنوطي سعاد نائف، **"إدارة الموارد البشرية–إدارة الأفراد"**، ط 2، عمان، دار وائل، 2004.
7. برير كامل، **"إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي"** ، الطبعة 2 ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، لبنان، 2000.
8. جمال الدين محمد مرسي ،**"الادارة الاستراتيجة للموارد البشرية** "الدار الجامعية ،الابراهيمية ،2006.
9. حسونة فيصل، **"إدارة الموارد البشرية"**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
10. حسن راوية محمد،" **إدارة الموارد البشرية** "، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999م.
11. حسن إبراهيم بلوط، **"إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"**، الطبعة (1)، لبنان: دار النهضة العربية 2002.
12. حنفي محمود سليمان، **"السلوك التنظيمي و الأداء"**، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1975.
13. درة عبد الباري و آخرون، **"إدارة القوة البشرية"**، الشركة العربية للتسويق و التوريدات، مصر، 2008.
14. رامي جمال اندراوس وآخرون،**"الإدارة بالثقة والتمكين في علم الحديث"**، اربد، 2008.
15. زكريا مطلك الدوري وأحمد علي صالح، **"إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات إعمال الألفية الثالثة"**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2008.
16. سهيلة محمد عباس، **"إدارة الموارد البشرية–مدخل استراتيجي"**، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2003.
17. سيد محمد جاد الرب، **"إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية"**، مطبعة العشري مصر 2006.
18. شاويش مصطفى نجيب، **"إدارة الموارد البشرية"**، إدارة الأفراد، الشروق، 2005.
19. صلاح الدين عبد الباقي ، **"الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"**، دار الجامعة الجديدة للنشر الازرايطة، الإسكندرية، 2002.

20. صلاح الدين عبد الباقي، "**إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية**"، الدار الجامعية، مصر 2005.

21. طه طارق،"**السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الانترنت**"، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2006م.

22. عاشور أحمد صقر،" **السلوك الإنساني في المنظمات**"، دار المعرفة الجامعية. الإسكندرية.

23. عبد الباقي صلاح، "**الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**"، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة 2002.

24.عبد الغفار حنفي، "**السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية**"، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر 2006.

25. عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، "**إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين– منحى نظمي**"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2008.

26. عبد الباري إبراهيم درة و آخرون ، "**تكنولوجيا الأداء في المنظمات** "، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، 2003.

27. عبيدات ذوقان وآخرون،"**البحث العلمي:مفهومه وأدواته وأساليبه**"، ط.14، دار الفكر، عمّان، (2012).

28. عقلة محمد المبيضين، اسامة محمد جرادات، "**التدريب الاداري الموجه بالأداء**"، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2011.

29. ماهر أحمد، "**إدارة الموارد البشرية**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.

30. محمد سعيد أنور سلطان، "**السلوك التنظيمي**"، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، سنة 2003.

31. محمد الصيرفي، "**إدارة الموارد البشرية**"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.

32. محمد حافظ حجازي، "**إدارة الموارد البشرية**"، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، 2005.

33. محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الرازي، "**مختار الصحاح**"، مكتبة لبنان، بيروت، 1989.

34. محمود حسين الوادي، "**التمكين الإداري في العصر الحديث**"، دار ومكتبة الحامد، الطبعة الأولى، عمان الأردن،2011.

35. مصطفى أحمد، " **إدارة الموارد البشرية–الإدارة العصرية لرأس المال الفكري**"، 2004.

36. منصور أحمد منصور، "**القوى العاملة–تخطيط وظائفها و تقسيم أدائها**"، مكتب عزيب، القاهرة، 1986.

37. مهدي حسن زويلف، "**إدارة الأفراد (مدخل كمي)**" دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن، 1998.

38. مؤيد سعيد السالم، "**نظرية المنظمة الهيكل و التصميم** "، الطبعة 2 ،دار وائل للنشر و التوزيع، الاردن 2005.

39. مؤيد الساعدي، "**السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.

40. هلال، محمد عبد الغني ،" **مهارة إدارة الأداء**"، الطبعة 2، مركز تطوير الأداء و التنمية، القاهرة، 1999م.

41. يوسف حجيم الطائي و مؤيد عبد الحسين الفضل، **"ادارة الجودة الشاملة من المستهلك الى المستهلك الكمي"** ، الطبعة 01 ،دار الوراق ،عمان 2006.
42. يحي سليم ملحم،**"التمكين كمفهوم إداري معاصر"**، الطبعة 02، المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2009 مصر.

ثانيا: الرسائل و الأطروحات

1. الربيق محمد،**"العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية"**، السعودية، الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، 2004.
2. العساف عبد الله،**"علاقة المركزية و اللامركزية بالأداء الوظيفي"**، السعودية، جامعة نايف للعلوم الأمنية رسالة ماجيستير، 2003.
3. إبراهيم فيصل بن فهد بن محمد، **"العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار و علاقته بمستوى أدائهم، دراسة مسحية على الموظفين في مجلس الشورى"**، شهادة ماجيستر في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسا العليا، السعودية، 2008.
4. حسن مروان عفانة، **"التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية بقطاع غزة"**، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2013.
5. رزق الله حنان، **"أثر التمكين الإداري على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة، دراسة ميدانية على عينة من كليات جامعة منتوري"**، رسالة ماجيستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010.
6. سالم بن بركة العابدي،**"فرق العمل وعلاقاتها بأداء العاملين بالأجهزة الأمنية"**، أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية"، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية 1429-2008.
7. سهام بن رحمون، **"بيئة العمل الداخلية و أثرها على الأداء الوظيفي"**، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية ،جامعة باتنة، سنة 2014.
8. شامي صليحة، **"المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة، جامعة أحمد بوقرة"**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الماجستير, كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ,تخصص تسيير المنظمات ، سنة 2009.
9. عادل بومجان، **"تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"**، دراسة حالة- مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، 2014-2015.

10. محمد مانع على القحطاني،"**التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي من خلال وجهة نظر ضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات**"، رسالة ماجيستر (غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، السعودية.
11. محمد بن مسفر الشمراني،"**المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين – دراسة مسحية مقارنة على مستوى المديرية العامة للدفاع المدني ووكالة وزارة الداخلية للأحوال المدنية**"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2013-2014.
12. مطر بن عبد المحسن الجميلي،"**الأنماط القيادية وعلاقته بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى**"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية السعودية، 2008.
13. مطر بن عبد المحسن الجميلي، "**أنماط القيادة وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى**"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض، السعودية.

ثالثا: المجلات

1. أحمد علي صالح ومحمد ديب المبيضين،"**مستوى ممارسة التمكين في الشركات الصناعية الكبرى وعلاقته بتجسيد الأهداف الاستراتيجية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية**" العدد09، جامعة بسكرة، 2011.
2. أميرة خضير كاظم العنزي،"**دور تمكين العاملين في الميزة التنافسية دراسة استطلاعية تحليلية**"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد16، العدد 01،2014.
3. أيمن عودة المعاني وعبد الحكيم عقلة أخو أرشيدة،"**التمكين الإداري وأثاره في ابداع العاملين في الجامعة الأردنية**"، دراسة ميدانية تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد 05، العدد 02، 2009، الجامعة الأردنية، الأردن.
4. ابن منظور، "**لسان العرب**"، دار المعارف، القاهرة، المجلد السادس.
5. عبد السلام مسعود هندر، "**أثر استراتيجية تمكين العاملين في تنمية رأس المال الفكري**"، دراسة ميدانية على الشركة العامة للإلكترونيات، مجلة جامعة سبها (العلوم الإنسانية)، المجلد الحادي عشر، العدد الأول 2012، جامعة الزيتونة.
6. عتيق عبد العزيز حكة وعبد الرحيم عبد اللطيف الشاهين، "**الثقة في النظام الإداري الحكومي بالتركيز على المؤسسات الخدمية في دولة الإمارات المتحدة العربية للعلوم الإدارية**"، المجلد 14 العدد الثالث، 2007، جامعة الكويت.
7. علي الضلاعين، "**أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي–دراسة ميدانية في شركة للاتصالات الأردنية**" مجلة دراسات في العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية المجلد37، العدد01،2010، الجامعة الأردنية، الأردن.

8. محمد مفضي الكساسبة وعبير حمود الفاعوري وكفاية محمد طه عبد الله، **"تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمات المتعلمة"**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 05 العدد 01، 2009، الجامعة الأردنية، الأردن.
9. محمد الحراحشة وصلاح الهيتي، **"أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي، مجلة دراسات العلوم الإدارية**، المجلد 33، العدد2، الجامعة الأردنية.

رابعا: الملتقيات

1. غسان عيسى العمري، **"التمكين كمدخل لتحسين إدارات الأزمات"**، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الدولي حول إدارة الأزمات في ظل اقتصاد المعرفة، جامعة سكيكدة، 26-27 ماي 2008.

قائمة

الملاحق

جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

إستبيان

أخي العامل، أختي العاملة.

تحية طيبة وبعد:

في إطار القيام ببحث علمي حول "التمكين الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسة الإقتصادية". بهدف الحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة وتسيير مؤسسة، اسمحوا لنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستمارة للإجابة عليها، من أجل الحصول على بعض البيانات والمعلومات التي تخدم الهدف الأساسي لهذا البحث.

ونحن نقدر تعاونكم الصادق معنا، ومساهمتكم البناءة في خدمة العلم والمعرفة. ونعاهدكم بأن كافة المعلومات التي ستقدمونها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

نرجو أن تتقبلوا منا خالص الشكر والتقدير.

علما أنّ:

التمكين الإداري هو: "منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية في إدارة المؤسسة وحل مشاكلها من خلال التفكير الإبداعي، تحمل المسؤولية، والرقابة على النتائج."

أما الأداء الوظيفي فهو: "يعبر عن كمية ونوعية الإنجازات الوظيفية التي يحقق بها الفرد المهام المكونة لوظيفته ومتطلباتها، وذلك بما يتوافق مع قدراته ومهاراته.

من إعداد الطالبتين: –عرايبية خلود

– سايج أسماء

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية: فضلا، ضع علامة (X) في الخانة المناسبة لإختيارك.

1-الجنس:

ذكر ☐

أنثى ☐

2-الفئة العمرية:

من 18 سنة إلى 25 سنة ☐

من 26 سنة إلى 35 سنة ☐

من 36 سنة إلى 45 سنة ☐

من 46 سنة إلى 60 سنة ☐

3-المستوى التعليمي:

متوسط ☐

ثانوي ☐

جامعي ☐

تعليم عالي ☐

4-المنصب:

عون تحكم ☐

إطار ☐

إطار عالي ☐

5-سنوات الخبرة في المؤسسة:

أقل من 5 سنوات ☐

من06 الى 10 سنوات ☐

أكثر من 11 سنة ☐

القسم الثاني: المحور الأول خاص بالتمكين الإداري

العبارة	المعيار				
	غير موافق إطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدّا
1-أنت تعرف مهامك ومسؤولياتك بدقة ووضوح.					
2- النظم والإجراءات المعمول بها تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.					
3-أنت محل ثقة المسؤولين في المؤسسة.					
4-أنت ترى بأن سياسات المؤسسة مرنة بما يتناسب مع حاجاتك كعامل.					
5-أنت تشعر بإحترام وتقدير الآخرين في عملك.					
6-تأخذ الإختلافات الفردية في القيم والممارسات بعين الإعتبار عند توزيع المهام والأعمال بين العاملين.					
7-أنت تحب العمل في مكانك الحالي بالمؤسسة.					
8-تتسم بيئة عملك بالروح العالية والمعنويات المرتفعة.					
9-تتظافر جهود المسؤولين في الإدارة مع العمال، لمواجهة المشاكل.					
10-أنت تتحلى بالعدالة والحيادية.					
11-أنت تثق فيما تتخذه المؤسسة من قرارات.					
12-يقدر جهدك الفردي ويخصص له مردود مباشر.					
13-يشعرك مديرك بأهمية وظيفتك ومكانتها كجزء حيوي بالنسبة للمؤسسة.					
14-يمدك رئيسك بالدعم اللازم، بما يساعدك على الأداء الوظيفي الفعال.					
15-تتوقع منك المؤسسة تقديم الأفضل دائما.					
16-أنت تشارك في حل المشكلات التي تواجهكم.					
17-يمنحك مديرك السلطة والمسؤولية لأداء عملك بشكل متكامل.					
18-يسمح لك بالتعبير عن آرائك بحرية عند اتخاذ القرارات.					
19-تحصل على الموارد المطلوبة لممارسة أنشطتك ومهام عملك.					
20-تحتفظ بسرية المعلومات الخاصة بعملك و عما تريد المؤسسة أن تصل إليه.					
21-الإتصالات واضحة وسريعة فيما بين جماعات العمل والوحدات					

الإدارية بالمؤسسة.					
22-أنت تفهم طبيعة عملك، وتوفر البيانات والمعلومات المطلوبة منك للآخرين بمنتهى الدقة و السرعة.					
23- أنت تتحمل الضغوطات المهنية التي تتعرض لها.					
24-أنت تقوم بأعمالك بعيدا عن التوتر الذي يربك العمل.					
25-غالبا، تتم إدارة عمليات التغيير بصورة فعالة يتقبلها الجميع.					
26-تتعدد فرص التطوير و تنمية المسار الوظيفي للأفراد بالمؤسسة.					

القسم الثالث: المحور الثاني خاص بالأداء الوظيفي.

العبارة	المعيار				
	غير موافق إطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدّا
1- تشعرك وظيفتك بدرجة معقولة من الرضا.					
2-تشعر بالأمان تجاه عملك.					
3-تتيح لك وظيفتك فرصا لتطوير أسلوب العمل.					
4-الراتب الذي يعود عليك من عملك يناسب جهودك.					
5-أنت تقوم بهذه الوظيفة لأنك محتاج ومضطر فقط وليس لرغبة حقيقية فيها.					
6-تمنحك المؤسسة إستقلالية في العمل.					
7-أنت تشعر بأن الوقت يمر بسرعة وأنت في العمل.					
8-وظيفتك توفر لك فرص تبادل المعلومات والخبرات مع زملائك.					
9-توجد درجة من التفاهم بينك وبين رئيسك المباشر.					
10-ظروف العمل جيدة وتساعد على الأداء الفعال.					
11-أنت على اتصال مباشر مع المسؤولين والزملاء.					
12-أنت تنال الثناء والتقدير على الجهود التي تبذلها.					
13-منح الترقيات يتم بموضوعية ويخضع لمعايير واضحة ومحددة.					
14-تشعر بالكثير من الولاء نحو هذه المؤسسة.					
15-أنت على إستعداد لقبول أي عمل من أجل إستمرار هذه المؤسسة.					

16-أنت مستعد لبذل جهد أكبر من المتوقع في سبيل نجاح هذه المؤسسة.					
17-أنت توافق على سياسات هذه المؤسسة فيما يتعلق بالعاملين.					
18-أنت تهتم بمستقبل هذه المؤسسة.					
19-أنت تشعر بالتوازن بين قدراتك وطموحاتك ومتطلبات وظيفتك.					
20-أنت تقترح طرق جديدة لتحقيق أهداف المؤسسة.					
21-تبحث عن التكنولوجيا والمعلومات والأفكار والأساليب الجديدة.					
22-أنت تستطيع إقناع الآخرين بأفكارك والترويج لها.					
23-أنت تظهر إبداعك في العمل عندما تتاح لك الفرصة.					
24-تقوم بتطوير خطط وجداول كافية لتنفيذ أفكارك الجديدة.					
25-أنت تجد العديد من الحلول المبتكرة التي تساهم في حل مشكلات العمل.					
26-تقترح طرق جديدة لأداء مهام العمل.					
27-تقوم بحضور دورات تدريبية إضافية في وقتك الخاص.					
28-أنت تعمل خارج أوقات العمل الرسمية من أجل إنهاء متطلبات العمل.					
29-تضع معايير لجودة العمل تفوق المعايير الموضوعة من قبل المؤسسة.					
30-تساعد في توجيه العاملين الجدد حتى إذا لم يطلب منك أحد القيام بذلك.					
31-تقوم بمهام غير مطلوبة منك، لكنها تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة.					
32-أنت تترك عملك لمساعدة الآخرين على حل المشاكل ذات الصلة بعملهم.					

قائمة الملاحق

```
GET
  FILE='C:\Users\aminaotmani\Desktop\قصر مطاحن البخاري.sav'.
DATASET NAME Ensemble_de_données1 WINDOW=FRONT.
FREQUENCIES VARIABLES=الجنس السن المستوى المنصب الخبرة
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Effectifs

Remarques

Résultat obtenu		06-MAY-2017 20:24:50
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\aminaotmani\Desktop\قصر مطاحن البخاري.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	83
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur toutes les observations dotées de données valides
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=الجنس السن المستوى المنصب الخبرة /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,08

[Ensemble_de_données1] C:\Users\aminaotmani\Desktop\قصر مطاحن البخاري.sav

Statistiques

		الجنس	العمرية الفئة	التعليمي المستوى	المنصب	في الخبرة سنوات المؤسّسة
N	Valide	83	83	83	83	82
	Manquante	0	0	0	0	1

Tableau de fréquences

الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	64	77,1	77,1	77,1
	أنثى	19	22,9	22,9	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

العمرية الفئة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 18 سنة الى 25 سنة	7	8,4	8,4	8,4
	من 26 سنة الى 35 سنة	33	39,8	39,8	48,2
	من 36 سنة الى 45 سنة	15	18,1	18,1	66,3
	من 46 سنة الى 60 سنة	28	33,7	33,7	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

التعليمي المستوى

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط	22	26,5	26,5	26,5
	ثانوي	21	25,3	25,3	51,8
	جامعي	36	43,4	43,4	95,2
	عالي تعليم	4	4,8	4,8	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

المنصب

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تحكم عون	40	48,2	48,2	48,2
	إطار	41	49,4	49,4	97,6
	عالي إطار	2	2,4	2,4	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

المؤسّسة في الخبرة سنوات

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	28	33,7	34,1	34,1
	سنوات 10 الى 06من	16	19,3	19,5	53,7
	سنة 11 من أكثر	38	45,8	46,3	100,0
	Total	82	98,8	100,0	
Manquante	Système manquant	1	1,2		
Total		83	100,0		

معامل ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات الأداة

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=تمكين1 تمكين2 تمكين3 تمكين4 تمكين5 تمكين6 تمكين7 تمكين8 تمكين9
تمكين10 تمكين11 تمكين12 تمكين13 تمكين14 تمكين15
    تمكين16 تمكين17 تمكين18 تمكين19 تمكين20 تمكين21 تمكين22 تمكين23 تمكين24
تمكين25 تمكين26 أداء1 أداء2 أداء3 أداء4 أداء5 أداء6
    أداء7 أداء8 أداء9 أداء10 أداء11 أداء12 أداء13 أداء14 أداء15 أداء16 أداء17
أداء18 أداء19 أداء20 أداء21 أداء22 أداء23 أداء24
    أداء25 أداء26 أداء27 أداء28 أداء29 أداء30 أداء31 أداء32
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /SUMMARY=TOTAL.
```

Fiabilité

Remarques

Résultat obtenu		06-MAY-2017 20:31:08
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\aminaotmani\Desktop\البخاري قصر مطاحن.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	83
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.

Syntaxe		Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure. RELIABILITY /VARIABLES=تمكين1 تمكين2 تمكين3 تمكين4 تمكين5 تمكين6 تمكين7 تمكين8 تمكين9 تمكين10 تمكين11 تمكين12 تمكين13 تمكين14 تمكين15 تمكين16 تمكين17 تمكين18 تمكين19 تمكين20 تمكين21 تمكين22 تمكين23 تمكين24 تمكين25 تمكين26 أداء1 أداء2 أداء3 أداء4 أداء5 أداء6 أداء7 أداء8 أداء9 أداء10 أداء11 أداء12 أداء13 أداء14 أداء15 أداء16 أداء17 أداء18 أداء19 أداء20 أداء21 أداء22 أداء23 أداء24 أداء25 أداء26 أداء27 أداء28 أداء29 أداء30 أداء31 أداء32 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,06

[Ensemble_de_données1] C:\Users\aminaotmani\Desktop\مطاحن قصر البخاري.sav

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	83	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	83	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,929	58

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
ووضوح بدقة ومسؤولياتك مهامك تعرف انت	185,80	814,116	,525	,928
.المؤسسة اهداف تحقيق على تساعد بها المعمول والاجراءات النظم	186,23	808,105	,524	,927
.المؤسسة في المسؤولين ثقة محل انت	185,96	806,938	,594	,927
.كعامل حاجاتك مع يتناسب بما مرنة المؤسسة سياسات بان ترى انت	186,25	819,923	,342	,928
.عملك في الاخرين وتقدير باحترام تشعر انت	185,96	819,060	,370	,928
العاملين بين المهام توزيع عند الاعتبار بعين الفردية الاختلافات تأخذ	186,54	820,983	,298	,929
بالمؤسسة الحالى مكانك فى العمل تحب انت	186,10	804,942	,551	,927
.المرتفعة والمعنويات العالية بالروح عملك بيئة تتسم	186,47	808,057	,502	,927
.المشاكل لمواجهة العمال، مع الادارة في المسؤولين جهود تتظافر	186,40	811,999	,422	,928
والحيادية بالعدالة تتحلى انت	186,07	811,458	,482	,928
قرارات من المؤسسة تتخذه فيما تثق انت	186,52	813,814	,427	,928
مباشر مردود له ويخصص الفردي جهدك يقدر	186,73	821,758	,259	,929
حيوي كجزء ومكانتها وظيفتك بأهمية مديرك يشعرك	186,51	818,180	,324	,929
الفعال الوظيفي الاداء على يساعدك بما اللازم، بالدعم رئيسك يمدك	186,25	823,777	,253	,929
دائما الأفضل تقديم المؤسسة منك تتوقع	185,90	818,625	,370	,928
.تواجهكم التي المشكلات حل في تشارك انت	186,12	817,254	,397	,928
متكامل بشكل عملك لأداء والمسؤولية السلطة مديرك يمنحك	186,37	804,676	,529	,927
.القرارات اتخاذ عند بحرية ارائك عن بالتعبير لك يسمح	186,41	809,562	,453	,928
.عملك ومهام انشطتك لممارسة المطلوبة الموارد على تحصل	186,29	817,013	,356	,928
. بعملك الخاصة المعلومات بسرية تحتفظ	185,92	824,517	,206	,930
. الادارية والوحدات العمل جماعات بين فيما وسريعة واضحة الاتصالات	186,18	823,735	,251	,929
للأخرين منك المطلوبة والمعلومات البيانات وتوفر عملك، طبيعة تفهم انت وسرعة بدقة	186,11	812,561	,422	,928
.لها تتعرض التي المهنية الضغوطات تتحمل انت	185,94	824,106	,301	,929
.العمل يربك الذي التوتر عن بعيدا بأعمالك تقوم أنت	186,42	807,418	,509	,927
.الجميع يتقبلها فعالة بصورة التغيير عمليات ادارة تتم غالبا،	186,45	810,567	,496	,928
.بالمؤسسة للأفراد الوظيفي المسار تنمية و التطوير فرص تتعدد	186,41	802,342	,610	,927
.الرضا من معقولة بدرجة وظيفتك تشعرك	185,98	819,780	,378	,928
.عملك تجاه بالأمان تشعر	186,43	824,419	,227	,929
.العمل اسلوب لتطوير فرصا وظيفتك لك تتيح	186,28	824,227	,268	,929
.جهودك يناسب عملك من عليك يعود الذي الراتب	186,84	823,963	,241	,929
.فيها حقيقية لرغبة وليس فقط ومضطر محتاج لأنّك الوظيفة بهذه تقوم أنت	186,66	827,299	,170	,930
.العمل في استقلالية المؤسسة تمنحك	186,60	814,072	,393	,928
.العمل في وانت بسرعة يمر الوقت بأن تشعر انت	186,30	819,189	,333	,929

زملائك مع والخبرات المعلومات تبادل فرص لك توفر وظيفتك.	186,14	811,418	,442	,928
المباشر رئيسك وبين بينك التفاهم من درجة توجد.	186,06	814,862	,433	,928
الفعال الاداء على وتساعد جيدة العمل ظروف.	186,45	815,592	,384	,928
والزملاء المسؤولين مع مباشر اتصال على انت.	186,33	803,003	,566	,927
تبذلها التي الجهود على والتقدير الثناء تنال انت.	186,77	807,715	,433	,928
ومحددة واضحة لمعايير ويخضع بموضوعية يتم الترقيات منح.	186,92	815,298	,337	,929
المؤسسة هذه نحو الولاء من بالكثير تشعر.	186,30	798,311	,576	,927
المؤسسة هذه الاستمرار اجل من عمل أي لقبول استعداد على انت.	186,37	806,944	,450	,928
المؤسسة هذه نجاح سبيل في المتوقع من أكبر جهد لبذل مستعد انت.	186,18	809,443	,475	,928
بالعاملين يتعلق فيما المؤسسة هذه سياسات على توافق انت.	186,58	812,540	,400	,928
المؤسسة هذه بمستقبل تهتم انت.	185,87	810,629	,422	,928
وظيفتك ومتطلبات وطموحاتك قدراتك بين بتوازن تشعر انت.	186,35	814,035	,332	,929
المؤسسة اهداف لتحقيق جديدة طرق تقترح انت.	185,88	812,278	,451	,928
الجديدة والاساليب والافكار والمعلومات التكنولوجيا عن تبحث.	185,89	809,391	,477	,928
لها والترويج بأفكارك الاخرين اقناع تستطيع انت.	186,04	805,352	,521	,927
الفرصة لك تتاح عندما العمل في ابداعك تظهر انت.	185,76	808,283	,492	,927
الجديدة افكارك لتنفيذ كافية وجداول خطط بتطوير تقوم.	186,08	807,322	,481	,928
العمل مشكلات حل في تساهم التي المبتكرة الحلول من العديد تجد انت.	186,16	809,109	,423	,928
العمل مهام لأداء جديدة طرق تقترح.	186,12	811,107	,411	,928
الخاص وقتك في اضافية تدريبية دورات بحضور تقوم.	186,70	807,579	,421	,928
العمل متطلبات انهاء اجل من الرسمية العمل اوقات خارج تعمل انت.	186,51	807,277	,403	,928
المؤسسة قبل من الموضوعة المعايير تفوق العمل لجودة معايير تضع.	186,34	806,177	,478	,928
بذلك القيام أحد منك يطلب لم إذا حتى الجدد العاملين توجيه في تساعد.	186,11	793,634	,585	,927
المؤسسة اهداف تحقيق في تساعد لكنها منك، مطلوبة غير بمهام تقوم.	186,19	804,255	,482	,928
بعملهم الصلة ذات المشاكل حل على الاخرين لمساعدة عملك تترك انت.	186,41	805,269	,459	,928

المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية بغرض معرفة اتجاه آراء المستجيبين

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=تمكين1 تمكين2 تمكين3 تمكين4 تمكين5 تمكين6 تمكين7 تمكين8
تمكين9 تمكين10 تمكين11 تمكين12 تمكين13 تمكين14
    تمكين15 تمكين16 تمكين17 تمكين18 تمكين19 تمكين20 تمكين21 تمكين22 تمكين23
تمكين24 تمكين25 تمكين26
  /STATISTICS=MEAN STDDEV.
```

Descriptives

Remarques

Résultat obtenu		06-MAY-2017 20:43:21
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\aminaotmani\Desktop\البخاري قصر مطاحن.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>

	N de lignes dans le fichier de travail	83
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES=تمكين1 تمكين2 تمكين3 تمكين4 تمكين5 تمكين6 تمكين7 تمكين8 تمكين9 تمكين10 تمكين11 تمكين12 تمكين13 تمكين14 تمكين15 تمكين16 تمكين17 تمكين18 تمكين19 تمكين20 تمكين21 تمكين22 تمكين23 تمكين24 تمكين25 تمكين26 /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01

[Ensemble_de_données1] C:\Users\aminaotmani\Desktop\قصر مطاحن البخاري.sav

المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية الخاصة بالمتغيّر المستقل (التمكين الإداري)

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
ووضوح بدقة ومسؤولياتك مهامك تعرف انت	83	3,75	,853
على تساعد بها المعمول والاجراءات النظم المؤسسة اهداف تحقيق.	83	3,31	1,047
المؤسسة فى المسؤولين ثقة محل انت.	83	3,58	,964
بما مرنة المؤسسة سياسات بان ترى انت كعامل حاجاتك مع يتناسب.	83	3,29	,994
عملك في الاخرين وتقدير باحترام تشعر انت.	83	3,58	,964
عند الاعتبار بعين الفردية الاختلافات تأخذ العاملين بين المهام توزيع	83	3,00	1,071
بالمؤسسة الحالي مكانك في العمل تحب انت	83	3,45	1,096
والمعنويات العالية بالروح عملك بيئة تتسم المرتفعة.	83	3,07	1,091
مع الادارة في المسؤولين جهود تتظافر المشاكل لمواجهة العمال،	83	3,14	1,128
والحيادية بالعدالة تتحلى انت	83	3,47	1,016
قرارات من المؤسسة تتخذه فيما تثق انت	83	3,02	1,047

مردود له ويخصص الفردي جهدك يقدر مباشر	83	2,81	1,163
ومكانتها وظيفتك بأهمية مديرك يشعرك حيوي كجزء	83	3,04	1,131
على يساعدك بما اللازم، بالدعم رئيسك يمدك الفعال الوظيفي الاداء	83	3,29	1,065
دائما الأفضل تقديم المؤسسة منك تتوقع	83	3,64	,983
تواجهكم التي المشكلات حل في تشارك انت.	83	3,42	,977
لأداء والمسؤولية السلطة مديرك يمنحك متكامل بشكل عملك	83	3,17	1,146
اتخاذ عند بحرية ارائك عن بالتعبير لك يسمح القرارات.	83	3,13	1,145
لممارسة المطلوبة الموارد على تحصل عملك ومهام انشطتك.	83	3,25	1,091
بعملك الخاصة المعلومات بسرية تحتفظ .	83	3,63	1,217
بين فيما وسريعة واضحة الاتصالات الادارية والوحدات العمل جماعات .	83	3,36	1,077
البيانات وتوفر عملك، طبيعة تفهم انت بدقة للأخرين منك المطلوبة والمعلومات وسرعة	83	3,43	1,106
تتعرض التي المهنية الضغوطات تتحمل انت لها.	83	3,60	,896
يربك الذي التوتر عن بعيدا بأعمالك تقوم أنت العمل.	83	3,12	1,098
فعالة بصورة التغيير عمليات ادارة تتم غالبا، الجميع يتقبلها.	83	3,10	1,019
الوظيفي المسار تنمية و التطوير فرص تتعدد بالمؤسسة للأفراد.	83	3,13	1,068
N valide (listwise)	83		

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=أداء1 أداء2 أداء3 أداء4 أداء5 أداء6 أداء7 أداء8 أداء9
أداء10 أداء11 أداء12 أداء13 أداء14 أداء15 أداء16
    أداء17 أداء18 أداء19 أداء20 أداء21 أداء22 أداء23 أداء24 أداء25 أداء26 أداء27
أداء28 أداء29 أداء30 أداء31 أداء32
  /STATISTICS=MEAN STDDEV.
```

Descriptives

Remarques

Résultat obtenu		06-MAY-2017 20:43:58
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\aminaotmani\Desktop\البخاري قصر مطاحن.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1

	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	83
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES=أداء1 أداء2 أداء3 أداء4 أداء5 أداء6 أداء7 أداء8 أداء9 أداء10 أداء11 أداء12 أداء13 أداء14 أداء15 أداء16 أداء17 أداء18 أداء19 أداء20 أداء21 أداء22 أداء23 أداء24 أداء25 أداء26 أداء27 أداء28 أداء29 أداء30 أداء31 أداء32 /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,01

[Ensemble_de_données1] C:\Users\aminaotmani\Desktop\مطاحن قصر البخاري.sav

المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية الخاصة بالمتغيّر التابع (الأداء الوظيفي)

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الرضا من معقولة بدرجة وظيفتك تشعرك.	83	3,57	,913
عملك تجاه بالأمان تشعر.	83	3,11	1,126
العمل اسلوب لتطوير فرصا وظيفتك لك تتيح.	83	3,27	,989
يناسب عملك من عليك يعود الذي الراتب جهودك.	83	2,70	1,101
ومضطر محتاج لأنّك الوظيفة بهذه تقوم أنت فيها حقيقية لرغبة وليس فقط.	83	2,88	1,193
العمل في استقلالية المؤسسة تمنحك.	83	2,94	1,119
في وانت بسرعة يمر الوقت بأن تشعر انت العمل.	83	3,24	1,054
المعلومات تبادل فرص لك توفر وظيفتك زملائك مع والخبرات.	83	3,40	1,104
رئيسك وبين بينك التفاهم من درجة توجد المباشر.	83	3,48	,992

الاداء على وتساعد جيدة العمل ظروف الفعال.	83	3,10	1,078
المسؤولين مع مباشر اتصال على انت والزملاء.	83	3,22	1,127
التي الجهود على والتقدير الثناء تنال انت تبذلها.	83	2,77	1,262
لمعايير ويخضع بموضوعية يتم الترقيات منح ومحددة واضحة.	83	2,63	1,227
المؤسسة هذه نحو الولاء من بالكثير تشعر.	83	3,24	1,245
اجل من عمل أي لقبول استعداد على انت المؤسسة هذه الاستمرار.	83	3,17	1,248
في المتوقع من أكبر جهد لبذل مستعد انت المؤسسة هذه نجاح سبيل.	83	3,36	1,100
فيما المؤسسة هذه سياسات على توافق انت بالعاملين يتعلق.	83	2,96	1,163
المؤسسة هذه بمستقبل تهتم انت.	83	3,67	1,180
وطموحاتك قدراتك بين بتوازن تشعر انت وظيفتك ومتطلبات.	83	3,19	1,302
اهداف لتحقيق جديدة طرق تقترح انت المؤسسة.	83	3,66	1,051
والافكار والمعلومات التكنولوجيا عن تبحث الجديدة والاساليب.	83	3,65	1,098
والترويج بأفكارك الاخرين اقناع تستطيع انت لها.	83	3,51	1,141
لك تتاح عندما العمل في ابداعك تظهر انت الفرصة.	83	3,78	1,105
لتنفيذ كافية وجداول خطط بتطوير تقوم الجديدة افكارك.	83	3,46	1,161
التي المبتكرة الحلول من العديد تجد انت العمل مشكلات حل في تساهم.	83	3,39	1,238
العمل مهام لأداء جديدة طرق تقترح.	83	3,42	1,191
في اضافية تدريبية دورات بحضور تقوم الخاص وقتك.	83	2,84	1,302
من الرسمية العمل اوقات خارج تعمل انت العمل متطلبات انهاء اجل.	83	3,04	1,365
المعايير تفوق العمل لجودة معايير تضع المؤسسة قبل من الموضوعة.	83	3,20	1,207
لم إذا حتى الجدد العاملين توجيه في تساعد بذلك القيام أحد منك يطلب.	83	3,43	1,363
في تساعد لكنها منك، مطلوبة غير بمهام تقوم المؤسسة اهداف تحقيق.	83	3,35	1,263
حل على الاخرين لمساعدة عملك تترك انت بعملهم الصلة ذات المشاكل.	83	3,13	1,286
N valide (listwise)	83		

```
COMPUTE
total1=MEAN(تمكين1,تمكين2,تمكين3,تمكين4,تمكين5,تمكين6,تمكين7,تمكين8,تمكين9,تمكين
10,تمكين11,تمكين12,تمكين13,تمكين14,

تمكين15,تمكين16,تمكين17,تمكين18,تمكين19,تمكين20,تمكين21,تمكين22,تمكين23,تمكين24,
تمكين25,تمكين26).
EXECUTE.
COMPUTE
total2=MEAN(أداء1,أداء2,أداء3,أداء4,أداء5,أداء6,أداء7,أداء8,أداء9,أداء10,أداء11,
أداء12,أداء13,أداء14,أداء15,أداء16,

أداء17,أداء18,أداء19,أداء20,أداء21,أداء22,أداء23,أداء24,أداء25,أداء26,أداء27,
أداء28,أداء29,أداء30,أداء31,أداء32).
EXECUTE.
CORRELATIONS
  /VARIABLES=total1 total2
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations

Remarques

Résultat obtenu		06-MAY-2017 21:03:21
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\aminaotmani\Desktop\البخاري قصر مطاحن.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	83
Traitement valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=total1 total2 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,01

[Ensemble_de_données1] C:\Users\aminaotmani\Desktop\البخاري قصر مطاحن.sav

Corrélations

		التمكين total1	الأداء total2
التمكين total1	Corrélation de Pearson	1	,648**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	83	83
الأداء total2	Corrélation de Pearson	,648**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	83	83

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).