جامعة يحي فارس المدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور التمكين في تحسين أداء الموظفين

دراسة ميدانية ببلدية عين القصير -دائرة شلالة العذاورة – المدية-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص : إدارة أعمال

من إعداد الطالبين:

- سهيل نبيل

- بن عروس عبد النور

تحت إشراف الأستاذ

د . طلحة محمد

الاسم واللقب	الرتبة	المؤسسة الأصلية	ملاحظات
			رئيسا
			مقررا
			عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2020/2019

شكر وتقدير

بسم الله الرحمان الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين

الشكر لله سبحانه وتعالى أولا وآخرا على كل النعم التي وهبنا إياها، وعلى ما ألهمني به من صبر ومعرفة وتوفيق

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف **د. طاهة محمد** لما أولاه من الإهتمام والمتابعة فلم يبخل بشيء

من علمه ووقته، وعلى ما تفضلت به من توجيهات ونصائح لإنجاز هذه المذكرة وأتوجه بخالص عبارة الشكر والتقدير

للجنة المناقشة التي قبلت مناقشة مذكرتي كما لا يفوتني أن أثني على كل من ساهم وعمني في انجاز هذا البحث ...

فجزاهم الله خير الجزاء

الإهداء

إلى الشموع التي تحترق لتنير الدرب أمامي

إلى الأيادي التي تقتلع الشوك وتفرش الورد

لتمهد لي الطريق أمامي إلى اللذان لم يدخرا جهدا في تربيتي

"أبي وأمي "أطال الله في عمريهما، وإلى أغلى أسرتي الصغيرة

إخوتي وأخواتي

إلى إخوتي الذين أنجبتهم الأيام وجمعتنا الدروب

إلى كل من ساعدني ودعمني من بعيد أو قريب



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
الشكر والإهداء	
فهرس المحتويات	I
قائمة الجداول	V
قائمة الأشكال	VII
المستخلص	IX
مقدمة عامة	أ
الفصل الأول :الإطار العام لتمكين الموظفين	
مقدمة الفصل	2
المبحث الأول: ماهية التمكين	3
المطلب الأول: مفهوم التمكين وجذوره التاريخية	3
المطلب الثاني: أهمية تمكين الموظفين وفوائده	9
المطلب الثالث: الفرق بين التمكين وبعض المفاهيم الادارية الأخرى	11
المبحث الثاني: آليات تطبيق التمكين	13
المطلب الأول: متطلبات تمكين الموظفين	13
المطلب الثاني : مستويات التمكين	15
المطلب الثالث: مراحل تمكين الموظفين	16
المبحث الثالث: نماذج تمكين الموظفين ومعوقات تطبيقه	20
المطلب الأول: نماذج تمكين الموظفين	20
المطلب الثاني: معوقات تطبيق التمكين الموظفين	23

المطلب الثالث: خطوات التمكين	24
خلاصة الفصل	27
الفصل الثاني : الاداء ودور تمكين الموظفين عليه	
تمهيد	29
المبحث الأول: الإطار العام للأداء	30
المطلب الأول: مفهوم أداء الموظفين	30
المطلب الثاني: أهمية أداء الموظفين وأبعاده ومحدداته	33
المطلب الثالث: معايير الأداء وأنواعه	36
المبحث الثاني: تقييم الأداء	41
المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهدافه	41
المطلب الثاني: أسس التقييم الفعال للأداء وأنواعه	42
المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء	43
المطلب الرابع : خطوات تقييم الأداء وأبعاده	48
المبحث الثالث: دور التمكين وتحسين الأداء	50
المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء	50
المطلب الثاني: دور التدريب على الأداء	51
المطلب الثالث: مداخيل تحسين الأداء وأثر المكفاءات على تنظيم الأداء	52
خلاصة الفصل	55
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية ببلدية عين القصير	
تمهيد	57
المبحث الأول: تقديم عام حول بلدية عين القصير	58

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن بلدية عين القصير	58
المطلب الثاني: مصالح بلدية عين القصير ومختلف هيئاتها	59
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبلدية عين القصير	67
المبحث الثاني: منهجية الدراسة	68
المطلب الأول : متغييرات وأدوات الدراسة	68
المطلب الثاني: إختبار التوزيع الطبيعي وتقييم صحة وثبات أداة الدراسة	68
المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة	75
المطلب الأول: وصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدارسة	75
المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات موظفي عينة الدارسة	80
المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة الميدانية	86
خلاصة الفصل	91
الخاتمة العامة	93
قائمة المراجع	97
قائمة الملاحق	104

قائمة الجداول

رقم الجدول	البيـــــــــــان	الصفحة
1-1	الفرق بين التمكين والتفويض	11
2-1	متطلبات تمكين الموظفين ومميزاته	14
1-3	اختبار كلمجروف-سميرنوف (*K-S*) لتحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	69
2-3	معاملات الإرتباط سبيرمان بين درجات عبارات محاور متغير تمكين الموظفين مع الدرجة الكلية لكل محور.	70
3-3	معاملات الإرتباط سبيرمان بين درجات عبارات متغير أداء الموظفين مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه	72
4-3	معاملات الإرتباط سبيرمان بين كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للإستبيان.	73
5-3	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات المتغيرات والدرجة الكلية للاستبيان	74
6-3	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس	75
7-3	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الفئة العمرية	76
8-3	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المؤهل الدراسي	77
9-3	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الوضعية الوظيفية	78
10-3	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الخبرة المهنية	79
11-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمحور تفويض السلطة	80
12-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمحور فرق العمل	82
13-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمحور الاتصال الفعال	83
14-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لعبارات متغير أداء الموظفين.	84
15-3	نموذج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر محاور تمكين الموظفين على أداء الموظفين داخل البلدية محل الدراسة	86
16-3	نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محاور تمكين الموظفين تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية	87
17-3	نتائج اختبار تحليل التباين الثنائي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير أداء الموظفين تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية	89

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	البيـــــــــــان	رقم الصفحة
1-1	تسلسل مستويات التمكين في المؤسسات	16
2-1	الخطوات الأساسية للتمكين	26
1-2	أهم الطرق التقليدية والطرق الحديثة لتقييم الأداء	43
2-2	مراحل تقييم الأداء	49
1-3	الهيكل التنظيمي لبلدية عين القصير	67
2-3	شكل بياني يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس	76
3-3	شكل بياني يوضح توزيع أفراد عينة الدارسة حسب الفئة العمرية	77
4-3	شكل بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	78
5-3	شكل بياني يوضح أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	79
6-3	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الخبرة المهنية	80

الملخص

الملخص

المستخلص

سعى هذا البحث إلى تحديد دور تمكين الموظفين على الأداء في بلدية عين القصير بالمدية، وقد تحدد تمكين الموظفين بأبعاده الخمسة (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال)، كما حددت أبعاد الأداء (كمية الجهد المبذول، الجهد المبذول، نمط الأداء) ولتحقيق أهداف البحث تم صياغة استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، والذي بلغ تعدادها (40) شخصًا، وتم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم لتحليل بيانات الاستبانة، اعتمادًا على الوسائل الإحصائية المختلفة والمستخدمة بصدد (SPSS) الاجتماعية البحث وقد توصل هذا البحث إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

1- أن هناك أثر لبعد (فرق العمل) على أداء العاملين في بلدية عين القصير بالمدية.

2- أنه لا يوجد أثر لكل من الأبعاد (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال)على الأداء في بلدية عين القصير بالمدية.

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

الكلمات المفتاحية:

تمكين الموظفين :The employees of workers

الأداء:performance

تفويض السلطة :delegation of authority

فرق العمل:teams

التدريب: training

التحفيز:motivation

الاتصال الفعال:effective communication

Abstract

This research sought to define the role of empowering employees to perform in the municipality of Ain al-Qusayr in Medea. Empowerment of employees was determined in its five dimensions (delegation of authority, work teams, training, motivation, effective communication), and the dimensions of performance (the amount of effort, the effort expended, the type Performance (and in order to achieve the research objectives) a questionnaire was formulated for the purpose of collecting data from the sample members, whose population reached (40) people, and the Statistical Science Program was used to analyze the questionnaire data, depending on the various statistical methods used in connection with the social research (SPSS). This research reached a group Among the results were the most prominent:

1- That there is an impact of the (work teams) dimension on the performance of workers in the municipality of Ain al-Qusayr in Medea

2- That each of the dimensions (delegation of authority, training, motivation, effective communication) does not have an effect on the performance in the municipality of Ain al-Qusayr in Medea.

The research recommends the need to pay attention to other dimensions and make the latter an opportunity for development in order to raise the level of performance employees .

مقدمة

مقدمة

من أولويات الادارة هي رعاية الجانب الإنساني وادارة الموارد البشرية وتنمية وتطوير طاقاتها وتهيئة بيئة ملائمة لها تجعل الفرصة كبيرة في تحقيق الأهداف وتحسين الأداء في المنظمة ، لأن الإنسان هو المسؤول الأول والأخير عن فشل و نجاح المنظمة لذلك كان الاهتمام به وبإدارته وبتوجيهه وتحفيزه من أهم الأعمال التي تكاد تفوق أهميتها كل النشاطات الأخرى المتعلقة بالمال والتكنولوجيا والهيكل والتصميم وتكمن في هذا الانسان معالم معرفية يصعب تحديده سواء كانت في المواقف والانطباعات والغرائز والدوافع التي لا يمكن رؤيتها وتحتاج الي من يقدر أهمية التعامل معها وتأخذ الإدارة على عاتقها مهام ونشاطات تتعلق بتطوير الإمكانيات والتدريب والمحافظة على العاملين وإعطائهم الحوافز والمكافأة المادية والمعنوية الي غير ذلك من أساليب التحفيز وتطوير الأداء ، ان النشاطات والمهام أعلاه ما كانت تحدث لولا وجود إدارة كفؤه قادرة على العمل بالأساليب الديمقراطية في المنظمة كما ويتحدد نجاحها أيضا من خلال قدرتها على تحويل رؤية المستقبل إلي واقع ملموس واستمزاج الوسائل والأدوات التحضيرية الحديثة التي تجعل من تحسين الأداء هدفا واضح المعالم لكل الموظفين في المنظمة.

إن بيئة الأعمال التنافسية المعاصرة بلا شك ازدادت من حاجة المؤسسات إلى إبداع في الأداء للمحافظة على بقائها هذا ما فرض على المؤسسات إيجاد طرق حديثة تمكن من الأداء الجيد للموظفين والتي تساعد على ابتكار طرق جديدة وحلول إدارية سريعة، ومن هنا فلا بد من بناء مؤسسات متمكنة تعتمد على التمكين كفلسفة ومنهجا في إدارة الموظفين فيها.

ومن بين الأساليب والممارسات التي يمكن أن تنتهجها الإدارة في سبيل سعيها لتحسين الأداء، التمكين ويهتم مفهوم التمكين بإعطاء الموظفين المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات وتشجعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من ألإدارة بشكل يسمح بتوثيق العلاقة بين الإدارة والموظفين، والمساعدة على تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وكسر الجمود الإداري والتنظيمي الداخلي بين الإدارة والموظفين، وهو ما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين الموظفين عنصرا أساسيا لنجاح المؤسسات. ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي **ما هو دور التمكين في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات الخدماتية؟**

وتندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية تتمثل فيما يلي:

التساؤلات الفرعية: وبغرض الإجابة على التساؤل الرئيسي نطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية المنبثقة منه كالتالي:

-ماذا نقصد بالتمكين، وماهي أبعاده ؟

- هل للمشاركة في اتخاذ القرار أثر على أداء الموظفين في بلدية عين القصير؟

- كيف تؤثر ابعاد التمكين على اداء الموظفين في بلدية عين القصير؟

فرضية البحث : للتمكين دور في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات الخدماتية .

وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية كاللآتي :

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمحاور تمكين الموظفين على أداء الموظفين عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في بلدية عين القصير.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متغير محاور تمكين العاملين تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل الدراسي، الوضعية الوظيفية، الخبرة المهنية) داخل بلدية عين القصير.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متغير أداء الموظفين تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل الدراسي، الوضعية الوظيفية، الخبرة المهنية) داخل بلدية عين القصير.

أسباب اختيار الموضوع:

- حداثة الموضوع وقلة الدراسات التي تتناول هذا البحث.
- إثراء المعرفة الشخصية حول أحد مواضيع الساعة .
- الوضعية السيئة التي تعيشها المؤسسات الجزائرية .
- ارتباط الموضوع بتخصص.

أهمية البحث

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

أهداف البحث

تتلخص أهداف البحث فيما يلي:

التعريف بتمكين الموظفين والإلمام بجميع جوانب الموضوع.

-البحث عن العلاقة التي تربط تمكين الموظفين بأدائهم.

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

منهج الدراسة

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

حدود الدراسة وأدوات الدراسة

تحددت دراستنا للموضوع من الجوانب التالية:

- **الجانب الموضوعي**: لقد تطرقنا في هذا الجانب إلى الإطار النظري للتمكين
- **الجانب الزمني**: تحدد الجانب الزمني للموضوع وفق طبيعة الدراسة التطبيقية، وبما أن موضوع الدراسة لا يزال حديث في الجزائر اقتصرت دراستنا علي دور التمكين في تحسين أداء الموظفين
- **الجانب المكاني**: ويتمثل في الدراسة التطبيقية على مستوى بلدية عين القصير.

تتمثل الأدوات المستعملة في إنجاز هذا البحث في أدوات أولية وأخرى ثانوية وهي كالآتي:

- **أدوات أولية:** تمثلت في تنقلات وزيارات ميدانية تتعلق بالدراسة التطبيقية لدور التمكين في تحسين أداء الموظفين في بلدية عين القصير.
- **أدوات ثانوية:** تتلخص في استخدام بعض المراجع والكتب والتي كتبت في هذا الموضوع، بالإضافة إلى المجلات والملتقيات الوطنية والدولية والمواقع الرسمية، بالإضافة إلى ما قدم لنا من معلومات من طرف بلدية عين القصير.

الدراسات السابقة

– دراسة محمد بن إبراهيم محمد الأصقة"التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010، السعودية. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاصة في

الرياض وكذلك معرفة مستوى التمكين والرضا الوظيفي لأفراد العينة والتي تكونت من 440 ضابطا. وتمثلت أبعاد التمكين في حرية الاختيار، الفاعلية الذاتية، معنى العمل، التأثير وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01بين مستوى التمكين والرضا الوظيفي لأفراد العينة. وقد أوصت الدراسة على العمل على إتاحة فرصة أكبر للاستفادة من قدرات العاملين مع التركيز على التدريب لتحديد الإمكانات الشخصية بهدف وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، العمل على زيادة هامش الحرية للعاملين في طريق تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم مما يزيد من الدافعية لدى العاملين، تشجيع العاملين على الابداع عن طريق الاهتمام بتوضيح خطوط العمل العامة والتأكد من فهمها واستيعابها وبد ذلك ترك التفصيلات للمرؤوسين ليقدموا ما لديهم.

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

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

إلى أن التمكين يساهم في خلق سلوكيات ودارسات لدى العاملين في المنظمات تزيد وتنمي تحقيق أهداف المنظمة.

– عمار العايب "دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة المركز الاستشفائي الجامعي ساعدنه عبد النور بسطيف"، رسالة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014، جامعة بسكرة. تهدف هذه الدراسة إلى معرفة التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي وذلك من خلال الأبعاد الأربعة للتمكين الإداري والمتمثلة في تفويض السلطة، الاتصال الفعال، التدريب، فرق العمل، ولمعرفة ذلك تم توزيع استبانة مكونة من 34 سؤال على عينة مكونة من 138 مفردة من العاملين الإداريين بمختلف الرتب والمستويات الإدارية الذين ينشطون في المركز الاستشفائي الجامعي ساعدنه محمد عبد النور بسطيف، وقد توصلت الدراسة إلى وجود دور التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين للمركز الاستشفائي محمد عبد النور بسطيف، وقد أوصت الدراسة على أنه يجب على إدارة المركز الاستشفائي أن تعمل على شرح مفهوم ومعنى التمكين وتخصيص أموال كافية لتنفيذ ومتابعة تطبيقه وكذلك منح العاملين المزيد من الصلاحيات التي تمكنهم من التصرف التي تمكنهم من التصرف في المواقف التي تواجههم عن طريق تفويض لهم المزيد من الصلاحيات.

أهم ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة

- **أوجه التشابه:**

الجانب الزماني في فترة 2019-2020

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

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

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

- **أوجه الاختلاف:**

-المجال المكاني حيث أن دراستنا في بلدية عين القصير دائرة شلالة العذاورة.

-ترتيب العناصر النظرية وتحليلها وقائمة المراجع المأخوذة منها.

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

– اتبعت دراستنا المنهج الوصفي التحليلي.

– دراستنا اهتمت بتأثير التمكين على الأداء.

صعوبات الدراسة

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

– بعد مكان إجراء الدراسة التطبيقية.

– وباء كورونا الذي كان من بين الاسباب الرئيسة

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

هيكل البحث

لدراسة ومعالجة هذا الموضوع قد اعتمدنا على خطة قمنا من خلالها بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول منها فصلان نظريان وفصل تطبيقي

الفصل الأول: تطرقنا فيه إلى الإطار العام لتمكين الموظفين، وذلك من خلال ثلاثة مباحث، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلي ماهية التمكين وفي المبحث الثاني اليات تطبيق التمكين، أما المبحث الثالث فتطرقنا إلى نماذج تمكين الموظفين ومعوقات تطبيقه.

الفصل الثاني: حاولنا التعرف من خلاله على الأداء ودور تمكين الموظفين عليه، وذلك ممن خلال ثلاثة مباحث، حيث تطرقنا في المبحث الأول الإطار العام للأداء، وفي المبحث الثاني إلى تقييم الأداء، وفي المبحث الثالث إلى دور التمكين وتحسين الأداء.

الفصل الثالث: خصصناه للدراسة التطبيقية دور التمكين في تحسين أداء الموظفين (حالة بلدية عين القصير) من خلال ثلاثة مباحث، فتطرقنا إلى المبحث الأول إلى تقديم عام حول البلدية، المبحث الثاني الاجراءات المنهجية للدراسات الميدانية. أما في المبحث الثالث تطرقنا تفريغ وتحليل افراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان.

الفصل الأول
الإطار العام لتمكين الموظفين

مقدمة الفصل:

تعاني الكثير من المنظمات من الإدارات البيروقراطية التي تؤمن بمركزية القرار وعدم تفويض الصلاحيات للمرؤوسين، مما يؤدي إلى التأخير في إنجاز الأعمال وذلك لكثرة الخطوات أو المراحل التي يتم فيها إنجاز المعاملات والموافقات المتعلقة بالعمل والذي يمكن أن تكون له نتائج سلبية في كافة المستويات، ومن بين الأساليب والممارسات التي يمكن أن تنتجها الإدارة في سبيل زيادة أداء الموظفين وولائهم للمنظمة وهو التمكين، ويهتم مفهوم التمكين بإعطاء الموظفين المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة بشكل يسمح بتوثيق العلاقة بين الإدارة والموظفين، وهو ما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين الموظفين عنصرا أساسيا لنجاح المنظمات.

ومن خلال هذا الفصل سنتناول ثلاث مباحث حيث:

المبحث الأول: ماهية التمكين

المبحث الثاني: تطبيق التمكين

المبحث الثالث: نماذج التمكين ومعوقات تطبيقية

المبحث الأول: ماهية التمكين

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

المطلب الأول: مفهوم التمكين وجذوره التاريخية

لقد شهد مفهوم التمكين منذ ظهوره في الفكر الاداري الحديث عدة تعريفات بتعدد الباحثين والكتاب الذين حاولوا تحديد تعريف دقيق له، واختلفت تعريفاتهم له باختلاف وجهات النظر للاختلاف مدارسهم الفكرية التي ينتمون إليها وبناءا على ذلك فيما يلي تعريفات مختلفة للتمكين.

أولا– تعريف التمكين

- **التمكين وذكره في القرآن الكريم**

لقد تم ذكر التمكين في القرآن الكريم في العديد من المواضع كقوله تعالى في سورة يوسف: "وَكَذَلِكَ مَكَّنَا لِيُوسُفَ فِي ٱلْأَرْضِ يَتَبُوَّ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاء ولاَنُضِيعُ أَجْرَ المحُسِنِينْ" الآية (56)، أي ثبتناه وقويناه مركزه.

وأيضا في سورة الأنعام لقوله تعالى:" أَلَمْ يَرَوْا كَمْ أَهْلَكْنَا مِنْ قَبْلِهِمْ مِنْ قَرْنٍ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ مَا لَمْ نُمَكِّنْ لَكُمْ وَأَرْسَلْنَا السَّمَاءَ عَلَيْهِمْ مِدْرَارًا وَجَعَلْنَا الْأَنْهَارَ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهِمْ فَأَهْلَكْنَاهُمْ بِذُنُوبِهِمْ وَأَنْشَأْنَا مِنْ بَعْدِهِمْ قَرْنًا آخَرِينَ" الآية 06، الإشارة إلى القوة والسلطان، وسعة الرزق والنفوذ.

- **التمكين لغة واصطلاحا**

✓ **لغة:** مصدرا فعل "مَكنَ"، يقال " والله مكن " من الشيء " تمكينًا" وأمكنوا" منه، و "استمكن" الرجل من الشيء و"تمكن" منه، ولم "يتمكنوا" من النهوض أي لا يقدر عليه، والتمكين أي الاستطاعة على فعل

الشيء كما يعتبر التمكين في اللغة على أنه التقوية أو التعزيز، والتمكين هو دعم البنية التحتية في المنظمة، وذلك بتقديم المصادر الفنية والاستقلالية والمسؤولية الذاتية والتَّركيز على العاملين في المنظمة، منحهم القوة والمكافآت والمعرفة وحمايتهم في حالات السلوك الطارئ وغير المتوقع خلال خدمة المستهلك، والتَّركيز على الموظفون الذين يتعاملون مع المستهلك ويتفاعلون معه.[1]

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

- فقد أشار "مصطفى أحمد السيد" إلى أن التمكين "هو نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين كما أنه دعم المرؤوسين بالسلطة ودعوة صادقة للموظفين بالمنظمة للمشاركة في سلطة اتخاذ القرار وفيه يكون المرؤوس، الممكن مسئولا عن جودة ما يقرره أو يؤديه".[2]
- كما أن "أبو المجد محمد جمال" اعتبر التمكين على أنه "مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم في سلطتي صنع القرارات في إطار عمل قائم على تّحديد المسؤولية والثقة المتبادلة والتدريب والدعم من أجل التميز في تّحقيق أهداف المنظمة والموظفين بها والعمل على تّحسينها باستمرار".[3]
- كما أن "اللوزي وحمود" فقد بينا أن التمكين هو القدرة على إنجاز الأداء الذي يحول إلى إقصاء القيود كافة غير الضرورية أمام الموظفين في انجاز أدائهم.[4]
- كما عرف "خضير الكبيسي" بأنه "زيادة الاهتمام بالموظفين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية من المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي تخص أدائهم".[5]

أي الاهتمام بالعنصر البشري من خلال إمدادهم بكافة الصلاحيات.

---

[1]- مازن عبد العزيز، **التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسساتي**، الأردن، 2016، ص1.

[2]- مصطفى أحد السيد، **المدير ومهاراته السلوكية**، الجمعية العربية للإدارة، مصر، 2005، ص 126.

[3]- أبو المجد محمد جمال، **التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية**، ط 1، دار ابن جزم للنشر والتوزيع، جامعة عين شمس، مصر، 2008، ص33.

[4]- اللوزي موسى سلامة وحمود، خضير كاظم، **مبادئ إدارة الأعمال**، ط 1، إسراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 256.

[5]- الكبيسي عامر خضير، **ادارة المعرفة وتطوير المنظمات**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2004، ص 136.

- يعرف "عبد الوهاب" التمكين بأنه "إعطاء الموظفين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كل الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم".[1]

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

من خلال ما عرضناه من تعاريف استطعنا تّحديد مرتكزات التمكين الإداري التي تتمثل في: مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار وتّحيد الأهداف، تفويض السلطة والصلاحيات للموظفين، منح الاستقلالية وحرية التصرف في إطار المهام المسندة للأفراد مع تّمل المسؤولية، التدريب، الثقة، الاتصال الفعال، القيادة.

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

ثانيا–جذور التمكين التاريخية

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

وفيما يلي أهم التطورات التي شهدها مفهوم التمكين في مختلف المدارس والنظريات:

✓ **المدرسة الكلاسيكية:** اهتمت المدارس الإدارية الأولى بتأهيل الفرد لأداء مهام مكلف بها من خلال تدريبه على العمل أو تّحديد مهام بدقة أو وضع تعليمات وأنظمة تساعده على أداء عمله دون إعطائه مجالاً للتفكير واتخاذ القرارات فيما يتعلق بعمله ومن دون الاهتمام بالجانب النفسي والإنساني الذي يشعره بالقدرة في التأثير

[1]– عبد الوهاب علي محمد، **إدارة الكتاب المفتوح**، مقالة مؤتمر إدارة القرن الواحد والعشرين وايد سيرفس للاستشارات، مصر، 1997، ص 35.

بالمنظمة.[1] بالنسبة لنظرية الإدارة العلمية التي تبلورت في كتاب مبادئ الإدارة العلمية "لفريدريك تايلور" والذي سمي بأبي الإدارة العلمية يلاحظ أن المبادئ التي ناد بها تايلور محاولة منه لوضع أسس ومبادئ علمية ومدروسة ومحددة لتعظيم إنتاجية الموظفين، واقتَرح «فريدريك تايلور" منهجية مشهورة بالطريقة المثلى في العمل والتي تتحقق من خلال دراسة خطوات العمل وتّحديد الخطوات الضرورية والإبقاء عليها والتخلص من الخطوات غير الضرورية.[2]

أما التمكين ونظرية الإدارة العلمية فهما على طرفي النقيض، ولم يكن مفهوم التمكين معروفاً في ذلك الوقت وما ورثه فريدريك تايلور من الثورة الصناعية وآدم سميث يتنافى أصلا مع مبدأ التمكين، حيث أن النظرة السائدة تّاه العامل على انه آلة يجب ضبطها بالطريقة المثلى لإنجاز أكبر كم من الإنتاج حتى لو تطلب الأمر تقديم حوافز الموظفين من أجل زيادة إنتاجيتهم خاصة وأن كل ما ينتج يتم بيعه فمستوى الطلب كان كبيرا في تلك الفتَرة لذلك فالفكر السائد في تلك الفترة كان بعيداً عن مفهوم التمكين وذلك بسبب الظروف التي كانت سائدة في تلك الفتَرة وخاصة ضعف المفاهيم ذات البعد الإنساني وسيطرة المفاهيم ذات البعد المادي.[3]

أما بالنسبة للنظرية البيروقراطية التي قدمها المفكر الألماني "ماكس ويبر" والذي يسعى إلى جعل المنظمة نظام عقلاني من خلال وضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل وتوضيح التسلسل الرئاسي وسيطرة الأنظمة والقواعد المكتوبة لتحديد واجبات العاملين ووضع الإجراءات لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة، وبالتالي أهمل مبادئ التمكين التي تركز على إعطاء العاملين حرية التصرف واتخاذ القرارات والذي حصره بالإدارات العليا، على الرغم من أن "ماري بركر فولي" قامت خلال نفس الفتَة بوضع أفكارها الإنسانية حول تشجيع العاملين المديرين على العمل بتوافق وتعاون وانسجام دون سيطرة جهة على الأخرى، والتأكيد على إعطاء الحرية وإبداء الرأي والتعاون لتحقيق أهداف المنظمة إلا أن هذه الأفكار لم تتحول إلى واقع عملي بالمستوى المطلوب.[4]

- ✓ **المدرسة السلوكية:** من بين النظريات ذات التأثير الهام على مفهوم التمكين في المدرسة السلوكية، حيث بدأت دراسات "هوثون" في عام 1924 في شركة (wastren-electric) في الولايات المتحدة الأمريكية وبدأ الباحثون يدرسون أثر العوامل المادية مثل ظروف العمل ومستوى الإضاءة على إنتاجية العامل في تلك

[1]- أحد عريقات وآخرون، **قضايا إداري معاصرة**، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011 ، ص 183.

[2]- محمود حسين الوادي، **التمكين الإداري في العصر الحديث**، ط 1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 30.

[3]- **مرجع سبق ذكره**، ص 31.

[4]- أحد عريقات وآخرون، **قضايا إداري معاصر**، مرجع سبق ذكره، ص 28.

الشركة واستمرت تلك الدراسات حتى عام 1992 عندما بدأ الركود الاقتصادي العظيم يعصف في البلاد فتوقفت دراسات"هوثون" التي ساهم بها "إلتون مايو"من جامعة هارفارد وعلى الرغم من أن تلك الدراسات قد بدأت تّحاول دراسة ظروف العمل المادية (مستوى الإضاءة) وأثرها على إنتاجية العاملين، إلا أنه قد ظهر صدفة ونتيجة لخطأ في المنهجية المستخدمة متغير آخر غيرَ مقصود وهو أهمية التعاون والاهتمام بالإنسان والعامل، على أنها متغيرات تؤثر على الإنتاجية بدلا من الإضاءة أو ظروف العمل المادية التي قامت الدراسة أصلا من أجل قياسها وقياس أثرها، فهذا الخطأ في المنهجية والذي سمي "أثر هوثون" كان من أهم الأسباب التي فجرت ثورة جديدة في الفكر الإداري، ومهد الطريق لما سمي فيما بعد بحركة العلاقات الإنسانية التي ظهرت خلال عام 1950-1960,وكانت وجهة نظر هذه الحركة تنطلق من أن معاملة العاملين معاملة إنسانية جيدة تؤدي إلى تّحقيق إنتاجية أفضل، وحركة العلاقات الإنسانية هذه مهدت السبيل لدا أصبح يعرف الوقت الحاضر بدراسة السلوك التنظيمي.[1]

وظهرت بعدما نظريات أسست لدور العامل والموظف في المنظمة لمساهماته الفاعلة وحاجاته التي تتجاوز الحاجات المادية المجردة إلى الحاجات والمطالب الإنسانية في قضايا الإبداع والابتكار والتفوق والتحدي والمشاركة في اتخاذ القرار وتمكين الموظف ومنحه حريات أكبر في العمل ومن أهم هذه النظريات نظرية "إبراهم ماسلو" للحاجات ونظرية X وY لصاحبها "Douglas Gregor MC" ونظرة الشخصية البالغة لصاحبها" Chris Argyris" وغيرها من النظريات التي تمهد الطريق بشكل تدرجي نحو التمكين ورفع سوية العنصر البشري في منظمات الأعمال.[2]

✓ **النظريات الإدارية الحديثة:**

- **نظرية النظم:** هذه النظرية ساهمت في تغير نظرة الموظفين إلى المؤسسة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتَّركة، 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 متَّرابطة ومتعاونة ومنسجمة بعضها مع بعض، مما كرس مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشتَّرك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة، فزادت أهمية عمل الفريق الذي يعتمد على العامل المتسلح بالمعرفة والقدرة على المبادرة والإبداع والتطور لأن من أهم مقومات أعضاء الفريق المتجانس أن

[1]- محمود حسين الوادي، **التمكين الإداري في العصر الحديث**، مرجع سبق ذكره، ص 34.

[2]- **مرجع سبق ذكره**، ص 35.

يكون لكل واحد منهم قدرة على تقديم قيمة إضافية ومساهمة نوعية للفريق وإلا فسيكون هذا العضو عبئا على الفريق ومعيقا لتحقيق أهدافه.[1]

- ادارة الجودة الشاملة (T.Q.M): من أشهر رواد هذا النموذج الفكري والعلمي ,Edward Deming JurenJoseph, KaroIshikaw, Philipe Grospi، ومن أهم الأسس والمبادئ التي يقوم عليها هذا النموذج إتاحة الفرصة لجميع الموظفين للمساهمة في تطوير أساليب وإجراءات العمل وابتكار الحلول والطرق والإجراءات المناسبة لحل المشكلات وكذلك أن يتم الاتصال بتُ الإدارات داخل المنظمة وفق حاجة العمل وليس على أساس الهيكل التنظيمي وتوفيرَ نظام للحوافز يشجع على المشاركة في اتخاذ القرارات وفرص التعبير عن الذات وإبداء الرأي والاقتًراحات والعمل وروح الفريق.[2]
- **منظمة التعلم**: ورائدها "Peter S'enge" والذي يعرفها على أنها المنظمة التي تسمح لكل فرد فيها بالمشاركة والتدخل في تشخيص ومناقشة مشاكلها والبحث عن حلولها وأن يجربوا ما لديهم من قدرات ومهارات لإحداث التغير والتحسين لتنمية مهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم من أجل تّحقيق أهدافهم.[3]

فالمنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تشجع التعليم وتبادل المعلومات بتُ أعضائها إذ يبحثون خلالها دائما عن الأفكار الجديدة ليتكيفوا معها ويتبادلونها من خلال رؤية مشتًركة، ونجد أن "Peter S'enge" يؤكد على أنها ترتكز على مقومات أساسية محورها ثقافة المنظمة، وقيمها التي ترتكز على العناصر التالية:[4] المعلومات وأهميتها في التعلم، وروح الفريق وأهميتها في التعلم الجماعي الذي يضاعف التعلم الفردي، التمكين يحرر العمل من أية قيود تمنعه من التعلم والمشاركة، المشاركة التي هي لزور عملية التعلم والتعليم، القيادة التي تّمل الرؤية نموا منظمة متعلمة متطورة باستمرار.

وحديث الساعة في أدبيات الإدارة في الوقت الراهن هو حول موضوع المنظمة المتعلمة وهذا من أهم المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تعزز موضوع التمكين وتستثمره من أجل التجديد المستمر التطوير المستمر في المنظمة، وقد أصبحت عملية التجديد، والتغير حتمية، ولا مفر منها في منظمات القرن الواحد والعشرين، إن

[1]- يحي سليم ملحم، **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، ط 1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009 ،ص 33.

[2]- شائع بن سعيد مبارك القحطاني، **التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة نايف العربية، للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، السعودية، 2011 ، ص 22.

[3]- **مرجع سبق ذكره**، ص 23.

[4]- يحي سليم ملحم، **مرجع سبق ذكره**، ص 36

النظريات السابقة وضحت شيئا فشيئا كيف اهتمت الإدارة بالعنصر البشري فبينما كانت النظريات الإدارية التقليدية تتجاهل دور الفرد وأهميته بالمنظمة، فإن النظريات المعاصرة أصبحت تهتم بشكل خاص بموضوع المورد البشري، وأن مختلف الأدبيات ذات العلاقة تتحدث بتَّركيز عن المواضيع المتعلقة به مثل: المشاركة في اتخاذ القرارات ورضا الموظفين وغيرها من المواضيع التي تصب اهتمامها حول الإدارة الصحيحة للمورد البشري وما يمكن أن يسهم به من تّحقيق التميز وتّحسين جودة ما ينتجه من سلع أو ما يقدمه من خدمات.[1] ومما تقدم نرى بأن مراحل تطور الفكر الإداري الحديث يتجه إدارة العنصر البشري تّجاه مرحلة جديدة من التعاون والمشاركة وروح الفريق، أثر وبالتالي نحو تمكين الموظفين وتوزيع الحق في المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية وخاصة المستويات الدنيا من المنظمة.[2]

المطلب الثاني: أهمية تمكين الموظفين وفوائده

يعتبر التمكين ذو أهمية كبيرة داخل المؤسسة فهو يسهل العمل على الموظفين مما يجعله يعود بعدة فوائد على المؤسسة وفيما يلي تظهر أهميته وفوائده.

أولا–أهمية تمكين الموظفين: يمكن الحديث عن أهمية التمكين من عدة جوانب أهمها:

ارتباط التمكين بمجموعة قضايا مهمة تتعلق بنجاح المنظمة وتفوقها وقدرتها على تّحقيق الأهداف والسياسات العامة لهذا، مثل اللامركزية الإدارية، الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات، إعادة هيكلة عمل الفريق.[3]

ولكي تّحقق المنظمة أهدافها على المديرين والرؤساء وإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، فالمنظمة تّحتاج إلى معلوماتهم وخبراتهم وجهودهم لتحقيق تلك الأهداف باستخدام نظم وسياسات إدارية حديثة لتتناسب مع المتغيرات والتحديات العالمية المعاصرة، فالتمكين هو الأداة الأساسية لجعل المنظمة قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية، وكذا ارتباط التمكين بالمورد البشري الذي يعد ركيزة من ركائز المنظمة ومواردها الاستراتيجي، فالمنظمة

[1]– رزق الله حنان، **أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة (دراسة ميدانية على عينة من كليات جامعة منتوري)**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر، 2010 ، ص 48.

[2]– يحي سليم ملجم، **مرجع سبق ذكره**، ص 36.

[3]– حجازي محمد حافظ، **المنظمات العامة**، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص 68 .

التي يكون لديها موارد بشرية مؤهلة وذات كفاءة عالية من الخبرات والمهارات يتوافر لديها الضمانات الحيوية لاستمرارها بقائها في الطبيعة.[1]

لهذا سارعت المنظمات للأخذ بالتمكين كفلسفة وأداة إدارية تساهم في تنمية الموارد البشرية وتعزيز الاستفادة من جهود التنمية البشرية من خلال تّحقيق تكاملها مع نظم الموارد البشرية وسياساتها في المنظمة، وتنمية الذكاء العاطفي باعتباره جزءًا مهما من طاقات البشر النفسية التي يجب الاهتمام بها وكذلك إعطاء جهود التنمية والتدريب بعدًا استَّراتيجيا يلبي احتياجات تنمية الابتكار والتعلم المنظمي وقيمة رأس المال المعرفي للمجتمع ومؤسساته.[2]

إن ارتباط التمكين بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفي ضوء المتغيرات والتحديات العالمية، المعاصرة، أصبح من الأهمية إعادة هيكلة المؤسسات وإطلاق الطاقات البشرية الكامنة، بتوفير القيادة ذات الرؤية السليمة والبيئة المساندة وتدريب وتأهيل القادة والموارد البشرية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في أداء المهام والواجبات وفق أحدث الوسائل والأساليب.[3]

والتمكين من الضمانات الحيوية لاستمرار المنظمة من خلال خلق الصنف الثاني المؤهل للقيادة، واتخاذ القرارات اللازمة لتقدم المنظمة، وعلى عكس فإن امتناع المنظمات من تمكين الموظفين يؤدي لعدة نتائج سلبية من أهمها: حلول مدراء لم يحظوا بالقدر الكافي من التأهيل، وانخفاض مستوى الرضا عن العمل من قبل أولئك الذين حجبت عنهم الفرص وانخفاض جودة القدرات وكفاية الأداء.[4]

ثانيا–فوائد تمكين الموظفين: يعد التمكين من أهم ضمانات وحيوية واستمرار أي منظمة فتطبيق التمكين كما يرى العديد من الباحثين يعود بالكثير من الفوائد المزايا، وتتعدد الفوائد المترتبة عن تطبيق التمكُين بالنسبة للمنظمة وقياداتها العليا وبالنسبة لمدراء الأقسام وبالنسبة للموظفين على النحو التالي:[5]

[1]– عمر العقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة بين الواقع والتطبيق**، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007 ،ص 81.

[2]– المفرجي عاد لحرحوش وآخرون، **رأس المال الفكري، طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص29.

[3]– عطية أفندي حسين، **تمكين العاملين (مدخل للتحسين والتطوير المستمر)**، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003 ،ص 21.

[4]– مصطفى أحمد السيد، **المدير ومهاراته السلوكية في إدارة الأعمال**، المكتب الجامعي، مصر، 2004، ص 147.

[5]– يحي سليم ملحم، **مرجع سبق ذكره**، ص40.

- **بالنسبة للمنظمة:** تنمية طريقة تفكير الرؤساء، بتَّركهم متابعة الأمور اليومية الروتينية، وإتاحة وقت أكبر أمامهم للتَّركيز مع الشؤون الاستراتيجية ووضع الرؤى وصياغة الرسالة والغايات بعيدة المدى ورسم الخطط طويلة الأجل.
- **بالنسبة لمدراء الأقسام(الفرق):** تصبح الإدارة أكثر حماسًا ولصاحًا وتتمكن من تّحسين استخدام وتوظيف الموارد والأفراد، وتستفيد الإدارة والفريق من مجالات قوة كل فرد في الفريق.
- **بالنسبة للموظفين:** زيادة التزامهم وتعدهم بمسؤوليات جديدة، وإمدادهم بما ينمي قدراتهم ومهاراتهم حيث يسهم التمكينُ في إطلاق العنان للأفراد لتفعيل معارفهم وقدراتهم الابتكارية ويمنحهم الطاقة للعمل باستمرار.

المطلب الثالث: الفرق بين التمكين وبعض المفاهيم الإدارية الأخرى

تعددت المفاهيم الإدارية التي لها علاقة بموضوع التمكين الإداري، فيما يلي سنعرض هذه المفاهيم وعلاقتها بموضوع التمكين الإداري:

أولا–التمكين والتفويض

- **التفويض:** يقصد به إسناد مهام لأشخاص ومحاسبتهم عمليا من جانب الإدارة، حيث تضع الإدارة فقط متابعة ومراقبة، والتفويض هو منح المدير للمرؤوسين صلاحيات محددة لمدة محددة وهدف، ويختلف التمكين عن التفويض في أن التمكين مفهوم أوسع واشمل من التفويض في أكثر من مجرد تفويض وهو أساس وجوهر الدافعية والابتكار والذاتية. ويوضح الجدول التالي أهم الفروق الرئيسية بين التمكين والتفويض.

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

أساس المقارنة	التفويض	التمكين
الصلاحيات	نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوسين	لإتاحة الفرصة ليقدر فيقرر
المسؤولية	تظل المسؤولية مسؤولية من فوض	النجاح بموظف ممكن، والفضل مسؤوليته
القيادة	في التفويض، بقاء الموظف	تتاح للموظف قيادة ذاتية
المعلومات	المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض	المعلومات على المشاع بين الرئيس والمرؤوس
المحاسبة على الأخطاء	الفرد قد يسحب التفويض	إن أخطأ الفرد يتحرى السبب ويعالج
الزمن	التفويض قد يكون مؤقتا، وقد يلغي أو يعدل	دائم التمكين يمثل قناعة وخيارا استراتيجيا

	نطاقه أو عمقه	مستمرا
السلطة	تفويض في مجالات محددة بدرجة عمق محددة	تتاح صلاحيات للعاملين للمبادأة في نطاق أوسع ومتفق عليه

المصدر: فاتن محمود الملفوح، **تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية الأقصى**، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجيستر في القيادة والإدارة، جامعة غزة,2016,ص 18.

يتضح من خلال الجدول أن التمكين أوسع من التفويض، وأن التمكين ليس التفويض لأن التفويض يتم ممارسته من قبل المدير، أما التمكين يمارس من قبل المرؤوسين.

ثانيا–التمكين والمشاركة

المشاركة هي السماح للموظف بالتعبير عن وجهة نظره دون الالتزام باعتماده وعملية إشراك الموظفين يعني الحصول عمى معطياتهم دون إعطائهم ملكية أعمالهم التي يقومون بأدائها بينما يعطي الموظفون في عملية التمكين ملكية أعمالهم بحيث يكونون مسؤولين عن البضائع والخدمات التي تنتج عن هذه الأعمال، والموظف المتمكن سوف يبتم بجودة عمله أكثر من المشرف عليه وحتى اهتمام المدير العام للمؤسسة.

من هنا يمكن القول إن مشاركة العاملين في المؤسسة تختلف عن التمكين اختلاف كميا، إذ أن المشاركة تعني السماح للموظف بإبداء الر أي والمقترحات، أما التمكين فهو تحقيق المشاركة الفعالة والحقيقية بدأ بالحصول على المعلومات اللازمة وتوظيفها واستخدماها بشكل فعال في اتخاذ القرارات الملزمة وفق سلطات كاملة وبمسؤولية عالية.

ثالثا–التمكين والإبداع

يشار إلى وجود ارتباط قوي بين التمكين والإبداع، فالمؤسسات الناجحة تشجع روح الإبداع من خلال التمكين، وذلك لا يتم إلا بدفع مقومات الاستقلالية والريادية إلى مجمل الهرم التنظيمي، وتوفير هذه المقومات

لدى الموظف المباشر الذي يعمل عمى خطوط العمل الأمامية ويواجه العملاء وجها لوجه، ويحاول حل مشاكلهم.[1]

المبحث الثاني: آليات تطبيق التمكين

إن اختيار التمكين كمنهج وأسلوب لإدارة مواردها البشرية راجع لعدة أسباب وعوامل رغبة في الاستفادة من أفضل المواهب والمهارات الموجودة لدي الأفراد ولتطبيق التمكين على أحسن وجه في المؤسسات يجب أن تتوفر مجموعة من المتطلبات التي تساعدها على تحقيق أفضل النتائج عند تنفيذها والشروع في تطبيقه.

المطلب الأول: متطلبات تمكين الموظفين وأهدافه

إن التمكين يتحقق من خلال توفر عدة متطلبات ويحقق عدة أهداف.

أولا–متطلبات تمكين الموظفين: لكي يتم التطبيق الناجح لتمكين الموظفين في المنظمات، لابد من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين وهي.[2]

- **الثقة الإدارية:** أساس عملية التمكين هو الثقة، أي ثقة المديرين في مرؤوسيهم، وقد عرف بعض الباحثين الثقة المتبادلة بتُ الأشخاص، بأنها توقع شخص أو مجمعة من الأشخاص بأن معلومات أو تعهدات شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص هي معلومات أو تعهدات صادقة، ويكن الاعتماد عليها فعندما يثق المديرون في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات، وحرية التصرف والاختيار، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف.
- **الدعم الاجتماعي:** لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي، فلابد وأن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه.

[1]– محمد إبراهيم المدهون، **تمكين العاملين ودوروه في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة الإسلامية**، دراسة مقدمة للحصول على درجة الماجيستر في القيادة والإدارة، غزة، 2006 ، ص 20.

[2]– على محمد سالي، **العلاقة بين أبعاد التمكين ودرجات الرضا الوظيفي (دراسة ميدانية بقطاع البترول)**، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 2002، ص37–38.

- **الأهداف والرؤية المستقبلية:** يمكن للمنظمة أن تّحقق درجة عالية من التمكين إذا أدرك العاملون بها أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات، والاتّجاه الاستَّراتيجي للمنظمة، ويتَّرتب على ذلك شعور الموظفين بقدرتهم على التصرف ذاتيًا، بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا، الأمر الذي من شأنه أن يسهم في معالجة الأزمات قبل استفحالها واستعصائها على الحل.
- **الاتصال الفعال:** يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية، هو المفتاح الأساسي لتمكين الموظفين، فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها، لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، إنما لدى الأشخاص المنغمسين في المشكلة، ولذلك يجب إشراك هؤلاء في الحل، لأنوا بدون مشاركة الأفراد لن تّحل المشكلة، ولن يكون هناك التزام، وبدون التزام أن يتحقق التمكين.
- **فرق العمل:** يتطلب تمكين الموظفين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري، وتشجع على أهمية تكوين أو تشكيل فرق العمل من خلال المشاركة في صنع القرارات، واحتَّرام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا وأخذها بجدية، ذلك فرق العمل أكثر فعالية في معالجة الأزمات من الأفراد لأنها تتمتع بموارد أكثر وبمهارات متنوعة، وبسلطة أكبر في اتخاذ القرارات، وبجانب ذلك يجب أن يمنح المديرون فريق العمل سلطة كافية لتنفيذ قراراته، وتطبيق التحسينات التي يقتَّرحها.
- **التدريب المستمر:** لا يمكن تمكين الموظفين بدون توفتَ التدريب الملائم، لأنه لا يجب أن يفتَّرض المديرون أن الموظفون يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم، لذلك فإن تمكين الموظفين طلب إكسابهم المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة.
- **مكافأة الموظفين:** تعد المكافآت من أهم متطلبات تمكين الموظفين، لأنها تعطي رسالة للموظف بأن سلوكه وتصرفاته وأداءه مقبول، كما أنو تشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال.

الجدول رقم (1-2): متطلبات تمكين الموظفين ومميزاته

متطلبات التمكين		الميزات
اللغة الإدارية		تحسين الأداء
الدعم الاجتماعي		إرضاء العملاء
الأهداف والرؤية المستقبلية	التمكين	حل المشكلات والأزمات
فرق العمل		جودة الخدمة

الاتصال الفعال		زيادة القدرة التنافسية
التدريب المستمر		ارتفاع الإنتاجية
مكافأة الموظفين		تحقيق مكانة متميزة

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

المطلب الثاني: مستويات التمكين

إن تطبيق استراتيجية التمكين في أي مؤسسة يتخذ عدة مراحل متدرجة فالبداية تكون في أدنى مستوى من التمكين ومن أبسط المهارات تصاعديا على النحو التالي:[1]

- نشاطات اعتيادية وإعادة تصميم الأعمال بما يحقق الإثراء الوظيفي للموظفين وزيادة مسؤوليتهم اتجاه الأعمال المنوطة إليهم.
- تشكيل فرق العمل بأنواعها ومنها حلقات الجودة وفرق المهمات الخاصة وفرق حل المشكلات وفرق الوظيفة المتقاطعة وفرق العمل الذاتية القيادية وفرق المشاريع الخاصة.
- تشجيع مقترحات الموظفين.
- منح الموظفين فرصة المشاركة في وضع القرارات ومسؤولية انجازها وخاصة من ينال الثقة منهم
- تمكين الموظفين على نحو تام.

والشكل التالي يوضح تسلسل مستويات التمكين في المؤسسات.

[1]– فاتن محمود الملفوح، **تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لجامعة الإسلامية الأقصى**، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجيستر في القيادة والإدارة، جامعة غزة، 2008 ، ص 25-26.

شكل رقم (1-1): تسلسل مستويات التمكين في المؤسسات



المصدر: فاتن محمود الملفوح، **تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية الأقصى**، رسالة مقدمة لاستكمال الحصول على درجة الماجيستر في القيادة والإدارة جامعة غزة، 2016، ص26.

انطلاقا من الشكل يلاحظ أن مستويات التمكين تندرج بدأ من انعدام السلطة لموظفين وصولا إلى التمكين الكامل الذي فيه يشارك الموظفين في وضع استراتيجية المؤسسة وأن التمكين هو قمة تدخل الموظفين في صنع واتخاذ القرارات.

المطلب الثالث: مراحل تطبيق تمكين الموظفين

أولا-مراحل تطبيق التمكين

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

- **المرحلة الأولى**: تّحديد أسباب الحاجة إلى التغيير والتي تعني بها أنه يجب أن يقرر المدير سبب تبنيه لبرنامج استراتيجية تمكين الموظفين، وأن يوضح السبب أو الأسباب من وراء تبني هذه الاستراتيجية، إذا أن أسباب

تبنيها مختلفة منها: تّحسين خدمة العملاء، رفع مستوى الجودة، زيادة الإنتاجية، تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين، تّحقيق عبء العمل على المدير. إذ لابد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للعاملين من جراء تطبيق تمكين الموظفين.[1]

- **المرحلة الثانية:** التغيير في سلوك المديرين ويمكن توضيح هذه المرحلة في أنها أحد التغيرات الأساسية التي ستحدث من جراء تبني استراتيجية تمكين العاملين ستكون بالطبع دور المديرين، فالمديرون بحاجة لتغيير الأدوار التقليدية التي كانوا يقومون بها في السابق وخلال عملية تمكين الموظفين يحتاج المديرون لأن يلعبوا دور المدرب للموظفين، فوجود المدير كمدرب يمثل جزءًا أساسيا من عملية تمكين الموظفين، والهدف من وجود المدير كمدرب هو تّحسين أداء العمل من خلال زيادة قدرات الموظفين، فالمدرب شخص يهتم بكرامة الفرد الإنسانية ونموه الروحي كذلك يشكل المدرب قيمة مضافة للمنظمة من خلال مساعدة الموظفين على التعلم والتطور والنمو، فالمدرب يهيئ البيئة الصحية حيث يشعر الموظفين بقدرتهم على اتخاذ القرارات لأنفسهم عن طريق تطوير الثقة بالنفس وبالآخرين، والمدرب لا يخبر الموظفين بما يجب أن يقوموا هو، ولكن بدلا من ذلك يقوم بمساعدتهم ليصبحوا في وضع أفضل من السابق، وأن أحد أدوار المدير الرئيسية يتمثل في أن الموظفين الممكنين لا يحصلون على السلطة فقط ولكن يمكنهم الوصول للمصادر المطلوبة لاتخاذ وتنفيذ القرار وبالتالي يصبح دور المدير تسهيل الوصول للموارد وليس فقط الاحتفاظ بها دون أسباب مقنعة.[2]
- **المرحلة الثالثة:** تّحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين، ونعني بذلك أن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرون للموظفين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والموظفين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، فالمدراء عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فتَرة بقائهم في السلطة، لذا يفضل أن تّحديد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها الموظفين بشكل تدريجي، إذ يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى لا يمكن أن يشارك فيها الموظفين بشكل مباشر.[3]
- **المرحلة الرابعة:** تكوين فرق العمل وتنص هذه المرحلة على أنه لابد أن تتضمن جهود استراتيجية تمكين الموظفين استخدام أسلوب الفريق بكل تأكيد، وحتى يكون للموظفين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق

[1]– عدي عطا حادي، **القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية**، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2013، ص 231.

[2]– زكريا مطلك الدوري، أحمد علي صالح، **إدارة التمكين واقتصاديات الثقة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،الأردن2009، ص ص93-97.

[3]– سعد بن مرزوق العتيبي، **المؤتمر العربي السنوي الخامس في الجودة الشاملة**، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، السعودية،،ص105

بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي وفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من الموظفين والمنظمة ككل، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك هو إدراك أن يعمل الموظفين بشكل جماعي، وبما أن فرق العمل هي جزء أساسي من عملية تمكين الموظفين، فإن المنظمة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.[1]

- **المرحلة الخامسة:** المشاركة في المعلومات ولكي يتمكن الموظفون من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فإنهم بحاجة لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل، ويجب أن يتوفر للموظفين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على فهم كيفية تقديم مساهمة لنجاح المنظمة من خلال وظائفهم وفرق العمل التي يشتَّكون فيها فكلما توافرت للموظفين معلومات عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.[2]
- **المرحلة السادسة:** اختيار الموظفين المناسبين والتي نعني أنه يجب على المديرين اختيار العاملين الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الموظفين المتقدمين للعمل.
- **المرحلة السابعة:** توفير التدريب والتي يعد التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين الموظفين، إذ يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفتَ برامج تدريبية كحل لمشاكل الاتصال وإدارة الصراع مع فرق العمل، وكتحفيز لرفع المستوى المهارى والفني للموظفين.[3]
- **المرحلة الثامنة:** الاتصال لتوصيل التوقعات والتي يجب أن يتم شرح وتوضيح المقصود من استراتيجية تمكين الموظفين، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء الموظفين كوسائل لإيصال توقعات الإدارة للموظفين، إذ يحدد المديرون للموظفين أهداف يجب تّحقيقها سنويا، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.[4]
- **المرحلة التاسعة:** وضع برنامج للمكافآت والتقدير وذلك من أجل أن يكتب جهود تمكين الموظفين النجاح، يجب أن يتم ربط المكافآت والتقديرات التي يحصل عليها الموظفين، بأهداف المنظمة، إذ يجب على المنظمة أن تقوم بتصميم نظام المكافآت يتلاءم واتّجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل، فأحد عناصر

[1]- عدي عطا حادي، **مرجع سابق**، ص 232.

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

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

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

الدعم الأساسية المساندة للتمكين تتمثل في إيجاد وتقديم مكافآت للموظفين للاعتِّراف بسلوكهم التمكين، فالمكافآت تدعم استراتيجية التمكين من خلال الاعتراف، وتقدير مهارات الموظفين وتقديم حوافز لهم، ويمكن أن يحصل الموظفين الذين أكملوا برنامج التمكين على شهادات تقديرية جراء مشاركتهم في البرنامج.[1]

- **المرحلة العاشرة:** عدم استعجال النتائج وتنص على أنه لا يمكن تغيير بيئة العمل بين يوم وليلة، كما يجب الحذر من مقاومة التغيير إذ سيقاوم الموظفين أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبتٍ استراتيجية تمكث الموظفين ستتضمن تغيرت، فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفين وقتهم لإل غاد المتطلبات الجديدة استراتيجية تمكين الموظفين وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فاستراتيجية تمكين الموظفين عملية شاملة تأخذ وقتا وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة.[2]

ثانيا–أساليب تمكين الموظفين

هناك عدة أساليب اقتَّرحها الإداريون لتمكين الموظفين أهمها ما يلي:

- **أسلوب القيادة:** يعد تمكين الموظفين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المنظمة، وأسلوب القيادة هنا يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين، كما يشير إلى أن المنظمة الممكنة هي تلك التي تتضمن نطاق إشراف واسع، ويتضمن أيضا منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المنظمة كما يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات من الأعلى إلى الأسفل.[3]
- **أسلوب تمكين الأفراد:** يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى بـ "تمكن الذات"، ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، كما يشير هذا الأسلوب إلى أن الموظفين الممكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات والموارد.[4]

---

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

[2]– سعد بن مرزوق العتيبي، **مرجع سبق ذكره**، ص 105.

[3]– سماح مؤيد محمد، أسيل هادي محمود، **أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 67 ،الأردن، 1997 ،ص 200.

[4]– أفندي عطية حستُ، **مرجع سبق ذكره**، ص 310.

- **أسلوب تمكين الفريق:** رأى الباحثين أهمية كبرى لتمكين الفريق لدا للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي، وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي من مبادرات دوائر الجودة في بداية الثمانينات من القرن الماضي والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معا.[1]
- **أسلوب إدارة الجودة الشاملة للتمكين:** يقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي ألا وهو عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل الأبعاد المنظمة ومجالاتها، من خلال انخراط الجميع ومشاركتهم الفاعلة في عملية تّحسين الجودة، فلا بد أن يتلقى الموظفون في برنامج إدارة الجودة الشاملة درجة كبيرة من التشجيع والدعم، من أجل فعل كل ما يستطيعون فعلو بهدف التحسين والنهوض بالجودة على مختلف الأصعدة من أجل إرضاء العملاء.
- **أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:** يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماد بعدًا أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين، لأنوا حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة، فلابد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة ومن بين هذه الأسس ما يلي: التعليم القيادة الناجحة، المراقبة الفاعلة، والدعم والتشجيع المستمر والهيكلة المناسبة، والتفاعل بين هذه جميعا من هنا فإن الجميع يعملون شركاء ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، من خلال تفاعل الفريق المنظم ويعملون أيضا على صنع القرارات الاستراتيجية.[2]

المبحث الثالث: نماذج تمكين الموظفين ومعوقات تطبيقه

تستطيع المنظمة من خلال نماذج تمكين الموظفين من تّحليله وفهمه بطريقة صحيحة وصائبة ومن خلال هذا تتمكن من تفسيره بطريقة سلسة وسهلة.

المطلب الأول: نماذج تمكين الموظفين

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

[1]- يحي سليم ملحم، **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، مرجع سبق ذكره، ص38- 40.

[2]- أسيل هادي محمود، **مرجع سبق ذكره**، ص 202.

- **نموذج (Kanungo&Conge)**: يوضح هذا النموذج تركيزه على العوامل التي إذا تم التخلص منها فسيتم تطبيق التمكين بشكل فعال وهي: عوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي وتشمل البيروقراطية، سوء الاتصال، المركزية العالية، التغيير التنظيمي، عوامل متعلقة بنظام المكافآت وتشمل ضعف نظام المكافآت، عوامل متعلقة بالإشراف وهي السيطرة العالية، التَّركيز على الأخطاء، عوامل متعلقة بتصميم الوظائف وتشمل عدم وضوح الدور، ضعف الاتصال بالإدارة العليا، وضعف التدريب والدعم التكنولوجي، كثرة القواعد واللوائح، انخفاض التنوع في المهام، أهداف غير واقعية، انخفاض المشاركة في اتخاذ القرارات.[1]
- **نموذج التمكين التدريجي لـ (Spector)**: يقوم هذا النموذج على أساس أن التمكين عملية تدرجية تستغرق وقتًا زمنيًا محددا، وفق خطوات متدرجة فلا يمكن الانتقال الفجائي من المنظمة غير الممكنة إلى المنظمة الممكنة، حيث قدم (Spector) خلال قاعدة التولي والتخلي في تطبيق التمكين وذلك وفقًا لدا يلي:[2] قاعدة التولي وتعتبر أن تتولى الإدارة مسؤولياتها الاستراتيجية، ويتولى الموظفون تّحديد الأهداف المنوطة بهم، ومن خلال هذه القاعدة يكون هناك إحساس مشتًك ورؤى واحدة للهدف، وقاعدة التخلي أي أن تتخلى الإدارة عن الاهتمام بالتفصيلات من خلال منحها خبراتهم، وتوفتَ الموارد والمعلومات والإمكانات اللازمة التي تمنحهم الشعور بالثقة والقدرة على الاعتماد على الذات، ومن خلال هذه القاعدة تتضح أهمية قيام الإدارة بالتمكين المهارى للموظفين مثل إكسابهم مهارات التوافق وحل النزاعات والقيادة وبناء الثقة، وكذلك قيامها بالتمكين الإداري من خلال دعم استراتيجية التمكين واتخاذ الإجراءات التي تضمن لفرق العمل حرية الحركة وفعالية الأداء.
- **نموذج الخطوات الثلاث لـ (Randolphs)**: يشير هذا النموذج إلى سهولة تنفيذ أسلوب التمكين من خلال تّحديد الخطوات الأساسية واقتصارها على ثلاث خطوات هي:[3]

✓ بناء الثقة بين الإدارة والموظفين من خلال إتاحة فرص المشاركة الفاعلة وتبادل المعلومات عن طريق القنوات المفتوحة؛

✓ توفر فرص التدريب الفاعل والعمل على وضوح الأهداف؛

---

[1]- مؤيد أحمد صادق مسعود، **درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية.**، رسالة ماجيستر (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح، فلسطين،2012 ، ص 23.

[2]- محمد مانع علي القحطاني، **مرجع سبق ذكره**،ص36.

[3]- **مرجع سبق ذكره**، ص 40.

- ✓ مشاركة فرق العمل في بناء الهيكل التنظيمي وفق أهداف المنظمة وتطلعاته وحاجاتها الفعلية، غير أن الصعوبة تكمن في التنفيذ والتطبيق الفعلي للتمكين لأنها تتضمن العديد من الإجراءات للبدء في إتاحة فرص المشاركة في المعلومات، وتدعيم فرق العمل وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرارات، وتقبل المزيد من الحرية التي تفرضها طبيعة التمكين، فضلا عن المراحل الطويلة التي يستنفذها التمكين لتفويض القيادة المشتَّركة في اتخاذ القرارات، لذلك يعد التمكين عملية مستمرة متواصلة تّتاج إلى التدريب المستمر في تنفيذها.

- **نموذج (Tom Peter) لعملية التمكين**: لقد قدم نموذج (Tom Peter) لعملية التمكين، تقوم على عنصرين رئيسين هما: إشراك الأفراد في لقد قدم نموذج كل شيء (مشاركة الموظفين)، استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة، وللمساعدة في تنمية المشاركة وزيادة فعالية فرق العمل، ينصح (Tom Peter) بتوفير العوامل المساعدة الآتية: حسن الاستماع إلى الأفراد، تقدير جهود الأفراد، الاهتمام بعملية استقطاب الأفراد، الاهتمام بالتدريب وإعادة التدريب، توفتَ نظم الأجور المحفزة، وللنجاح في تّحقيق التمكين واستمراريته ينصح (Tom Peter) بالتخلص من المعوقات الآتية: الهياكل التنظيمية الجامدة والمعقدة، القواعد البيروقراطية والشروط المهنية، عدم وضوح دور الإدارة الوسطى.[1]
- **نموذج (Spitzer)**: يعتمد نموذج (**Spitzer**) على أساس أن تّحقيق التمكين يتطلب خطوتين أساسيتين هما التمكين النفسي ومن ثم التمكين الإداري، فالهدف من التمكين السيكولوجي (النفسي) هو جلب قناعات لدى الإدارة والموظفين بأهمية التمكين، وعندما تتَّسخ هذه القناعات بدرجة كافية يتم تطبيق التمكين الإداري بدف توفتَ البيئة الملائمة للتمكين، ومن هذا المنطلق يحدد النموذج نوعتُ من العوامل التي تسهم بدرجات متباينة في تمكين الموظفين هما:[2]

✓ عوامل شخصية: وهي العوامل الخاصة بالفرد ذاته، بمعنىٌ تّحديد مركز التحكم في تفكير الفرد اعتمادًا على ظروفه.

✓ عوامل متداخلة وعوامل وظيفية: وتتمثل في مرونة التنظيم في تزويد الموظفين بالمعلومات ونظم الحوافز المطبقة، وتتضافر هذه العوامل فيما بينها بشكل نهائي لتنتهي إلى تمكين الموظفين، ومن ثم يؤدي التمكين

[1]– مطر بن عبد المحسن الجميلي، **الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى**، رسالة ماجيستر، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية ، 2008، ص 55.

[2]– محمد بن مسفر الشمراني، **المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين (دراسة مسحية مقارنة على منسوبي المديرية العامة للدفاع المدني ووكالة وزارة الداخلة للأحوال المدنية)**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية ،ص 102.

إلى الكفاءة والإبداع بشرط توفر الرغبة لدى الموظفين في تّحقيق التفوق، وهذا يتطلب تمتع المنظمة بقدر من الاستقرار كعنصر أساسي يدعم التمكين بجانب رغبة الموظفين وإصرارهم في تّحقيق أهداف المنظمة

- **نموذج (Bayer lien and Harris)**: قدم كل من (**Bayer lien and Harris**) هذا النموذج، والذي يقوم على ثلاث مكونات لابد من قدم كل توافرها حتى تتحقق عملية التمكين، وتتمثل هذه المكونات في السلطة والمسائلة والقدرة ويقصد بها في النموذج ما يلي:[1]

✓ القدرة وهي امتلاك المعلومات والمهارات والمعرفة الضرورية لاتخاذ القرار لإنجاز مهمات.

✓ المساءلة وهي تّمل أفراد وجماعات المسؤولية لإنجاز المهمات الواجبة.

✓ السلطة وهي إعطاء التابعين القوة والحرية لإدارة وإنجاز المهمات وضع القرارات ذات العلاقة.

المطلب الثاني: معوقات تطبيق التمكين

عند التطرق إلى تطبيق التمكين في المنظمات يكون من المفيد أن تفحص خصائص المنظمات أولا، والتأكد من مدى توافر البيئة الملائمة لتطبيق التمكين، حيث أن لصاح أو فشل برنامج التمكين لوضع بشكل أساسي إلى مدى توافر المتطلبات الجوهرية في البيئة التنظيمية التي قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي قد تّحد من قدرتها على تطبيق تمكين الموظفين، ومن تلك المعوقات ما يلي:[2]

✓ الهيكل التنظيمي الهرمي؛

✓ المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات؛

✓ خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة؛

✓ عدم الرغبة في التغييرَ؛

✓ خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها والسلطة؛

✓ خوف الموظفين من تّمل السلطة والمسؤولية؛

✓ الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار؛

✓ السرية في تبادل المعلومات؛

✓ ضعف نظام التحفيز؛

[1]- **مرجع سبق ذكره**، ص 105.

[2]- سعد بن مرزوق العتيبي، **مرجع سبق ذكره**، ص39-40.

- ✓ تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية؛
- ✓ ضعف التدريب والتطوير الذاتي؛
- ✓ ضعف الثقة الإدارية؛
- ✓ عدم ملائمة نظام المكافآت.

المطلب الثالث: خطوات التمكين

إن تنفيذ أي برنامج لتمكين الموظفين يتم عبر عدة مراحل، ويعتبر الأسلوب التدريجي من أفضل الطرق لتمكين فرق العمل، فالمسؤوليات بالإدارة الذاتية واتخاذ القرار يجب أن تعيد للموظفين بعد التأكد من صف إعدادهم، والخطوات التالية هي الخطوات الأساسية لتنفيذ عملية تمكين الموظفين:

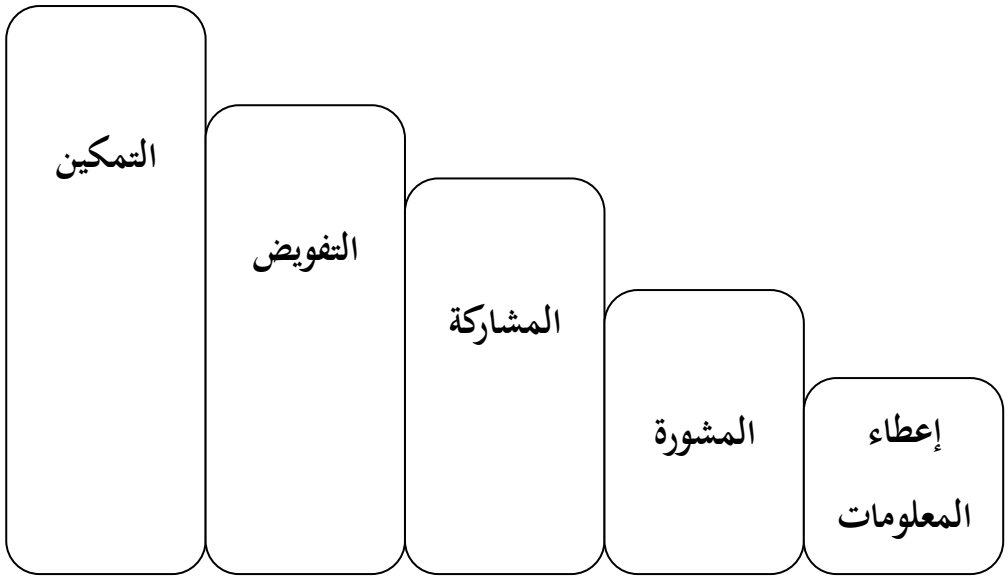
- **الخطوة الأولى**: تحديد أسباب الحاجة للتغيير إذ يقر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين الموظفين وما هي الأسباب التي تدعوه لتبني ذلك البرنامج، وعليه توضيح لتمكين الأسباب وشرح البيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين لدى موظفيه.
- **الخطوة الثانية**: التغيير في سلوك المديرين إذ تعتبر أحد التحديات التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعليم كيفية التخلي عن جزاء السلطة والقوة الممنوحة للمديرين ومنحها للمرؤوسين.
- **الخطوة الثالثة**: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين فعلى الإدارة أن تحدد طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي.
- **الخطوة الرابعة**: تكوين فرق العمل إذ لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، فالموظفون الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من تلك الفردية، فيجب على المؤسسة أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.
- **الخطوة الخامسة**: المشاركة في المعلومات لكي يمكن للمرؤوسين اتخاذ القرارات السليمة فإنهم يحتاجون لمعلومات كافية تمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة وكما توفرت معلومات أكثر للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كما زادت مساهمتهم في اتخاذ القرارات المناسبة.

- **الخطوة السادسة:** أختار الأفراد المناسبين إذ يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي وبالتالي يفضل أن تتوافر للمؤسسة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المناسبين.
- **الخطوة السابعة:** توفير التدريب فالتدريب يعتبر أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين الموظفين ولا بد للمؤسسة من توفير ا برامج تدريجية كافية للمرؤوسين
- **الخطوة الثامنة:** الاتصال لتوصيل التوقعات إذ يجب أن يتم شرح وتوظيف ما المقصود بالتمكين وما هي واجبات المرؤوسين ومتطلبات وظائفهم، ويمكن استخدام خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين
- **الخطوة التاسعة:** وضع برنامج للمكافئات والتقدير لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافئات والتقدير الذي يحصل عليها الموظفين بأهداف المؤسسة، ولا بد للمؤسسة من تصميم نظام مكافئات يتلاءم مع منهج التمكين لديها.
- **الخطوة العاشرة:** عدم استعجال النتائج إذ لا يمكن تغيير العمل في يوم وليلة، ويجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقوم الموظفين إيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤولية جديدة، وبما أن برنامج التمكين سيكشف التغيير فعمى الإدارة عدم الاستعجال لحصول عمى نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتا طويلا تتضمن جميع الأطراف في المؤسسة.

يمكن إيجاز الخطوات الأساسية لتمكين في الشكل التالي:[1]

[1]- فاتن المحمود، **مرجع سبق ذكره**، ص 32-33.

شكل رقم (1-2): الخطوات الأساسية للتمكين



المصدر: فاتن المحمود، **تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية الأقصى**، رسالة مقدمة. لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجيستر في القيادة والإدارة، جامعة غزة، 2016، ص 39.

خلاصة

تم في هذا الفصل التطرق إلى مفاهيم المتعلقة بالتمكين من خلال تقديم عدة تعريفات له الذي يعتبر عن منح الصلاحيات للموظفين لاتخاذ القرار مرورا بأهميته وفوائده إضافة على مستوياته ومتطلباته ونماذج تطبيقه وصولا إلى المعوقات التي تواجه تطبيقه في المؤسسة.

الفصل الثاني
الأداء ودور تمكين الموظفين عليه

تمهيد

الأداء نشاط يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، ويرتبط بالمخرجات التي تسعى إليها المؤسسات الإدارية لتحقيقها.

ولا شك أن الأداء يدل على ما يتمتع به الموظفون في المؤسسات بصفة عامة من مهارات وقدرات وإمكانيات، فإن كان الأداء مناسبا للعمل المطلوب إنجازه فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان الأداء لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل فإن ذلك يتطلب استحداث ووسائل جديدة وتدريب الموظفين عليه لرفع كفاءتهم وتحسين مستوى أدائهم وهذا لا يتم التعرف عليه إلا في ظل تقييم أداء الموظفين.

حيث سنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار العام للأداء.

المبحث الثاني: تقييم الأداء.

المبحث الثالث: دور التمكين وتحسين الأداء.

المبحث الأول: الإطار العام للأداء

يعد أداء الموظفين من أهم الأنشطة التي تمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة، وفي هذا المبحث عرض أهم العناصر لأداء الموظفين المتمثلة في مفهوم الأداء ومحدداته، عناصره وأهميته، بالإضافة إلى العوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: مفهوم أداء الموظفين

إن تحديد مفهوم دقيق وشامل لمصطلح الأداء يعد أمرا صعبا ويرجع ذلك لإختلاف المفكرين في وجود مصطلح وحيد فقد استخدم له مصطلحات عدة الكفاءة والفاعلية، وهي تعتبر مفردات له، لهذا سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مجموعة من التعاريف من أجل الوصول إلى تعريف شامل.

أولا– مفهوم الأداء

ظهر مصطلح "الأداء" في القرن التاسع عشر إذ تعود جذوره الأصلية إلى اللغة الفرنسية (Perfmance) وكان يعرف آنذاك على أنه النتيجة المحصلة من قبل السباقات والنجاح الذي يحصده في ذلك السباق"، ثم أصبح مصطلح الأداء يدل على الدلالة على نتائج العدو للرجال ليتطور بعدها إلى مدى القرن . العشرين ليكون مؤشرا رقميا لاستطاعة الآلة القصوى للإنتاج.[1]

وهناك العديد من التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء، حيث يشير التعريف الأول إلى أنّ "الأداء هو نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يفيد المحيط بأي شكل، فالأداء سلوك يحدث نتيجة، أو بعبارة أخرى" ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة سواء فرضها عليه الآخرون أو قام به من ذاته".[2]

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

---

[1]– شادلي شوقي، **أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، رسالة ماجيستر، جامعة ورقلة كلية . الحقوق والعلوم الاقتصادية، 2010، ص 85.

[2]– عبد الحكم أحمد الخزامي، **تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين** ، ط 1، تقييم الأداء سلسلة الإدارة للماصرة، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع، مصر، بدون سنة نشر، ص19.

سيزلاقي" و"مارك جي ألاس" على أنّه: "يمثل المقياس الأساسي للحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمنظمات، ويستخدم لإبراز نقاط القوة والضعف في الأفراد والجماعات والمنظمات، زيادة على ذلك يمكن أن تصلح تقسيمات الأداء كأساس للحوافز والعقاب والتغيير والتطوير ولإجراء تغيرات في تركيبة المنظمة ولتصميم الوظائف".[1]

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

وفي هذا التعريف يشير الأداء ضمنيا بأنه هناك معايير توضع مسبقا لإنجاز الأعمال، وكلما ساهم الفرد في انجاز مهامه وفق المعايير الموضوعية مسبقا يكون قد ساهم في تحقيق أهداف المنظمة، ويعرف "حسن راوية" الأداء على أنّه: "يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي تحقق أو يشبع بها الفرد المتطلبات الوظيفية، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلي الطاقة المبذولة أمّا الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد".[3]

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

أماتوماس جيلبرت (Tomas gilbert): فيتكلم عن الأداء ويؤكد بأنّه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، وذلك لأن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أنشطة في المنظمة التي يعملون بها أما الانجاز فهو ما

[1]- صالح بن نوار، **فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية**، علم الاجتماع للاتصال والبحث والترجمة ، جامعة قسنطينة ، 2010 ، ص.19

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

[3]- حسن راوية محمد، **إدارة الموارد البشرية**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999، ص 216.

يتبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه برج أو ناتج أو نتائج أما الأداء فهو التفاعل يبتُ السلوك والإنجاز، أو أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحقق معا.[1]

والأداء يتمثل في النتائج النهائية من حيث الكم والنوع والتكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لأوجه النشاط المختلفة خلال فتّة زمنية محددة.[2] وحسب هذا التعريف الأداء هو عبارة عن النتائج النهائية المحققة ولكن مع مراعاة شروط الأربعة المتمثلة في الكمية، النوعية، التكلفة والمدة الزمنية المحددة كما عرفه "بدوي ومصطفى" نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة من الأفراد لإنجاز عمل معين.

كما عرف بأنّه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال.وفي هذا الصدد يرى نرمي وآخرون بأن من أهم المفاهيم المرتبطة بالأداء وتقييمه وهي: الفعالية = الأهداف المتوقعة/ الأهداف المحققة.

الكفاءة = المخرجات أو النتيجة المحققة المدخلات.

الملائمة = الهدف/ مستور الرضا المتوقع.

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

ثانيا– الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء

هناك العديد من الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء منها بالموظف والتي نوجزها فيما يلي:[3]

- **الإلمام بالعمل:** ركن أساسي من أركان الأداء فهو يعبر عن معرفة الموظف بالعمل الذي يؤديه ومدى فهمه لدوره,و مهمته وإدراكه للتوقعات المطلوبة منه ومدى إتباعه لطريقة العمل التي تحددها له المنظمة.

[1]– عبد الباري إبراهيم، **دور تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، 2003، ص 97.

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

[3]– الياس بن سالم، **تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية**، رسالة ماجيسر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم تجارية، جامعة المسيلة،2006، ص 46-47.

- **ناتج العمل:** يعبر ناتج العمل على مستوى الانجازات التي يحققها الموظف ومدى مقابلتها للمعايير النموذجية الكمية والنوعية والزمنية وضغط التكاليف وكل ما يميز عمله من قيمة مضافة تعبر عن ناتج العمل ويعبر عنه ببصمات الموظف في العمل.
- **سلوك العامل:** يشير سلوك الموظف في أداء وظيفته من مدى محافظته وحرصه على معدات وأدوات وتجهيزات الإنتاج المستخدمة في العمل من حيث الاعتناء بها وصيانتها من الإتلاف ومدى تفعيلها بالشكل الذي يضمن عائد معتبر.
- **السلوك الاجتماعي:** يتمثل السلوك الاجتماعي في العمل في مدى تعاون العامل مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه ومدى مساهمته في انجاز أعمال الجماعة، وتنفيذه للأوامر ومشاركته في حل المشكلات أثناء العمل.
- **الحالة النفسية للعامل:** إن الحالة النفسية للموظف والتي تمكنه من التصرف بمزاج معين يكون من خلالها متحمسا وراغبا في العمل ومستعدا أو قد يكون في حالة نفسية لا تسمح لو بالتجاوب مع العمل.
- **فرص التقدم:** يسلك العامل طريق للتحسين والتقدم من خلال اكتساب مهارات ومعلومات عن طريق البرامج التدريبية أو الممارسة الميدانية بغية زيادة كفاءة إنتاجيته وفعالية أدائه.

المطلب الثاني: أهمية أداء الموظفين وأبعاده ومحدداته

يعد أداء الموظفين في المؤسسة ذو أهمية كبيرة فهو يحدد مخرجاتهم وجودتها لهذا فهو له عدة أبعاد ومحددات تقيس جودة الأداء.

أولاّ–أهمية أداء الموظفين

تتمثل أهمية أداء الموظفين في أية منظمة فيما يلي:

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

[1]– إبراهيم فيصل بن فهد بن محمد، **العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم**، مرجع سبق ذكره، ص 40.
4- محمود أحمد منصور ، **القوى العاملة تخطيط وظائفها وتقسيم أدائها**، مرجع سبق ذكره، ص 135.

- ✓ كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المنظمة فقط، بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.[1]
- ✓ يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله واثبات ذاته.[2]
- ✓ 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 الموظفين، فإن الأداء الفردي يعد يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبني عليه الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد، مثل النقل، التَّقية، التكوين، الانتداب لمناصب أخرى...، ومن خلال ذلك المنطلق يجب على كل فرد أن يوجه اهتماما خاصا لأدائه في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي.[3]

ثانيا–أبعاد أداء الموظفين

نعنى بالأداء قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز ثلاث أبعاد للأداء وهي:[4]

- **كمية الجهد المبذول:** تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فتَّرة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته خلال فتَّرة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.
- **الجهد المبذول:** يعني مستوى بعض الأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعية وجود الجهد المبذول، ويتدرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات وخلوه من الأخطاء ودرجة الابتكار والإبداع في الأداء.

---

[1] إبراهيم فيصل بن فهد بن محمد ، **المرجع ذاته**، ص41 .

[2] حنفي محمود سليمان، **السلوك التنظيمي والأداء**، مرجع سبق ذكره، ص65.

[3] محمود أحمد منصور ، **القوى العاملة تخطيط وظائفها وتقسيم أدائها**، مرجع سبق ذكره، ص 135.

[4] إبراهيم فيصل بن فهد بن فهد، **العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم**، مرجع سابق، ص40 .

- **نمط الأداء:** يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي تؤدى بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس التَّرتيب الذي يمارسه الفرد، أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات والأنشطة إن 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.

ثالثا–محددات أداء الموظفين

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينهما والتي تتمثل في ثلاثة عوامل رئيسية حسب العلاقة التالية: **الإدراك × الدافعية × الأداء الوظيفي: القدرة**

- **القدرة:** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة والتي لا تتغير أو تتقلب خلال فتَّرة زمنية قصيرة، وتتألف من محصلة من المعرفة أو المعلومات العلنية اللازمة للعمل، والمهارة كالتمكن من ترجمة نص معين، ومدى وضوح الدور فيجب أن تتوافر لدى الفرد العامل القدرة على إدراك العمل المحدد له، والخبرات السابقة التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول ويشمل: التعليم، التدريب والخبرات.[1]
- **الدافعية:** هناك من يشير للدافعية بأنها رغبة، حيث تعرف الدافعية بأنها "الرغبة في بذل الجهود لتحقيق الأهداف التنظيمية والمشروطة بمدى إمكانية إشباع بعض الحاجات الشخصية نتيجة لهذا الجهد المبذول وهناك من يرى أن الدافعية هي قوى داخلية وقوى خارجية تثير وتوجه السلوك وتحافظ على استمرارية الجهد المبذول وبالتالي يمكن أن نستخلص بأن الدافعية هي" قوى تنشط وتوجه السلوك وتحافظ على استمرارية الجهد".[2] مهما اختلفت تعاريف الدافعية، فهي تتفق في دورها الأساسي على إشارة دور معين، وكل إنسان له عدد من الحاجات، وهذه الحاجات تتنافس فيما بينها، والحاجة أو الدافع الأقوى هو الذي يحدد السلوك، أما بالنسبة للأهداف فهي تختلف عن الدافعية لأنها أشياء خارج الفرد، أما الدافعية فهي أشياء داخل الفرد، ولقد اهتم علماء النفس المعنيين بالإدارة بالدوافع ذات الصلة بالعمل وأهمها هي: [3]

[1]– سهام بن رحمون، **بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي**، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة باتنة، 2014، ص 74.

[2]– طه طارق، **السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت**،دار الفكر الجامعي، مصر، 2006، ص 302.

[3]– بلوطي سعاد نايف، **إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد**، ط 2، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص 352.

- ✓ الدافعية لتحقيق الذات الذي يعتبر مصدر الدوافع الاجتماعية كلا من: التقدير، الانتماء، التعبير عن الذات واحتَرامها.
- ✓ الحاجة للإنجاز لأن الإنسان إذا ما قرر أو احتاج تنفيذ عمل ما فهو يسعى ويتشبث به، ويؤديه بشكل سليم وصحيح وطبعا نسبة النجاح نختلف من فرد لآخر لاختلاف القدرات.
- ✓ دافع التمكين والتعلم الذي يؤدي إلى استطلاع والتمكن بما يحيط بالفرد.
- ✓ الحاجة للتواجد وإقامة علاقات محبة ومودة مع الزملاء وذلك بشكل تحريري أحيانا.
- ✓ دافع الارتياح وعدم القلق والألد الذي يهدف إلى التخلص من بعض مسببات القلق والتوتر الخاصة الذي يحدث عندما يجد الفرد نفسه في ظروف جيدة.

- **إدراك الدور**: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور، ولتحقيق مرضي من الأداء لابد من وجود أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء.
- **الأداء الوظيفي**: ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد، القدرات، وإدراك الدور أو المهمة، فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل يتفاعل مع الموظفين الآخرين.[1]

المطلب الثالث: معايير الأداء وأنواعه

للأداء عدة معايير يقوم عليها وينقسم إلى عدة أنواع.

أولا–معايير الأداء

هي عبارة عن مقاييس كمية ونوعية لعمل معين أو جزء من عمل معين.[2] بهدف بناء معايير الأداء لكل وظيفة من الوظائف في المنظمة لا بد من الاعتماد على التحليل الوظيفي، إذ تختلف المعايير باختلاف مواصفات الوظائف ونظرا إلى أن معظم في المؤسسات المعاصرة معقدة وقد تتضمن أبعاد عديدة، لذلك فإنه لا بد من استخدام معايير متعددة لقياس الأداء وتتمثل في:

[1] حسن راوية محمد، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سابق، ص 218.

[2]-Gibbs،Jih (2004) Performance mesure propretés& inventives-Institute fore the study of Labor, no(1356) on Line, Avalable at.: www.aLazhar.edu.PS/Library/attachedFiLe. Asp. (p : 42,43).

- **معايير كمية:** وهي تتعلق بالمواد والسمع والخدمات وساعات العمل، وكمية المواد الخام المستعملة وعدد الآلات المستعملة، وساعات استعمالها.
- **معايير نوعية:** وهي التي تتعلق بقياس جودة الأداء المطلوبة، ومطابقة الإنتاج مع المواصفات المحددة له مثل: اللون، درجة الصلابة أو المرونة، درجة التحكم...
- **معايير التكلفة:** هذا المعيار إلى معرفة تكلفة كل وحدة منتجة، معرفة التكاليف الكمية بعملية الإنتاج.
- **معايير مرتبطة بالعائد:** ويقصد بذلك معرفة نسبة العائد من الأرباح على رأس المال البشري.
- **معايير زمنية:** والغاية من هذه المعايير هو تحديد الوقت اللازم للانتهاء من إنتاج كمية معينة وفق حاجات المؤسسة، وفق مواصفات الإنتاج فيها.[1]

وبهدف وضع معايير الأداء إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات وأوجه القصور. ولهذا نجد البعض يحصر معايير الأداء في:

- ✓ **الجودة:** وهي المؤشر الخاص بكيفية الحك عمى جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتوج لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء، والمرؤوسين للاحتكام إليها إذا دعت الضرورة فضلا عن الإتقان على مستوى الجودة المطلوبة في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج والأهداف والتوقعات.
- ✓ **الكمية:** هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانيات الأفراد وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم، لأن دلك يعني بطء الأداء مما يصيب الموظفين باللامبالاة لأن ذلك الإتقان على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل قبول من معدل الأداء، بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات.[2]
- ✓ **الوقت:** ترجع أهمية الوقت لكونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأس مال وليس دخلا والوقت من أهم المؤشرات التي يستند عليها أداء العمل، فهو بيان يحدد مدى تنفيذ مسؤوليات العمل ولذلك يراعي على

[1]- سهيلة محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2006، ص143.

[2]- هلال محمد الغني حسين، **مهارة إدارة الأداء**، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، الطبعة الثانية، 1999. ص 102.

الوقت المناسب لإنجاز العمل، أي مراعاة كمية العمل المطلوب القيام به وعدد الموظفين اللازمين لإنجاز العمل.[1]

- ✓ **الإجراءات:** وهي عبارة عف خطوات مرتبة لتطبيق العلمي الواجب القيام بها وذلك يجب الإتقان على الطرق والأساليب المسموح القيام بها والمسموح باستخدامها، ولتحقيق الأهداف وبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة لإنجاز العمل متوقعة ومدونة وهي مستندات المؤسسة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة لإنجاز العمل سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات وتسلمها وتسليمها، وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد الموظفين وهذا يعني قتل عمليات الابتكار والإبداع لدى الموظفين، ولكف الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوس تنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في انجاز أسلوب وضمان موافقته وعدم مخالفته لمنظم والمعلومات واللوائح والقوانين.

ثانيا–أنواع الأداء

يمكن تصنيف الأداء إلى عدة أنواع بناء على معيارين مختلفين هما:

- **حسب معيار المصدر:** وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين "الأداء الداخلي، والأداء الخارجي".

✓ **الأداء الداخلي:** ويطلق هذا على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

– الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجي قادرا على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مما يلي:

- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.
- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

✓ **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هده المتغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا

[1]– عبد الرحمان بن محمد الجريسي، **إدارة الوقت من منظور إسلامي**، مكتبة العبيكان، الرياض، دون طبعة، 2000.ص9.

النوع من الأداء المؤسسة يفرض عليها تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسيا وتحديد أثرها.

- **حسب معيار الشمولية:** وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما " الأداء الكلي والأداء الجزئي":

✓ **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر، وفي هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الربح والنمو، كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

✓ **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أف ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.[1]

إضافة إلى هذه الأنواع هناك أنواع أخرى للأداء وهي كالآتي:

✓ **أداء المهام:** يقصد به السلوكيات التي تساهم في انجاز عمليات جوهرية في المؤسسة مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات، والبيع وجرد المخزون، وكل أداء يساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة، فمثلا في الوظائف الإدارية يمكن أن يشمل هذا الأداء أو السلوك إلى الحاجة إلى إحداث تحويل الأفراد من حالة النزاع بواسطة الصراع إلى جو تنافسي، كذلك أيضا يمكن أف يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لأداء المهام.

✓ **الأداء المعاكس أو المجابه:** يتميز بسلوك سلبي في العمل مثل التأخر عن مواعيد العمل أو الغياب وقد يشمل سلوكيات مثل الانحراف، العدوان وسوء الاستخدام، والعنف، وروح الانتقام والمواجهة.[2]

✓ **الأداء الظرفي:** يشير إلى السلوكيات التي تساهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المؤسسة، وهذه السلوكيات تساهم في تشكيل كل من الثقافة والمناخ التنظيمي، الأداء هنا ليس دورا إضافيا

---

[1]- جلال الدين بوعطيط، **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي**، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2009، ص 76-77.

[2]- Gibbs،Jih (2004) Performance measure properties & incentives-institute fore the study of Labor, no(1356), on Line, Avalable at : www.aLazhar.edu.PS/Library/attachedFiLe. Asp. (p : 42,43).

في طبيعته، وإنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الأساسية، ويعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات، فمثلا ممكن أن يكون موجها نحو الزملاء ومساعدتي في حل مشكلة لها علاقة بالعمل، أو نحو المؤسسة ككل من خلال الحرص، واستمرارية الحماس، بدل مجهود إضافي في العمل، أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة كذلك إتباع اللوائح التنظيمية والإجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد.

المبحث الثاني: تقييم الأداء

يعتبر تقييم أداء الموظفين في المؤسسات عنصرا أساسيا في ترشيد استخدام الموظفين بما يوفره من بيانات عن أداء الأفراد في الماضي والحاضر وتوقع أدائي في المستقبل، وفي هذا المبحث تم التطرق إلى مفهوم تقييم الأداء وأهميته وتقييم الأداء الفعال، بالإضافة إلى طرق تقييم الأداء وأخير ا أثر التمكين الإداري على أداء الموظفين.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهدافه

اهتم الباحثين بتقديم تعاريف متعددة لتقييم أداء الموظفين والتي تعبر عن مضمون ثم العملية وبما أن من أهداف المؤسسة الاهتمام بتطوير كفاءة أداء مواردها فإن تقييم أداءها يعتبر عاملا أساسيا في تحقيق ذلك وما لها من أهداف، ولهذا يتم التطرق في هذا المطلب إلى أهم التعاريف المناسبة لتقييم الأداء بالإضافة إلى الأهداف.

أولا–مفهوم تقييم الأداء

يعرف تقييم الأداء على أنه وسيلة يتعرف من خلالها الموظف على نقاط القوة والضعف في أداءه خاصة عند الإعلان للموظف عن نتائج تقييم الأداء من قبل المنظمة وعن طريقها يتمكن من تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.[1]

كما يشير أيضا أنه وسيلة تمكين من إصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجبات ومسؤوليات وظيفته، والتحقق كذلك من سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، ومن مدى التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائه لواجبات ومسؤوليات وظيفته، وأخيرا من قدراته على تحمل واجبات ومسؤوليات إضافية، والتحقق بما يضم فعالية المؤسسة في الحاضر، واستمرار بقائها وفعاليتها في المستقبل أيضا.[2]

ثانيا–أهداف تقييم الأداء

تجري عملية تقييم الأداء من خلال ما يلي:[3]

---

[1]– خالد عبد الرحمن العتيبي، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل، عمان، دون طبعة، 1998، ص 195.

[2]– نادر أحمد أبو شيخة، **إدارة الموارد البشرية**، دار صفاء لمنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص 217.

[3]– خير الدين جمعة، **دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية (دارسة حالة)**، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015، ص117.

- تشخيص الاحتياجات التدريبية والتطويرية؛
- تقييم نظام اختيار الموظفين.

كذلك من بين الأهداف نجد:[1]

- الوقوف على مستوى إنجاز الوحدة الاقتصادية مقارنة بالأهداف المدرجة في خطتها الإنتاجية؛
- تسهيل تحقيق تقويم شامل للأداء على مستوى الاقتصاد الوطني وذلك بالاعتماد على نتائج التقويم الأدائي لكل مشروع؛
- تقييم نظام اختيار الموظفين؛
- قرارات واستقطاب وتعيين الموظفين.

المطلب الثاني: أسس التقييم الفعال للأداء

يمكن تلخيص أهم الأسس والمبادئ التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء الموظفين على النحو التالي:

- تحديد الأهداف ومجالات تقييم أداء الموظفين على نحو دقيق؛
- معايرة ورسم عملية التقييم الكلي وجعلها موضوعية بقدر الإمكان، ووجوب وضوح المعايير؛
- يجب أن يكون نظام تقييم الأداء وثيق الصلة بالوظيفة بقدر الإمكان، فعلى سبيل المثال فإن المعايير التي يتم تقييمها مثل المواظبة وكمية الجهد، يجب أن تكون محسوسة عمى ضوء طبيعة الوظيفة؛
- التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها؛
- تدريب القائمين بالتقييم تدريبا كافيا على استخدام نظام وأساليب التقييم ونماذجه؛
- يجب أن يكون للقائمين بالتقييم اتصال يومي حقيقي مع العاملين الذين يتم تقييمهم؛
- إذا كان التقييم يتعلق بالعديد من مقاييس الأداء (مثل لحضور والجودة والكمية) فإن وزن كل مقياس فيما يتعلق بالعمل الكلي يتعين أن يكون ثابتا عمى مدار وقت التقييم؛
- يجب أن يتم التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد وأن يتم تقييم بشكل مستقل؛
- يجب تزويد الموظفين بتغذية عكسية بوضوح عن كيفية أدائي ومستوى هذا الأداء؛
- يجب أن يتضمن تقييم أداء الموظفين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز عمى تخطيط الأداء

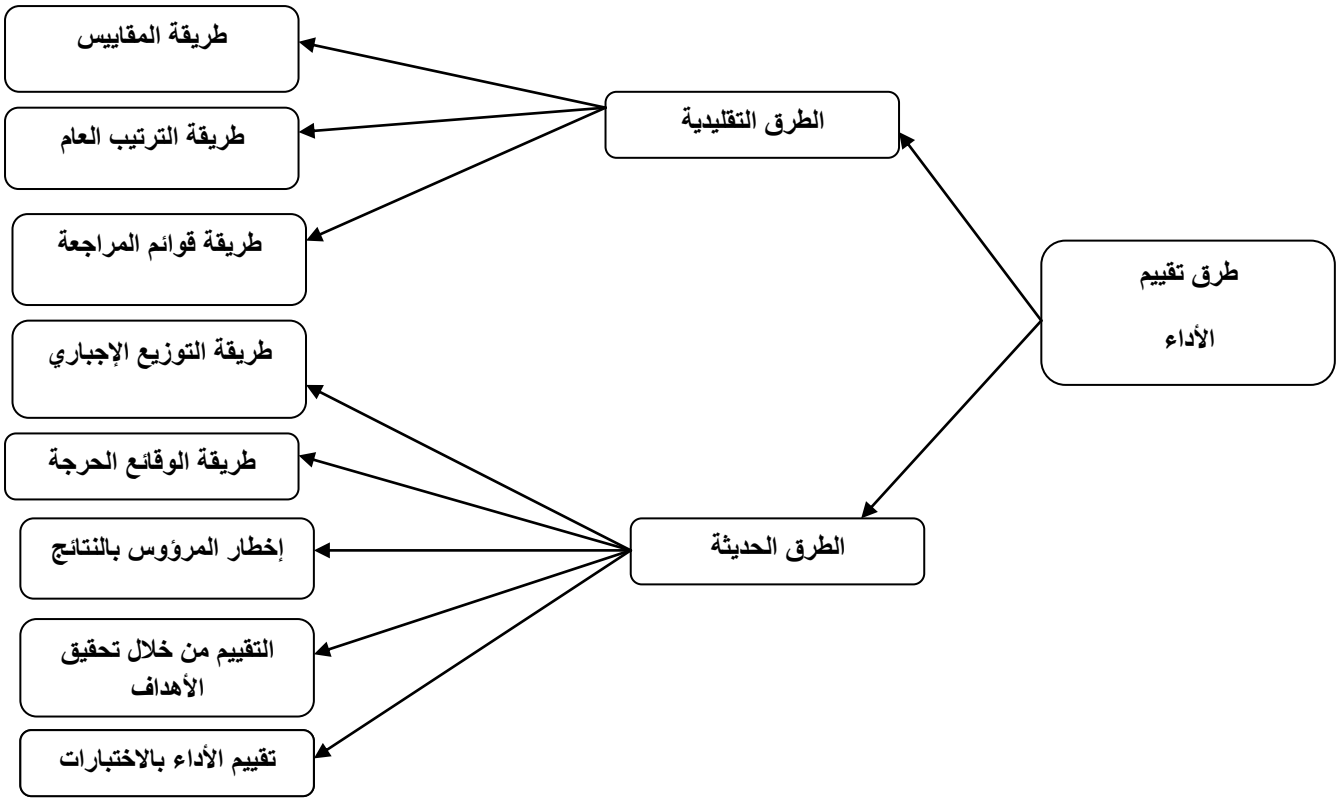
[1]– عاطف جابر طه وآخرون، **نظم المعلومات البشرية**، الدار الأكاديمية للعلوم، بدون طبعة، دون سنة، ص 32.

أو أسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات والسمات السلوكية.[1]

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء

تتعدد طرق تقييم أداء العاملين وتتنوع تبعا للمؤسسات التي يعملون فيها والوظائف التي يشغلونها. وهذه الطرق تنقسم إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة. التي نوجزها في الشكل الموضح لأهم الطرق التقليدية والطرق الحديثة لتقييم الأداء.

شكل رقم (2-1): أهم الطرق التقليدية والطرق الحديثة لتقييم الأداء



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الإطار النظري.

أولا–الطرق التقليدية

- **طريقة المقاييس المتدرجة**: تعتبر هذه الطريقة من أسهل وأكثر طرق تقيم الأداء استخداما وشيوعا حيث من السهل تطبيقها وتطويرها، وتغطي هذه الطريقة مجموعة من العناصر المرتبطة بالتقييم حيث يتم استخدام

[1]– زهير ثابت، **كيف تقيم أداء الشركات والعاملين**"، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، دون طبعة،2001، ص 91.

مقياس متدرج الدرجات لكل صفة أو عنصر من عناصر التقييم ويحدد المقيم درجة معينة يحصل عليها الفرد بالنسبة لعناصر التقييم تستطيع المقارنة بين الأفراد بالرجوع إلى مجموع الدرجات النهائية التي حصل عليها كل منهم.

- **طريقة الترتيب العام:** يقوم الرئيس وفقا لهذه الطريقة بترتيب المرؤوسين تصاعديا أو تنازليا طبقا لبعض الخصائص المفترض وجودها بين أفراد مجموعة العمل، بدلا من إعطاء مجموعة من النقاط مرؤوس اعتمادا على صفاته الشخصية التي يتميز بها، ويتشابه مع هذه الطريقة أسلوب المقارنة المزدوجة حيث يتم مقارنة كل عامل في المجموعة مع بقية أفراد مجموعته في دورة كاملة.
- **طريقة قوائم المراجعة:** وتعني اختيار البديل المناسب من بين عدة بدائل، وهذه تصف نواحي السلوك المختلفة للموظف ويمكن تمثيل هذا الأسلوب بنموذج الامتحانات الموضوعية متعددة الأجوبة، والتي يتمثل فيه دور المقيم بدور الشخص الذي يجيب عمى الأسئلة ويختار أفضل إجابة في رأيه، والجوانب المختلفة للسلوك الذي يجري تقييمها هي بمثابة الأسئلة في الامتحان وتعتبر من أحدث الطرق المتبعة في تقييم الأداء، وبموجبها يتم إعداد قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك الفرد في الأداء حيث يطلب من القائم بالتقييم وضع علامة أمام سؤال بنعم أو لا حسب رأيه الشخصي بالفرد وتقو بعدها إدارة الموارد البشرية بإعداد قيم لكل سؤال وتكون هذه القيم سرية لا يعلم بها المقيم نفسه، خوفا من احتمال التحيز.[1]

ثانيا–الطرق الحديثة: لقد وجهت انتقادات كثيرة إلى طريقة التقييم التقليدية لاعتمادها على السمات الشخصية للمرؤوسين بدلا من اعتمادها على الأهداف الممكن قياسها للأداء كما أنها تعاني من التحيز الشخصي للرؤساء، وكنتيجة لأوجه النقد التي وجهت إلى طريقة التقييم التقليدية، بدأ التفكير في استخدام طرق أخرى حديثة، ومن هذه الطرق.

- **طريقة التوزيع الإجباري:** تستند هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي ومدلول هذه الظاهرة أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ شكل المنحنى الطبيعي ويتم توزيع درجات التقييم بشكل إجباري من قبل المقيم لإعطاء مجموعة الممتازين نسبة (10%) من عدد الموظفين و(20%) لمجموعة أدائهم أعلى من المتوسط و(40%) لمجموعة أدائي متوسط وإعطاء (20%) لمجموعة أدائي تحت المتوسط وأخيرا (10%) لمجموعة ويمز

[1]– منير نوري، وآخرون، **إدارة الموارد البشرية**، مكتبة المجتمع العربي لمنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى، 2011، ص341.

الرؤساء المباشرون بتوزيع تقديرات على المرؤوسين وفقا للتوزيع السابق أي اختيار (10%) بدرجة امتياز (20%) بدرجة جيد، و(40%) بدرجة مقبول، و(20%) بدرجة ضعيف، و(10%) بدرجة ضعيف جدا، ولكن الواضح أن هذه الطريقة لا تصلح في حالة وجود عدد قليل من المرؤوسين.[1]

- **طريقة الوقائع الحرجة:** يعتمد في هذه الطريقة عمى تجميع أكبر قدر ممكن من الوقائع التي تؤثر بشكل حاسم في كفاءة الأداء، أي إيجاد الأسباب التي تؤدي إما إلى نجاح العمل أو إلى فشل العمل، يطلب من المشرف أو المقوم أن يلاحظ أداء الأفراد التابعين له ليقرر أيا من الوقائع التي حدثت في أعمالهم ومدى تأثير هذه الوقائع في زيادة فاعلية أدائهم وانخفاضها، وعادة ما يتم تجميع الوقائع المؤثرة في نتائج الأعمال أما من قبل القائمين بالعمل أنفسهم، أو من قبل مشرفيهم وذلك في ضوء الأحداث التي وقعت في الماضي وأثرت في كفاءة هذا العمل، أما التقييم فيتم على أساس عدد الوقائع التي حدثت أثناء أدائه للعمل، ومدى خطورتها على كفاءة هذا الأداء وبذلك يتم تقسيم الوقائع إلى قسمين، يشير الأول منها إلى الوقائع التي ساهمت بشكل كبير في زيادة فاعلية الأداء أو كفاءته، بينما تشير الثانية إلى الوقائع التي ساهمت وبشكل كبير أيضا في انخفاض كفاءة الأداء.[2]
- **طريقة التقييم على أساس النتائج:** تعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة المتبعة في التقييم، ويمكن تلخيص العناصر الرئيسية لهذه الطريقة فيما يلي:

✓ يقوم الرئيس بالاجتماع بالمرؤوس لوضع الأهداف أو النتائج المطلوبة من المرؤوس والمدة التي يجب تحقيق هذه النتائج من خلالها.

✓ يقوم الرئيس المباشر بدور كبير في مساعدة المرؤوس، وتقديم النصح والتأكد من أن العمل يسير وفق الخطة المحددة، وتذليل العقبات التي تعترض التنفيذ.

✓ عند انتهاء المدة المتفق عليها، تتم عملية التقييم ويتوقف نجاح هذه الطريقة على درجة إلمام المرؤوس بعمله، وكذلك على درجة دافعيته على العمل. [3]

- **طريقة إخطار المرؤوس بنتائج التقييم:** هناك جدل كبير حول سرية تقارير الأداء وعدم إخبار الشخص بنتائج التقييم أو علنية التقارير (إخطار الشخص بالتقرير الذي حصل عليه) فالبعض يؤيد فكرة ضرورة إخبار

---

[1] صلاح الدين عبد الباقي، "**إدارة الموارد البشرية**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، دون طبعة، 2000ص319-320

[2] سليمان خليل فارس وآخرون، "**ادارة الموارد البشرية الأفراد**"، منشورات جامعة دمشق دون طبعة، دون سنة، ص. 315-316

[3] فيصل حسونة، "**إدارة الموارد البشرية** "، دار أسامة لمنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص152

المرؤوس بالتقدير الذي حصل عليه، بينما البعض يعارض ذلك بحجة أن ذلك قد مشكل كثيرة في علاقات العمل، وفي الحقيقة الفائدة من وضع تقرير كفاءة الموظف إذا لم يعلم الموظف نفسه بدرجة التقدير التي وضعتها عنه جهة الإدارة، وإن كل موظف في حاجة إلى معرفة ماذا تتوقع منه الإدارة، ثم ما حققه فعلا، وما هو رأي رئيسه في عمله؟ وما هي نقاط ضعفه أو تفوقه؟ إن الموظف في حاجة؟ إلى أن تخبره الإدارة بذلك، بل تشيد بكفاءته العالية، وهذا في حد ذاته حافز هام له للمحافظة على مستوى كفاءته وتفوقه أما الموظف الذي على تقدير منخفض عند تقييم أدائه، فهو في حاجة إلى الوقوف على جوانب الضعف في أدائه ومعنى ذلك أن هناك ضرورة لأن تكون تقارير الأداء علنية، وصفة العلانية تفيد في خلق جو من التعاون بين الرئيس ومرؤوسيه، وإزالة أوجه الخلاف ببينهم، ويزيد من ثقة المرؤوسين في عدالة نظام التقييم، ويجب أن يتولى الرئيس المباشر إخبار مرؤوسيه بمستوى أدائه ويوجه له النصح والإرشاد، ومن جهة أخرى يأخذ البعض على نظام علانية التقارير بأنه يحرج الرئيس أما مرؤوسيه، وقد يسيء إلى العلاقات بينهم، وقد يعمد الرئيس إلى إعطاء تقديرات عالية للمرؤوسين، ومن الضروري أن نشير هنا إلى أهمية مقابلة تقييم الأداء.[1]

- **طريقة التقييم من خلال تقييم الأهداف:** وهو أسلوب آخر تعتمده بعض المؤسسات الحكومية شبه المستقلة أو التي تدخل ضمن مؤسسات القطاع العام بسبب ما تتمتع به من استقلالية في شؤونها المالية الإدارية ونظمها المختلفة بما فيها نظام تقوي الأداء، ومن مستلزمات هذه الطريقة أن يتم تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية المراد تحقيقها خلال التوزع إلى الأقسام والوحدات المختلفة للتعرف كل منها مسؤولياتها إزاء هذه الأهداف، ثم تحدد الأهداف التي تقع على عاتق الأفراد المسؤولين عن هذه الوحدات المختلفة، وفي نهاية السنة المالية تتم مسائلة ومحاسبة وتقوي الوحدات والعاملين فيها عما حققوه من أهدافهم، وميزة هذه الطريقة أنيا تمنح المرونة والحرية للموظفين ليختاروا الأساليب والطرق التي تمكنهم للوصول لأهدافهم ولا تقيدهم في استخدام أي من الوسائل والإجراءات، كما أنها لا تتدخل في تصرفاتهم اليومية طالما أني نجحوا في الوصول للأهداف المحددة لي في إطار الموازنة المالية والنطاق الزمني الذي حدد مسبقا، وقد يتعذر تطبيق هذه الطريقة في تقوي الأفراد الموظفين بالمستويات الدنيا أو ذوي الوظائف الكتابية والإجرائية والإدارات المساعدة والخدمية التي يتعذر تحديد أهدافها مسبقا نظرا لتوقف ذلك على طلب الجهات المستفيدة، وقد يؤخذ عليها أنيا تسمح للمديرين بالتصرف الحر لأمزجتهم ولاجتهاداتهم حتى لو كانت تصرفاتهم وقراراتهم هذه لا تتسم

[1]– صلاح الدين عبد الباقي، **مرجع سبق ذكره**، ص 383.

بالموضوعية والدقة، وقد يتسبب الانتظار حتى انتهاء العام أو المدة المحددة للانتهاء من العمل في إحداث أضرار أو خسائر يتعذر تداركها أو تحملها لأن التقويم جاء بعد فوات الأوان ومثل هذا الأسلوب الحديث في التقييم يستلزم وعيا وكفاءة عالية، كما يتطلب الاستعانة بفريق من المختصين ليعملوا كفريق متضامن ولا يترك للقرارات الفردية، كما أن تطبيق هذه الطريقة يصلح في المشاريع والمؤسسات الإنتاجية والتسويقية أكثر من المؤسسات الخدمية.[1]

- **تقييم الأداء بالاختبارات:** والاختبارات التي يمكن أن تكون تحريرية أو عملية، كما يمكن أن تكون دورية ومنتظمة أو مفاجئة بين الحين والحين الآخر، وهناك اختبارات فردية وأخرى جماعية واختبارات مقننة وأخرى مفتوحة.

وأخيرا فإن هناك اختبارات عبور ونجاح وأخرى للمقارنة والمنافسة، وتعتبر الاختبارات من أساليب التقويم الأكثر موضوعية وعدالة لكونها تحد من سلطة الرؤساء من انحيازهم، كما أنها تعد حافزة للعاملين للمتابعة وللتعلم الذاتي لتطوير أنفسي ومتابعة تخصصي.

وتصلح هذه الطريقة لتقويم الأطباء والعسكريين والموظفين في المهن التخصصية التي تستلزم تحديد المعلومات وتوظيف المهارات، وقد تكون نتائج هذه الاختبارات إحدى مؤشرات التقويم التي ترد عادة في التقارير الدورية لقياس الأداء، وقد يؤخذ على هذه الاختبارات ما تتركه من آثار سلبية على معنويات الأفراد الذين يفشلون في اجتيازها خاصة حيف يكون الفشل مرتبطا بظرف آني أو شخصي أو لغموض في الأسئلة...، كما أف الاختبارات التحريرية وحدها قد تقيس المعلومات دون المهارات، بينما تقيس الاختبارات العملية القدرات الشخصية دون المعلومات أو الاتجاهات السلوكية، وحين تتنوع الاختبارات ويتم الجمع بين كل أنواعها تكون الطريقة مكلفة في المال وجيد والوقت الذي يتعذر توفيره لتقويم أعداد كبيرة من الموظفين.[2]

[1]- عامر خضير الكبيسي، **ادارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة، دون طبعة، 2005، ص 198-199.

[2]- **مرجع سبق ذكره**، ص199.

المطلب الرابع: خطوات تقييم الأداء وأبعاده

هناك العديد من الخطوات لتقييم الأداء الفعال للموظفين ويمكن تحديد أبعاده على النحو التالي

أولا–خطوات تقييم الأداء

تتضمن عملية تقييم الأداء خطوات التالية:

- وضع نظام تقييم:[1]

✓ **تحديد المقياس:** يجب وضع معايير كي يتم مقارنة الأداء بها بحيث تصبح المحك الذي يتم القياس به.

✓ **اختبار طريقة القياس:** هناك طرق عديدة لقياس الأداء فيجب تحديد التي سيتم قياس الأداء بها.

✓ **تحديد دورية التقييم:** المقصود بذلك تحديد الفترّة الزمنية الدورية لإجراء عملية التقييم فقد تكون كل ثلاثة أشهر أو كل ستة أشهر، ويختلف ذلك من مؤسسة إلى مؤسسة وذلك حسب طبيعة النشاط وحجم المؤسسة وغير ذلك من العوامل.

✓ **تحديد المقيم:** من المعلوم أن الشخص المناسب الذي يجب أن يقوم بتقييم الموظف هو الشخص الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية والدقيقة عن مستوى أداء الموظف وسلوكه، ويمكن القول إن الرئيس المباشر هو الشخص الأنسب لتقييم الموظف مع الأخذ بعين الاعتبار أهمية الموضوعية والهدف.

✓ **تدريب المقيم:** التأكد من قدرة المقيم على التنفيذ السليم لعملية التقييم وتزويد المقيمين بالإرشادات الواجب إتباعها، لذا أصبح دور المقيمين من أهم أسباب نجاح عملية التقييم.

✓ **عملية النتائج:** مناقشة المقيم (الموظف) بنتيجة تقييمه والغاية من ذلك معرفة الموظف بجوانب القوة وتعزيزها، وجوانب الضعف وتفاديها، وتجنب حصولها في المستقبل.

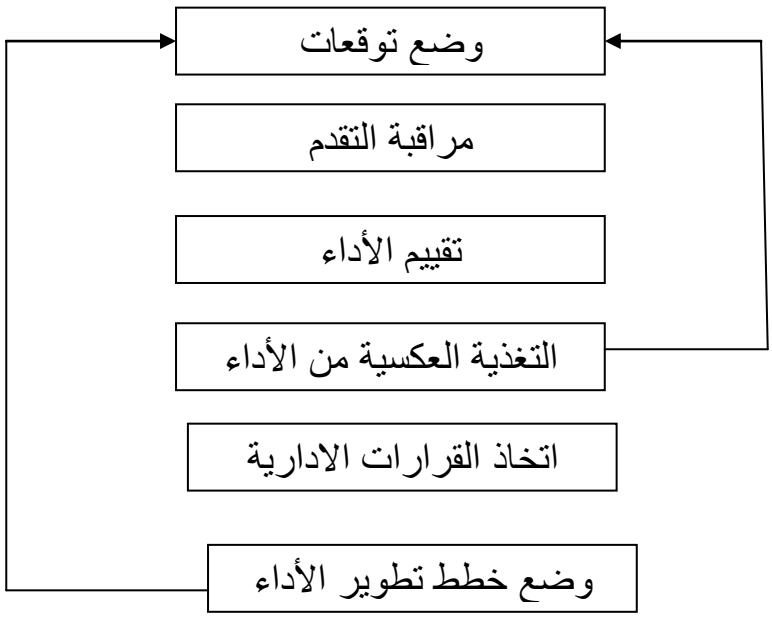
✓ **التقييم من نتائج التقييم:** هو إعطاء الحق للموظف في القيام بالتظلم من نتائج التقييم الغير مرضي لو مما قد يدفع المقيمين إل أخذ عملية التقييم على محمل الجهد وإعطائها أكثر أهمية.

[1]– فيصل حسونة، **ادارة الموارد البشرية**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 150.

- ✓ **تصميم استمارة التقييم**: المقصود بذلك هو عمل نماذج التقييم بشكل مناسب بحيث يحتوي على المعلومات المطلوبة وكذلك على عناصر التقييم وأن يكون سهل الاستخدام والفهم وأن يتم وضع استمارات مناسبة للفئات الوظيفية المختلفة.
- **خطوات التقييم التنفيذية**: يقوم بهذه الخطوات التنفيذية المقيم وتشمل:[1]
- ✓ دراسة معايير التقييم المحددة وفهمها بشكل ممتاز.
- ✓ ملاحظة أداء الموظفين وإنجازاتهم وقياس ذلك.
- ✓ مقارنة أداء الموظفين بالمقاييس الموضوعية وتحديد نقاط القوة والضعف.
- ✓ اتخاذ القرارات الوظيفية بناءا على نتائج التقييم.

ثالثا–مراحل تقييم الأداء

الشكل رقم (2–2): مراحل تقييم الأداء



المصدر: فيصل حسونة، **إدارة الموارد البشرية**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن،2011 ، ص 19.

رابعا: أبعاد أداء العاملين

[1]– فيصل حسونة، **مرجع سبق ذكره**، ص151.

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

- **كمية الجهد المبذول:** تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته خلال فتّة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.
- **الجهد المبذول:** يعني مستوى بعض الأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعية وجود الجهد المبذول، ويتدرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات وخلوه من الأخطاء ودرجة الابتكار والإبداع في الأداء.
- **نمط الأداء:** يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي تؤدى بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس التَّرتيب الذي يمارسه الفرد، أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات والأنشطة إن 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.

المبحث الثالث: دور التمكين وتحسين الأداء

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

المطلب الأول: ماهية تحسين الأداء

أولا–تعريف تحسين الأداء

عرفت عملية تحسين الأداء بأنها: "الطريقة المنظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها المؤسسة وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء، وهنا يأتي تحليل المسببات ومعرفة تأثير العمل على الأداء، طالما تقييم معرفة وتحديد الفجوة الحاصلة في الأداء ومسببا يتم اتخاذ الإجراءات والخطوات المناسبة لتطوير الأداء وهذا يمكن أن يتضمن قياسات ومراجعة للنظام ووسائل ومعدات

[1]– بمد سعيد أنور سلطان، **مرجع سبق ذكره**، ص2.

جديدة نظام المكافئات، اختيار وتغيير واقع الموظفين وتدريبهم، وعند الاتفاق في أحد هذه الخطوات أو أكثر يتم تطبيقها فعليا وبعد التطبيق يتم التقييم. [1]

المطلب الثاني: دور التدريب على الأداء

أولا–دور التدريب على الأداء

التدريب أحد العناصر الأساسية والمهمة في عملية تمكين الموظفين، وفي هذه الحالة نخص بالتدريب كل من يعمل بالمنشأة موظفين كانوا أو مشرفين.

لكن البرامج التدريبية تختلف من مستوى لآخر فعلى سبيل المثال التدريب المقدم للموظفين البسطاء ليس هو المقدم إلى المدراء، ومن الأمثلة على البرامج التدريبية التي تخص الرؤساء ثم التي تتعلق بكيفية تطبيق أساليب قيادية حديثة تتماشى وتمكين الموظفين.

أما البرامج التدريبية التي تخص الموظفين فهي تلك التي تتعلق بجل المشاكل اليومية والعمل في شكل فرق والتدريب على في الأرقام في السجلات، بالإضافة إلى البرامج التدريبية المعروفة من قبل كالتدريب على استخدام الآلات الحديثة، وعلى أداء المهام بفعالية، كالسرعة في الأداء مثلا.

إن من المتقن على أنه التدريب يعتبر أحد السبل التي تؤدي إلى زيادة قدرات الفرد بالرغم من اختلاف برامجه من مستوى إلى آخر، إلا أنه يهدف في مجمله إلى زيادة قدرات الأفراد المتدربين عن طريق رفع كفاءتهم بما يؤثر على كفاءة الأداء الوظيفي. [2]

ثانيا–دور الحوافز على الأداء

يعرف التحفيز على أنه مجموعة من العوامل التي تحرك قدرات الموظفين فبدل جيد أكبر لتحقيق نتائج أفضل، ويثير المنافسة بينهم لتحسين أدائهم والإبداع فيه وتعد الحوافز مقوما رئيسيا في المؤسسات.

---

[1]– محمد مصطفى الخرشوم، نبيل محمد مرسي، **إدارة أعمال (مبادئ والمهارات والوظائف)**، ط 03، مكتبة القيصري، السعودية، 1999، ص 248.

[2]– رشيدة بن جامع، **تمكين العاملين ودوره في تحسين الأداء بالمنشأة الاستشفائية**، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة سكيكدة، 2010، ص 86-87.

لا ينبغي الاهتمام فقط بوضع الحوافز، بل لابد من ربطها بالأداء بحيث توضع معايير محددة وعادلة وموضوعية حتى تؤتي الحوافز ثمارها المرجوة، ولا يجب أن يغيب على أي أن الحوافز قد تكون لها نتائج سلبية إذا ما استخدمت بطرق تنتفي فيها العدالة والموضوعية أي أن استخدام الحوافز ليس بالضرورة دائما يؤدي إلى نتائج إيجابية، غير أنه من المهم التعرف على حاجات الأفراد ومحاولة استثارتها ودفعها من خلال الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية فللحوافز دور واضح في تشجيع الموظفين على الأداء.

المطلب الثالث: مداخل تحسين الأداء وأثرها المكافآت على تنظيم الأداء.

أولا–مداخل تحسين الأداء

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

- **التدريب:** تعتبر وظيفة التدريب إحدى الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة كما تعتبر مكملة لوظيفة الاختيار والتعين، كما تساعد على تطوير وزيادة مهارات الموظفين وتحسين قدرتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم، وذلك أن الإنسان البشري شأنه في ذلك شأن عناصر الإنتاج الأخرى والأدوات والأجهزة مثلاً: يحتاج إلى الرعاية والتطوير وفق الخطط وبرامج محددة وتتمثل هذه الرعاية للعامل البشري في مساعدته على اكتساب الجديد من المعلومات ومعارف، وتزود بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراته في تنفيذ ما يعهد إليه من واجبات ومسؤوليات.
- **التحفيز:** الحوافز هي مجموعة السياسات التي تصمم وتكيف لاستمالة الفرد الموظف، نحو أداء الوظيفة المعهودة إليه بالشكل الذي ينسجم مع بحقيق أهداف المؤسسة مادامت تؤدي في النهاية إلى تحقيق أهدافه الشخصية وإشباع حاجاته إلى المستوى المرغوب، لذا فإن الحوافز نظام من العلاقات المتداخلة ضمن مجموعة من للتغييرات البيئية داخل وخارج المؤسسة، وهي بهذا مهمة شاقة ومعقدة، إذ ليس من السهولة أن تتوقع إمكانية إيجاد أجوبة سهلة وسريعة للمشاكل ذات العلاقة بالتحفيز، ومن المسلم به أن المؤسسة تعتمد على

[1]– ركان محمد حسن الخطيب، **أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين**، رسالة ماجيستر في إدارة الأعمال، الأردن، 2008، ص 112.

مدى التزام موظفيها، والجهود التي يبذلونها لتحقيق غاياتها، لذلك نشط المدراء والباحثون في استنباط وسائل وطرق ونظريات تتعلق بكيفية تحفيز الموظفين فهو يعتبر عملية تأخذ بعين الاعتبار حاجات الموظفين والمؤسسة، فإن الغاية من توفير الحوافز خلق الدوافع للفرد للتوجه نحو سلوك معين يخدم أهداف للمؤسسة لذلك فإن مدى فاعلية الحوافز التي تتوفر للفرد في المؤسسة، يمكن من خلال مراقبة سلوك الموظفين ومدى التزامهم بسياسات وأنظمة المؤسسة ومعدلا الأداء، فعلى المؤسسة التعرف على حاجات الموظفين لديها ومحاولة إنشائها وذلك بتوفير الحوافز المناسبة، وقد تتنافس المؤسسات على توفير أفضل الحوافز لموظفيها في سبيل استقطاب الكفاءات وتنميتها والحرس على استمرارها وبقاءها بنفس مستوى الأداء المطلوب.[1]

- **الرضا الوظيفي**: إن الرضا الوظيفي هو جزء من رضى الإنسان (الموظف) على حياته العامة، إذ أن طبيعة بيئة الفرد خارج العمل تؤثر على شعوره اتجاه وظيفته وعمله، بالمقابل فإن رضا الموظف على عمله يؤثر على حياته بشكل عام لأن الوظيفة هي جزء مهم من الحياة العامة للعامل (للموظف) لذلك يمكن القول إن الرضا الوظيفي ينشأ من ذات المجموعة المعقدة من المتغيرات والظروف التي تنشأ عنها الحوافز، ليس هناك من يشك في وجود علاقة وثيقة بين الرضا الوظيفي وأداء الموظفين إذ أنه كان هناك اعتقاد سائد بأن رضا الموظفين عن عملهم يجعلهم يؤدونه بشكل أفضل، أي أن هناك علاقة ايجابية بين الرضا العالي والأداء المرتفع، لكن هذا الافتَراض لم يعد مقبولا في الوقت الحاضر على نطاق واسع، إذ أن هناك عدد كبير من الموظفين الراضين عن عملهم ولكن أدائهم غير مرتفع وعليه يمكن القول بأن الرضا الوظيفي لوحده لا يكفي لأن يكون محفزا قوياً للأداء ولكنه يجعل الموظفين أكثر استعدادا للتأثير بالتحفيزات الأخرى التي يحصلون عليها من البيئة التي يعملون بها.

ثانيا–أثر المكافئات على تحسين الاداء

تعد المكافآت من أهم متطلبات تمكين الموظفين، فهي تمنح للموظف رسالة تفهمه بأن مبادرته مقبولة وذات أهمية سواء من أهم بأدائه، سلوكياته أو تصرفاته، وهي تأخذ بعدا أكثر من هذا، فهي تشجع على تكرار

[1]– ركان محمد الخطيب، **مرجع سبق ذكره**، ص 127.

ما قدم من مبادرات والعمل بكل جهد من أجل تحسينها باستمرار. فمن طريق نظم المكافآت تستطيع المؤسسة أن ترسخ الممارسات الملائمة لتمكين الموظفين، فتصبح عادات لدى أفراد المؤسسة وجزء لا يتجزأ من ثقافتها.[1]

[1]- رشيدة بن جامع، **مرجع سبق ذكره**، ص 87-88.

خلاصة الفصل

في هذا الفصل تم استعراض تعريف الأداء بأنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، وهو مرتبط بالمفاهيم المتعلقة بالنجاح، الكفاءة والفعالية، فنظام تقييم الأداء يشكل منظومة متكاملة لا بد للمقيم أن يتبع خطواتها لبلوغ أهداف التقييم على كامل المستويات وكذا تقييم أداء الموظفين كونها محصلة لمجموع تقييم أداء الموظفين تقوم على توفير المعلومات اللازمة والكافية لإدارة المؤسسة من خلال إدارة الموارد البشرية ، فالنسبة للموظف فان عملية التقييم تحقق له الشعور بالانتماء التنظيمي وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي للموظف.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية ببلدية عين القصير

تمهيد

يأتي هذا الفصل الميداني لتدعيم مفهوم التمكين وتحسين أداء الموظفين من خلال إجراء دراسة ميدانية على إحدى المؤسسات العامة الجزائرية، ذلك لأن الدراسة النظرية وحدها تصبح غير كافية ما لم تدعم بشواهد واقعية ومن البيئة المجتمعية، التي نطمح إلى الاستفادة منها والإفادة بها، وقد تم اختيارنا لبلدية عين القصير بالمدية لهذا الغرض، على أن الهدف الأساسي من هذا الإسقاط كما بيناه في المقدمة والمتمثل في دور التمكين في تحسين أداء الموظفين، ومن أجل ذلك اخترنا الاستبيان كأداة الدراسة حيث قمنا بتصميمه، بناء على ما جاء في الجانب النظري وبالاعتماد على الدراسات السابقة التي تناولت مواضيع متشابهة لموضوعنا، ولتحليل هذا الأخير اعتمدنا على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (**spss**) من أجل تجميع وتبويب البيانات، وبناء على ما سبق ارتأينا إلى تقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: تقديم عام حول بلدية عين القصير

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: تفسير محاور الدراسة وإختبار الفروض

المبحث الاول :تقديم عام حول بلدية عين القصير

سنتناول في هذا المبحث تقديم عام لبلدية عين القصير حيث ارتأينا تقسيمه إلى ثلاث مطالب يتمثل المطلب الأول في لمحة تاريخية عن بلدية عين القصير من حيث نشأنه والتعريف بها، ثم نتناول في المطلب الثاني صلاحيات البلدية ومختلف هيئاتها، وأخيرا سنتطرق إلى التنظيم الهيكلي لبلدية عين القصير بالمدية.

المطلب الاول :لمحة تاريخية عين بلدية عين القصير

أولا– نشأة بلدية عين القصير: تعتبر بلدية عين القصير إحدى بلديات ولاية المدية وهي دائرة لشلالة العذاورة، تقع بلدية عين القصير في الجهة الجنوبية الشرقية للولاية أنشئت كبلدية بمقتضى التقسيم الإداري لسنة 1984وهي تابعة لدائرة شلالة العذاورة تقدر مساحتها الإجمالية بـ 257كلم^2 ويقدر عدد سكانها بـ.5412 نسمة ويرتكز نشاط سكانها على الفلاحة وتربية المواشي ،كما يحدد بالذكر أن البلدية من أفقر البلديات من حيث الموارد والمداخيل حيث أن سكانها يعيشون الفقر والحرمان وشبابها يعاني من البطالة والتهميش ورغم كل هذه المشاكل فإن البلدية تبذل قصارى جهدها وحسب إمكانياتها المحدودة توفر ولو الشيء القليل الذي من خلاله تنبعث روح التنمية واشراقة لمستقبل زاهر.

ثانيا–تعريف البلدية: تعرف على أنها الجماعة الإقليمية القاعدة للدولة، تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وتحدث بموجب قانون، وهي تشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية وهي تساهم مع الدولة بصفة خاصة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والأمن وكذا الحافظ على الإطار المعيشي للمواطنين وتحسينه[1].

أما فيما يخص إسم البلدية فيتم تغيير إسم البلدية أو تعيين مقرها الرئيسي وتحويله بموجب مرسوم رئاسي بناء على تقرير من وزير الداخلية وأخذ رأي الوالي ومداولة المجلس الشعبي المعني أما فيما يخص الإقليم تضع البلدية الحدود الخاصة بها باتخاذ كافة الإجراءات التقنية والمادية المرتبطة بذلك. ويتم ضم جزء من إقليم بلدية أو أكثر إلى بلدية أخرى من نفس الولاية بموجب مرسوم رئاسي بناءا على تقرير من وزير الداخلية واخذ رأي الوالي والمجلس الشعبي البلدي المعني وعندما يتم ضم بلدية أو جزء من بلدية أو أكثر لبلدية أخرى تحول جميع حقوقها على البلدية التي انضمت لها.

[1] المادة1 من القانون رقم11–10 المتعلق بالبلدية ، **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية**،العدد 37،03 جويلية 2011 ، ص7.

ثالثا–بطاقة فنية لبلدية عين القصير:

البلدية: عين القصير

الدائـرة: شلالة العذاورة

رمز البلدية: 2641

الرمز البريدي: 26560

المناخ: مناخ معتدل

حدودها: يحد بلدية عين القصير كل من:

شمالا: بلدية شلالة العذاورة و بلدية شنيقل

جنوبا: بلدية بوطي السايح

غربا: بلدية سيدي دمد

شرقا: بلدية بوطي السايح بلدية سيدي عيسى(المسيلة).

إحصاء السكان: عدد سكان البلدية حسب إحصاء سنة 2008 بلغ 5043 نسمة.

المطلب الثاني: مصالح بلدية عين القصير ومختلف هيئاتها

أولا: صلاحيات البلدية حسب قانون 2011

جاء في المادة 104 من قانون البلدية لسنة 2011 "يمارس المجلس الشعبي البلدي صلاحيته طبقا للمبادئ المحددة في المادتين 3و 4 من القانون".

تنص المادة 3 من قانون البلدية 2011 على "تمارس البلدية صلاحياتها في كل المجالات والاختصاصات المخولة لها بموجب القانون، وتساهم مع الدولة بصفة خاصة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية.....".

تنص المادة 4 من نفس القانون على: يجب على البلدية أن تتأكد من توافر الموارد المالية الضرورية للتكفل بالأعباء والمهام لها قانونا في كل ميدان، يرافق كل مهمة جديدة يعهد بها على البلدية أن تحول لها من قبل الدولة التوفير اللازم والموارد المالية الضرورية للتكفل بهذه المهمة بصفة دائمة"[1]

1–التهيئة والتنمية: نصت المادة 107 من القانون البلدي رقم 10/11المؤرخ في2011/06/22يعد المجلس الشعبي البلدي برامج سنوية متعددة السنوات المرفقة لمدة عهدتين ويصادق عليها ويسهر على تنفيذها تماشيا مع الصلاحيات المخولة له قانونا في إطار المخطط البلدي للتنمية من صلاحيات المجلس الشعبي البلدي".

بمقتضى المادة 108 التي تنص على:" يشارك المجلس الشعبي البلدي في إجراءات عمليات تهيئة الإقليم والتنمية المستدامة وتنفيذها طبقا للمشاريع والتنظيم المعمول بهما".

وتنص المادة 109 من قانون البلدية لسنة 2011 على:" تخضع إقامة أي مشروع استثمار أو تجهيز على إقليم البلدية أو أي مشروع يندرج في إطار البرامج القطاعية للتنمية للرأي المسبق للمجلس الشعبي البلدي ولا سيما في مجال حماية الأراضي الفلاحية والتأثير على البيئة.

كما تنص المادة 110 على:"يسهر المجلس الشعبي البلدي على حماية الأراضي الفلاحية والمساحات الخضراء ولاسيما عند إقامة مختلف المشاريع على إقليم البلدية".

وتنص المادة 111 على:" يبادر المجلس الشعبي البلدي بكل عملية ويتخذ كل الإجراءات التي من شأنها التحفيز وبعث تنمية النشاطات الاقتصادية التي تتماشى مع طاقات البلدية ومخططها التنموي".

وتنص المادة 112 على:" تساهم البلدية في حماية التربة والموارد المائية وتسهر على الاستغلال الأفضل لهما".[2]

2–التعمير والهياكل القاعدية والتجهيز: نجد مهامه تتلخص في المواد التالية (من 113 إلى 121) وتتمثل فيما يلي:

– تتزود البلدية بكل أدوات التعمير المنصوص عليها في التشريع بعد المصادقة عليها من قبل مداولة المجلس الشعبي البلدي.

[1] المواد 3–4 من قانون البلدية ، مرجع سبق ذكره، ص17.

[2] المواد 113–121 ، مرجع سبق ذكره، ص18.

– التأكد من احترام تخصيصات الأراضي وقواعد تشغيلها.

– السهر على المراقبة الدائمة لمطابقة عمليات البناء ذات العلاقة ببرامج التجهيز والسكن.

– السهر على احترام الأحكام في مجال مكافحة السكنات الهشة غير القانونية.

– حماية الأملاك العقارية والحفاظ على الانسجام الهندسي للمتجمعات السكنية بمساهمة المصالح التقنية المؤهلة.

– ترقية برامج السكن وصيانة وترميم المباني والأحياء.

– التحضير للاحتفال بالأعياد الوطنية.

– ويكون تأدية هذه المهام بمساهمة المصالح التقنية للدولة.

– في مجال التربية والحماية الاجتماعية والرياضية والثقافية والتسلية والسياحة:

جاء في المادة 122 التي تنص على:" تتخذ البلدية طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما: كافة الإجراءات قصد إنجاز مؤسسات التعليم الابتدائي طبقا للخريطة المدرسية الوطنية وضمان صيانتها".

3-إنجاز وتسيير المطاعم المدرسية والسهر على ضمان توفير وسائل نقل التلاميذ والتأكد من ذلك غير أنه يمكن للبلديات في حدود إمكانياتها القيام بما يلي:

- اتخاذ عند الاقتضاء وفي إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما، كل التدابير الموجهة لترقية تفتح الطفولة الصغرى وحدائق الأطفال والتعليم الثقافي والفني.
- المساهمة في انجاز الهياكل القاعدية للبلدية الجوارية الموجهة للنشاطات الرياضية والشباب والثقافيات والتسلية التي يمكنها الاستفادة من المساهمة المالية للدولة بتقديم مساعدتاها للهياكل والأجهزة المكلفة بالشباب والثقافة والرياضة والتسلية.
- المساهمة في تطوير الهياكل الأساسية الجوارية الموجهة لنشاطات التسلية والنشر الفن والقراء العمومية والتنشيط الثقافي والحفاظ عليها وصيانتها.
- اتخاذ كل تدبير يرمي إلى توسيع قدرات وتشجيع المتعاملين المعينين باستغلالها.

- تشجيع عمليات التمهين واستحداث مناصب الشغل.

حصر الفئات الاجتماعية المحرومة أو الهشة أو المعوزة وتنظيم التكفل في إطار السياسات العمومية الوطنية المقررة في مجال التضامن والحماية الاجتماعية. المساهمة في صيانة المساجد والمدارس القرآنية المتواجدة على ترابها، وضمان المحافظة على الممتلكات الخاصة بالعبادة. تشجيع ترفيه الحركة الجمعوية في ميادين الشباب والثقافة والرياضة والتسلية وثقافة النظافة والصحة ومساعدة الفئات الاجتماعية المحرومة لاسيما منها ذوي الاحتياجات الخاصة.[1]

4–في مجال النظافة وحفظ الصحة والطرقات: لقد تحدث المادتين 123 و124 عن حقيقة الصلاحيات في هذا المجال وتتمثل فيما يلي:

- توزيع المياه الصالحة للشرب.
- صرف المياه المستعملة ومعالجتها.
- جمع النفايات الصلبة ونقلها ومعالجتها.
- مكافحة نواقل الأمراض المتنقلة.
- الحفاظ على صحة الأغذية والأماكن والمؤسسات المستقبلة للجمهور.
- صيانة طرقات البلدية وكذلك إشارات المرور التابعة لهذه الطرقات.
- تكفل البلدية في مجال تحسين الإطار المعيشي للمواطن بتهيئة المساحات الخضراء ووضع فضاءات الترفيه.

ثانيا: هيئات البلدية: تتوفر البلدية على ثلاث هيئات مثلا في: هيئة المداولة هيئة تنفيذية وإدارة البلدية

1. **هيئة المداولة:** يدير البلدية مجلس منتخب هو المجلس الشعبي البلدي، وهو هيئة منتخبة بالاقتراع السري العام والمباشر من طرف جميع الناخبين بالبلدية وفق نظام الأغلبية النسبية لمدة 5 سنوات ويتراوح أعضائها بين 07 و33 عضوا منتخبا حسب عدد سكان البلدية.

[1] المادة 122 من قانون البلدية لسنة 2011، مرجع سبق ذكره، ص 18.

أ–مداولات المجلس الشعبي البلدي: نصت المادة 16 من قانون البلدية رقم 10/11أن المجلس البلدي يجتمع في دورة عادية كل شهرين ولا تتعدى مدة كل دورة خمسة أيام ويحدد المجلس الشعبي البلدي نظامه الداخلي ويصادق عليه في أول دورة له، ويمكن للمجلس الشعبي البلدي لأن يجتمع في دورة غير عادية كلما اقتضت شؤون البلدية ذلك، بطلب من رئيسه أو ثلثي أعضائه أو تطلب من الوالي أو في حالة ظروف استثنائية.

ب–لجان المجلس الشعبي البلدي: يشكل المجلس الشعبي البلدي من بين أعضائه لجان دائمة للمسائل التابعة بمجال اختصاصه ولاسيما تلك المتعلقة بما يلي:

- الاقتصاد والمالية والاستثمار.
- الصحة والمالية ونظافة البيئة.
- التهيئة الإقليم والتعمير والسياحة والصناعات التقليدية.
- الري والفلاحة والصيد البحري.
- الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية والشباب.

ويختلف عدد اللجان من 3 إلى 6 لجان بحسب عدد السكان من بلدية لأخرى.

2– الهيئة التنفيذية: تتمثل في رئيس الشعبي البلدي، حيث ينتخب المجلس الشعبي البلدي من بين أعضائه رئيسا وذلك باعتماد أسلوب الاقتراع السري بالأغلبية المطلقة إذا لم يحصل أي مرشح على الأغلبية المطلقة في الدور الأول تجرى انتخابات في دورة ثانية يكتفي فيها بالأغلبية النسبية وفي حالة تساوي الأصوات تستند رئاسة المجلس لأكبر الأعضاء سنا وتكون الرئاسة لكامل الفترة الانتخابية وبعد انتخابه يتولى رئيس المجلس الشعبي اختيار مساعدا له أو أكثر من بين المنتخبين ويقدمهم للمجلس الشعبي البلدي للموافقة عليهم، ويعين الرئيس في حالة تعدد النواب أحد المساعدين لإنابته في حالة حصول مانع للمساعدة أو المساعدين، يعين المجلس من بين أعضائه من يتولى مهام الرئاسة، يعلن للعموم تنصيب الرئيس عن طريق الإعلانات التي تلصق على أبواب مقر البلدية ولواحقها الإدارية ويبلغ فورا الوالي طبقا للمادة 66 من نفس القانون[1].

يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي بعد تنصيبه بتنصيب الهيئة التنفيذية الخاصة بالبلدية، وذلك بتعيينه عددا

[1] المادة 66 من قانون البلدية لسنة 2011، مرجع سيق ذكره ، ص ص 14–15.

من النواب من 02 إلى 06 حسب عدد أعضاء المجلس الشعبي البلدي.

- نائبان (02) بالنسبة للبلديات ذات المجلس الشعبي البلدي المتكون من 07 إلى 09 مقاعد.
- ثلاثة (03) نواب بالنسبة للبلديات ذات المجلس الشعبي البلدي المتكون من 11 مقعدا.
- أربعة (04) نواب بالنسبة للبلديات ذات المجلس الشعبي البلدي المتكون من 15 مقعدا.
- خمسة (05) نواب بالنسبة للبلديات ذات المجلس الشعبي البلدي المتكون من 23 مقعدا.
- ستة (06) تواب بالنسبة للبلديات ذات المجلس الشعبي البلدي المتكون من 33 مقعدا.

وهذا طبقا للمادة 69 من نفس القانون.

ومن بين اختصاصات وصلاحيات ريس المجلس الشعبي البلدي نجد:

- تسيير إي رادات البلدية والإذن بالاتفاق.
- القيام بكل الأعمال القانونية المتعلقة بأملاك البلدية والمحافظة عليها.
- تمثيل البلدية في كل التظاهرات والاحتفالات الرسمية.
- المحافظة على الأموال والحقوق التي تتكون منها البلدية وإيراداتها.
- الحرص على إبرام الصفقات العمومية الخاصة بأشغال البلدية ومراقبة تنفيذها.
- المحافظة على النظام العام والأمن العام والصحة العمومية.

بناءا على المادة 68 من القانون البلدي يتمتع الرئيس بصفته ضابط للشرطة القضائية طبقا للمادة 15 من قانون الإجراءات الجزائية وذلك تحت سلطة النيابة العامة.

كذلك يتمتع بصفة ضابط الحالة المدنية التي تحوله القيام باستلام تصريحات الولادات والزواج والوفيات وكذا تسجيل جميع الوثائق والأحكام القضائية في سجلات الحالة المدنية كما يقوم بإحصاء المعينين بالخدمة الوطنية.

3–إدارة البلدية: تنطوي تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي وينشطها الأمين العام للبلدية حيث تتمثل

إدارة بلدية عين القصير فيما يلي:

الأمانة العامة: تعتبر الأمانة العامة الركيزة الأساسية للبلدية ويسيرها الأمين العام باعتباره المساعد المباشر لرئيس المجلس الشعبي البلدي لإدارة مصالح البلدية.

أهم صلاحيات الأمين العام للبلدية:

- تسير وتنشيط المصالح الإدارية والتقنية للبلدية.
- تحضير مداولات المجلس الشعبي البلدي وخاصة منها المتعلقة بالميزانية البلدية.
- يمارس السلطة الرئاسية على موظفي البلدية ولكنه يمارسها باسم رئيس البلدية.
- تحقيق إقامة المصالح الإدارية والتقنية وتنظيمها والتنسيق بينهما ورقبتها.
- الإشراف على جميع أعمال البلدية.
- القيام بإعداد اجتماعات المجلس الشعبي البلدي.
- الإشراف وتحضير ميزانية البلدية والحساب الإداري.
- مصلحة المستخدمين والتكوين: تعتبر هذه المصلحة من بين أهم المصالح بالبلدية ومهامها كالآتي:
- التسيير اليومي العادي لشؤون المستخدمين.
- القيام بتعيين المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان الخدمات في البلدية.
- انجاز حصيلة الشغل للموظفين.
- إعداد أوراق الحضور للموظفين.
- مصلحة التنظيم والشؤون العامة:
- متابعة كل النزاعات التي تكون البلدية طرفا فيها.
- إعداد الجدول السنوي لإحصاء الشباب للخدمة الوطنية.
- دراسة الملفات لإنشاء جمعيات جديدة.

– ضبط القوائم الانتخابية وإعداد بطاقة الناخب وتوزيعها.

– التحضير للانتخابات والسهر على السير الحسن للعملية.

– إحصاء الفئات الاجتماعية.

– تنظيم التظاهرات الثقافية والرياضية.

مصلحة الحالة المدينة: تعتبر هذه المصلحة بمثابة القلب النابض في البلدية لأنها تتعامل مباشرة مع المواطنين حيث تقدم لهم كل ما يحتاجونه من الوثائق فهي تتولى المهام التالية:

– استخراج وثائق الحالة المدنية على اختلاف أنواعها.

– إحصاء المواليد، الوفيات والزواج دوريا.

– المصادقة على مختلف وثائق المصلحة.

مصلحة المالية والمحاسبة:

– السهر على التسيير المالي للبلدية.

– إعداد برنامج للمعدات البلدية.

– إعداد تقرير حول عمليات الحظيرة.

المصلحة التقنية:

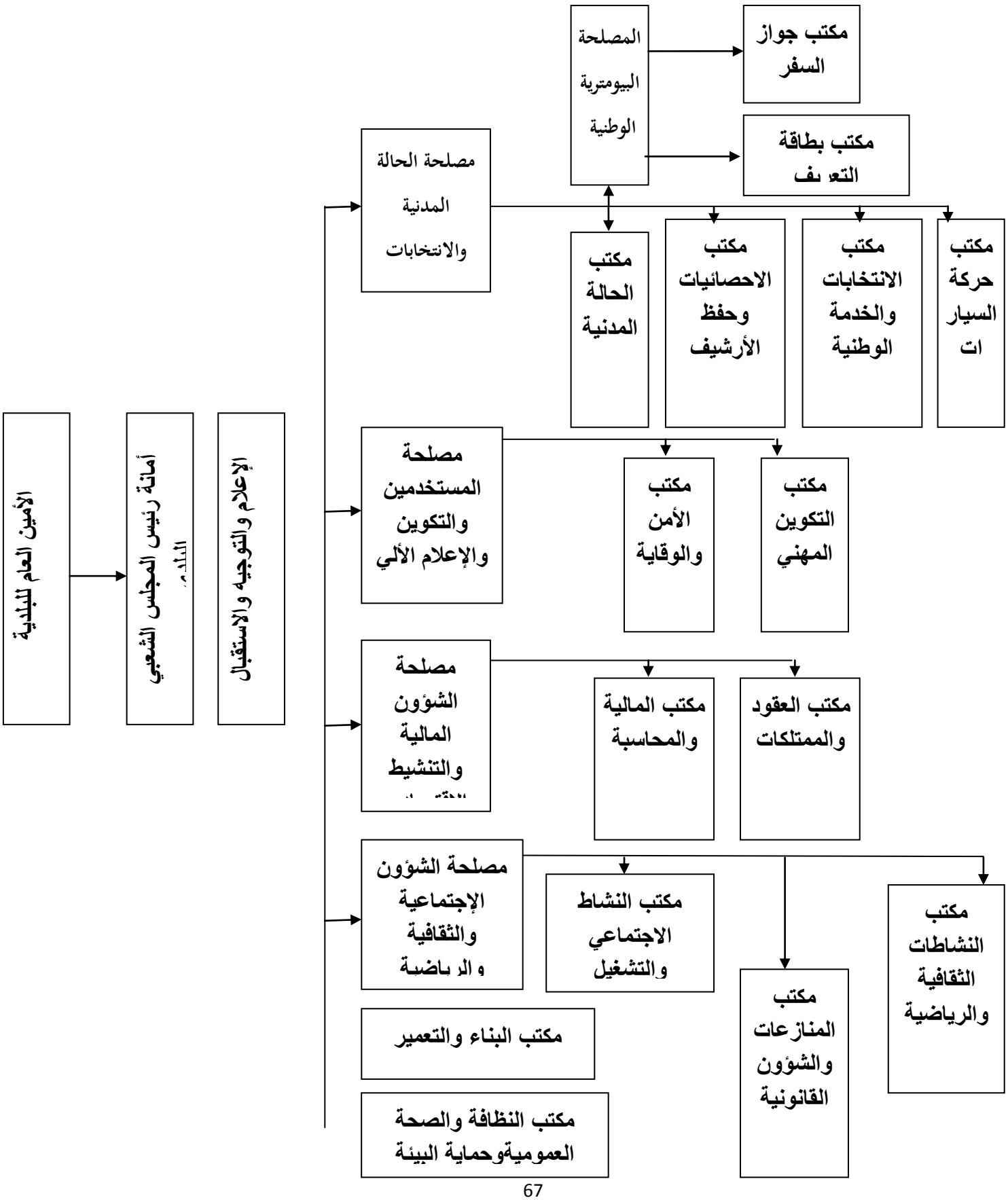
– إعداد وتحرير الصفقات المبرمجة من طرف البلدية والقيام بالمشاريع التنموية.

– برمجة خرجات ميدانية للتكفل بانشغالات سكان البلدية.

– دارسة وإصدار عقود التعمير وكذا تسليم رخص الهدم والبناء

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبلدية عين القصير

الشكل (3–1): الهيكل التنظيمي لبلدية عين القصير



المبحث الثاني: منهجية الدراسة

بغرض وتحليل بيانات ومعلومات الدراسة واستنتاج النتائج سنتطرق في هذا المبحث الى ثلاث مطالب

المطلب الأول: متغيرات وأدوات الدراسة

بعد الانتهاء من تفريغ البيانات المتضمنة في هذه الاستبيانات في الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والمعروفة اختصارا (SPSS_ V_{25})، نقوم بإجراء التحليل الإحصائي للبيانات عن طريق مجموعة من الاختبارات الإحصائية وهذا تماشيا مع نوع المتغيرات وفرضيات الدراسة وفيما يلي توضيح للاختبارات الإحصائية التي تم استخدامها:

- اختبار كولمجروف–سمرنوف Kolmogorov-smirnov test (K-S) لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه؛
- معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لمعرفة ثبات فقرات الإستبيان؛
- معامل الإرتباط سبيرمان Spearman Corrélation Coefficient لحساب الإتساق الداخلي والصدق البنائي، والعلاقة بين المتغيرات؛
- التكرارات والنسب المئوية لوصف بيانات العيّنة من حيث خصائصها؛
- المتوسطات الحسابية من أجل معرفة الأهمية النسبية للمتغيرات والعبارات التي تقيسها؛
- الإنحرافات المعيارية لقياس درجة تشتت قيم استجابات الموظفين عن المتوسط الحسابي؛
- الإنحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر محاور تمكين العاملين على أداء الموظفين داخل البلدية محل الدراسة؛
- تحليل التباين الثنائي والمتعدد لمعرفة ما إذا كان هنالك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين حول المتغير المستقل والمتغير التابع تبعاً للمتغيرات الديمغرافية.

المطلب الثاني: إختبار التوزيع الطبيعي وتقييم صحة وثبات أداة الدراسة

عند جمع البيانات العملية باستخدام الاستبيانات فإنه يجب التحقق من بعض المسائل المتعلقة بجمع البيانات. ومن أهم هذه المسائل هي: فحص التوزيع الطبيعي للبيانات، الثبات، صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي وفما يلي توضيح لهذه المسائل.

أولا: التحقق من التوزيع الطبيعي

للتأكد من ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، قام الطالبين باستخدام اختبار كولمجروف–سميرنوف (Kolmogorov-smirnov test (K-S) وهو اختبار ضروري في حالة استخدام الإختبارات المعلمية مثل تحليل الإنحدار وتحليل التباين حيث تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، وحتى تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حسب هذا الإختبار فلابد أن تكون مستوى الدلالة للمتغيرات الدراسة أكبر من (0.05). والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

الجدول رقم (3–1): اختبار كلمجروف–سميرنوف (*K-S*) لتحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغير		قيمة الاختبار *K-S*	درجة الحرية *df*	مستوى الدلالة *P*
المتغير المستقل: تمكين الموظفين	تفويض السلطة	.1360	40	059.0
	فرق العمل	0.091	40	0.200
	الاتصال الفعال	0.116	40	0.191
المتغير التابع: أداء الموظفين		0.083	40	0.200

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (3–1) أن قيمة اختبار كلمجروف–سميرنوف لمحاور المتغير المستقل: تمكين الموظفين والمتغير التابع أداء الموظفين كانت غير دالة إحصائيا (P>0.05) مما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا ما يعطي مؤشرا لإمكانية استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية لهذه الدراسة.

ثانيا: اختبارات الصدق

يؤكد العديد من العلماء والمختصين إلى أن صدق الاختبار يعتمد على صدق عباراته، إذ يزداد أو يقل على أساسها، وعليه فإن العناية بصدق الفقرات تعد بمثابة المعالجة على المستوى القاعدي مع المشكلة العامة، وقد

تم في هذه الدراسة قياس صدق العبارات بعدة طرق، منها الصدق: الصدق الظاهري، صدق الاتساق الداخلي والصدق التمييزي. وفيما يلي تفصيل ذلك:

1–صدق المحتوى:

وذلك من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم التجارية والإقتصادية والتسيير كما تم ذكره سابقًا، حيث تم تحكيمها من قبلهم، وقد أخذ الطالبين بمعظم ملاحظاتهم، بالإضافة إلى عرض الاستبانة على عينة استطلاعية بلغ عددها (05) موظفين وذلك للتعرف على مدى فهمهم للعبارات ودرجة وضوحها، حيث أشارت النتائج إلى وضوح العبارات وقدرة الموظفين على فهم العبارات، إلى أن وصلت الاستبانة إلى شكلها الحالي.

2–صدق الاتساق الداخلي

تعد قوة الارتباط بين العبارات المعدة لقياس خاصية ما مؤشراً إحصائياً لصدق الاتساق الداخلي. تشير "**أنستازي**" أن الاتساق الداخلي لعبارات الاختبار يحسب عن طريق معامل الارتباط بين درجات العبارات ودرجات المحك الخارجي، وعندما لا يتوفر محك خارجي فإن الدرجة الكلية للاختبار تعد أفضل محك داخلي يمكن الاعتماد عليه. ومن أجل تحقيق ذلك تم حساب معامل الارتباط سبيرمان (Spearman) بين درجات كل عبارة مع الدرجة الكلية للاختبار.

- **الإتساق الداخلي لمحاور متغير تمكين الموظفين**

نوضح ذلك من خلال عرض الجداول رقم (3–2)

الجدول رقم: (3–2) معاملات الإرتباط سبيرمان بين درجات عبارات محاور متغير تمكين الموظفين مع الدرجة الكلية لكل محور.

محاور متغير تمكين الموظفين	رمز العبارة	العبارة	معامل الارتباط SP	مستوى الدلالة P
تفويض السلطة	A1	تفويض الرئيس للصلاحيات يعد تنازلا للمسؤولية	0.692**	<0.001
	A2	التفويض يعني مشاركة الصلاحيات بين الرئيس والمرؤوسين	0.631***	<0.001

	A3	يتم تطوير الثقة من خلال التعاون بيني وبين مسؤولي في العمل	0.725***	<0.001
	A4	يزيد التفويض من تحمل المسؤولية عن العمل الشخصي	0.398**	0.001
	A5	هنالك تفويض للسلطة لأشخاص غير قادرين على تحمل مسؤوليتها	0.753***	<0.001
	A6	يقوم الرئيس بتفويض الصلاحيات لتعدد مسؤولياته	0.814***	<0.001
فرق العمل	A7	أعمل مع زملائي في شكل جماعي مما يساهم في حل المشكلات بطريقة أسرع وأفضل	0.679***	<0.001
	A8	أثق تقابليات الأفراد الموظفين معي في تقديمهم للمعلومات الصحيحة	0.308*	0.012
	A9	يتصرف الآخرون معي بحرية انطلاقا من شعورهم بالمسؤولية من توفر إجمالي وجماعي والمعلومات	0.542***	<0.001
الإتصال الفعال	A10	من السهولة في مكان عملي الحصول على المعلومات التي احتاجها	0.407**	0.001
	A11	تتوفر في البلدية المعلومات التي تمكننا من الإجابة على جميع الأسئلة والمشاكل التي تواجهها في العمل	0.388**	0.003
	A12	أملك الجوانب الفنية والإدارية اللازمة للحصول على المعلومات وتبادلها	0.584	<0.001
مستوي الدلالة الإحصائية		***:P<0.001 **:P<0.01 *:P<0.05		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.

تبين نتائج الواردة في الجدول رقم (3-2) أن جميع المعاملات الإرتباط كانت من متوسطة إلى مرتفعة ودالة إحصائيا حيث تراوحت من ($SP = 0.308, P=0.012$) للعبارة (A8) التي تمثل محور فرق العمل إلى ($SP = 0.814, P <0.001$) للعبارة (A6) التي تمثل محور تفويض السلطة مما يعني وجود علاقة طردية بين كل عبارة مع المحور الذي تنتمي إليه، وبتالي توافر الاتساق الداخلي ولا نستثني أي عبارة من التحليل.

- **الإتساق الداخلي لمتغير أداء الموظفين**

نوضح ذلك من خلال عرض الجداول رقم (3-3)

الجدول رقم: (3–3) معاملات الإرتباط سبيرمان بين درجات عبارات متغير أداء الموظفين مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.

رمز العبارة	العبارة	معامل الارتباط SP	مستوى الدلالة P
B1	أقوم بإنجاز الأعمال المطلوبة مني بأداء جيد	0.682***	<0.001
B2	أبذل الجهد الكافي لإنجاز أعمالي في الوقت المحدد	0.711***	<0.001
B3	هناك معرفة بالأعمال الموكلة لي	0.677***	<0.001
B4	ألتزم بالتعليمات والإجراءات عند تنفيذ عملي	12***80.	<0.001
B5	أنسق مع الآخرين في إنجاز الأعمال التي أقوم بها	0.669***	<0.001
B6	يكون أدائي أفضل من خلال العمل الجماعي	***970.5	<0.001
B7	أشارك في اتخاذ القرارات وهذا يساعد أدائي	88***60.	<0.001
B8	لدي علاقات جيدة مع الزملاء	0.804***	<0.001
B9	الولاء المستمر يعطي قيمة أخلاقية	0.693***	<0.001
B10	تحسين أدائي يساهم في تحسين أداء البلدية	0.826***	<0.001
B11	أنتمي لمكان عملي وليس لي الرغبة في مغادرته	06***70.	<0.001
B12	تقوم البلدية لي الحوافز ما يشجعني على حل مشاكلي الخاصة	***860.6	<0.001
مستوي الدلالة الإحصائية	***:P<0.001		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.

تبين نتائج الواردة في الجدول رقم (3–3) أن جميع المعاملات الإرتباط كانت مرتفعة ودالة إحصائيا، حيث تراوحت من ($SP = 0.597, P < 0.001$) للعبارة (B7) إلى ($SP = 0.826, P < 0.001$) للعبارة (B10) مما يعني وجود علاقة طردية بين كل عبارة مع المتغير الذي تنتمي إليه (أداء الموظفين)، وبتالي توافر الاتساق الداخلي ولا نستثني أي عبارة من التحليل.

ثالثا: الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد أهم أنواع صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط درجة كل متغير مع درجة متغيرات الدراسة الأخرى والدرجة الكلية لعبارات الإستبانة.

الجدول رقم: (3–4) معاملات الإرتباط سبيرمان بين كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للإستبيان.

المتغير	تفويض السلطة	فرق العمل	الإتصال الفعال	أداء العاملين	الدرجة الكلية للإستبيان
تفويض السلطة	1	-	-	-	-
فرق العمل	0.689^{***}	1	-	-	-
الإتصال الفعال	0.712^{***}	0.689^{***}	1	-	-
أداء العاملين	0.809^{***}	0.571^{***}	0.753^{***}	1	-
الدرجة الكلية للإستبيان	0.777^{***}	0.800^{***}	0.591^{***}	0.753^{***}	1
مستوى الدلالة الإحصائية	***:P<0.001				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من الجدول رقم (3–4) الذي يبين معاملات ارتباط محاور المتغير المستقل (تمكين الموظفين) مع المتغير التابع (أداء الموظفين)، ثم مع الدرجة الكلية للمقياس (جميع عبارات الإستبيان)، أن جميع معاملات الإرتباط الظاهرة في الجدول محصورة بين القيمتين (SP=0.809 ;SP=0.571) وهي دالة أحصائيا (P<0.001)، وهذا يعكس الصدق البنائي لأداة الدراسة.

رابعا: ثبات الإستبيان

يعد ثبات الفقرات شرطا أساسيا من شروط أدوات البحث، ويقصد بهبه أن تعطي فقرات الاختبار نفس النتائج أو قريبة منها إذا ما أعيد تطبيقها على الأفراد أنفسهم في الظروف نفسها.

وقد تم حساب معامل ثبات الاختبار بطريقة التباين ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، حيث تتمتع هذه الطريقة بأهمية خاصة في حساب ثبات الاختبارات الموضوعية وهي تمثل التجانس في أداء الأفراد في

قياس خاصية محددة، وتتراوح قيمة معامل الثبات بين (0) و(1) وكلما اقتربت من الواحد دل ذلك على ثبات عالٍ للمتغير أو المقياس، وكلما اقترب من الصفر دل على عدم وجود ثبات.

يوضح الجدول التالي نتائج معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لمتغيرات الدراسة والدرجة الكلية للإستبيان.

الجدول رقم (3–5): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات المتغيرات والدرجة الكلية للاستبيان

المتغير		معامل ألفا كرونباخ α
المتغير المستقل: تمكين الموظفين	تفويض السلطة	.7460
	فرق العمل	0.805
	الاتصال الفعال	0.761
المتغير التابع: أداء الموظفين		0.699
الدرجة الكلية للإستبيان		0.843

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من الجدول الرقم (3–5) أن قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ كانت قيم مرتفعة، حيث جاءت قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحاور المتغير المستقل تمكين الموظفين على النحو الآتي: تفويض السلطة: (α= 0.746)، فرض العمل: (α= 0.805)، الاتصال الفعال: (α= 0.761)، كما بلغت قيمة معامل الثبات بالنسبة للمتغير التابع: أداء الموظفين(α= 0.699) ، أما على مستوى الدرجة الكلية للاستبيان فقد بلغ معامل الثبات (α= 0.843)، وهذا يؤكد أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية ومناسبة وتقيس ما وضعت لقياسه، وبالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة.

المبحث الثالث : تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

يتضمن هذا المبحث عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)، حيث نقوم أولا بوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، وبعد هذا يتم إجراء تحليل وصفي لإجابات موظفي عينة الدراسة، وبعد ذلك نقوم باختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: وصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

اشتملت الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة كما جاء في الإستبيان المرفق في الملاحق على المتغيرات الديمغرافية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل الدراسي، الوضعية الوظيفية، الخبرة المهنية)، حيث سيتم اعتماد التكرارات، النسب المئوية والرسومات البيانية في التعبير عن خصائص أفراد العينة وتحليلها.

أولا:متغير الجنس

يمثل الجدول التالي تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

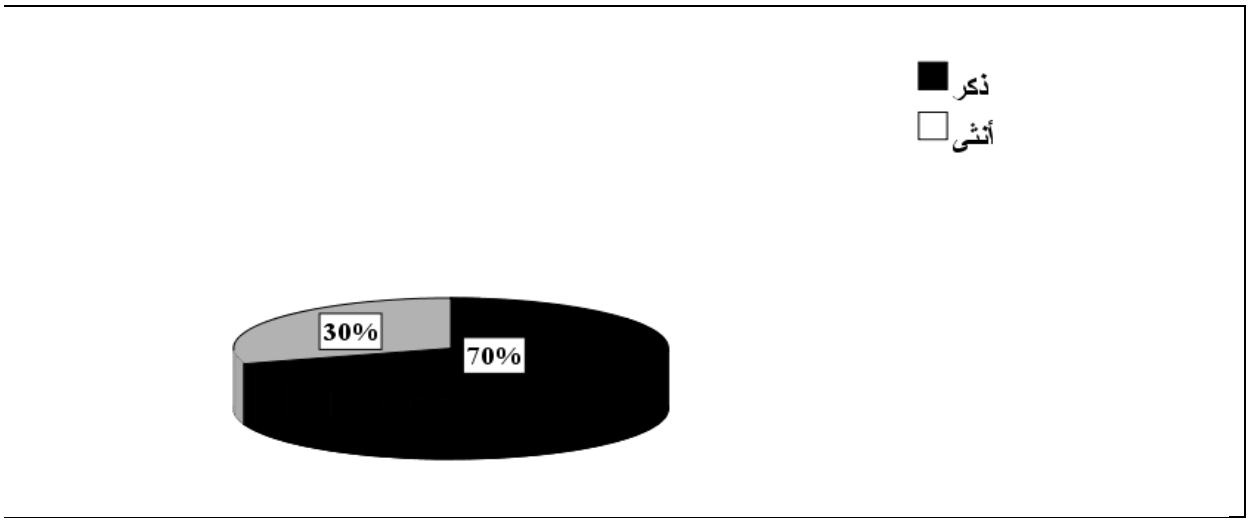
الجدول رقم (3–6) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئات	التكرار f	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	28	70
	أنثى	12	30
	المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (3–6): أن الموظفين في العينة أغلبهم ذكور إذ بلغت نسبتهم (70%) من إجمالي عينة الدراسة وبلغت نسبة الإناث (30%)، وهذا يدل على وجود الذكور بنسبة أكبر في مستويات تسيير البلدية مقارنة بالإناث، والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (3–2) : توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس



المصدر: رسم مقتطع من مخرجات SPSS

ثانيا: متغير الفئة العمرية

يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الفئة العمرية.

الجدول رقم (3–7): توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الفئة العمرية

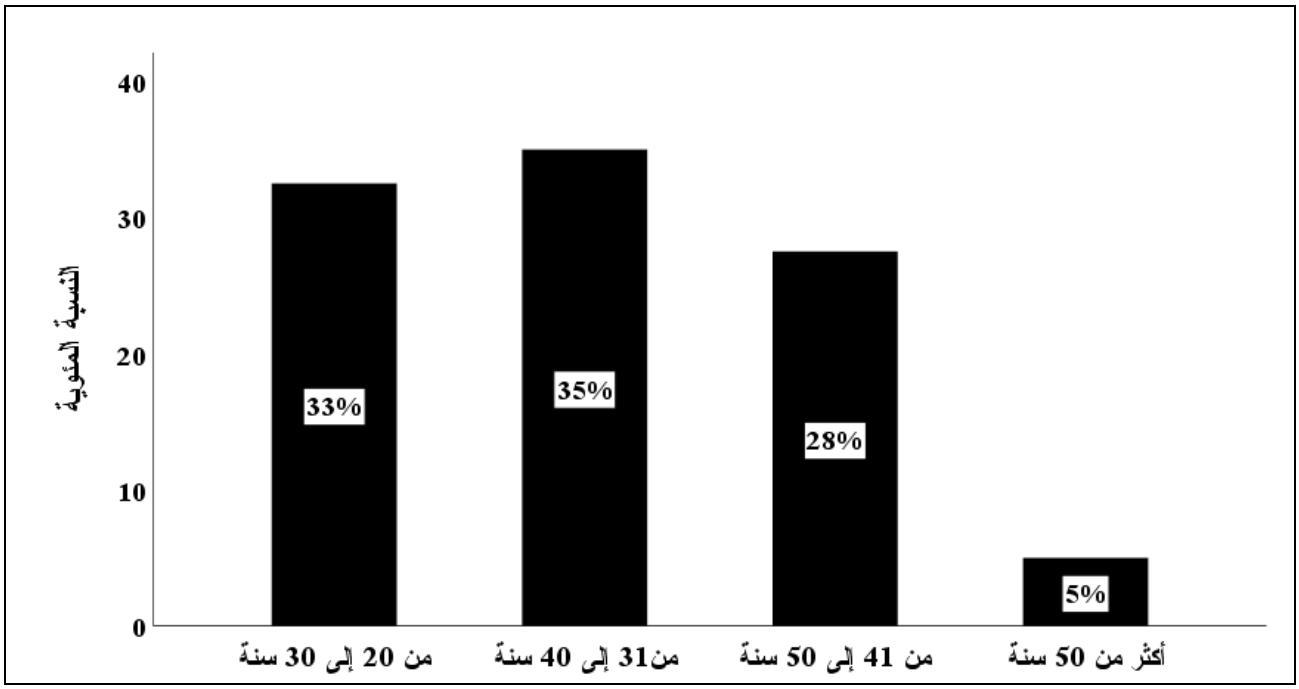
المتغير	الفئات	التكرار f	النسبة المئوية %
الفئة العمرية	من 20 إلى 30 سنة	13	33
	من 31 إلى 40 سنة	14	35
	من 41 إلى 50 سنة	11	28
	أكثر من 50 سنة	02	05
	المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه، أنّ معظم الموظفين في عينة الدراسة هم من الفئة العمرية [من 31 إلى 40 سنة]، حيث بلغ عددهم (14) موظف وبنسبة مقدارها (35%)، تليها الفئة العمرية [من 20 إلى 30 سنة]، حيث بلغ عددهم (13) موظف وبنسبة (33%)، ثم الفئة العمرية [من 41 إلى 50 سنة]، والبالغ عددهم (11) موظف وبنسبة مقدارها (28%)، في حين بلغ مجموع الموظفين الذين هم من الفئة العمرية [أكثر من 50

سنة] (02) موظفين وبنسبة مقدارها (05%). وبشكل عام يمكن القول أن سياسة التوظيف في البلدية ترتكز على الفئات الشبابية، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (3–3): توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الفئة العمرية



المصدر: رسم مقتطع من مخرجات SPSS

ثالثا: متغير المؤهل الدراسي

تم توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى الدراسي إلى أربع فئات يلخصها الجدول التالي:

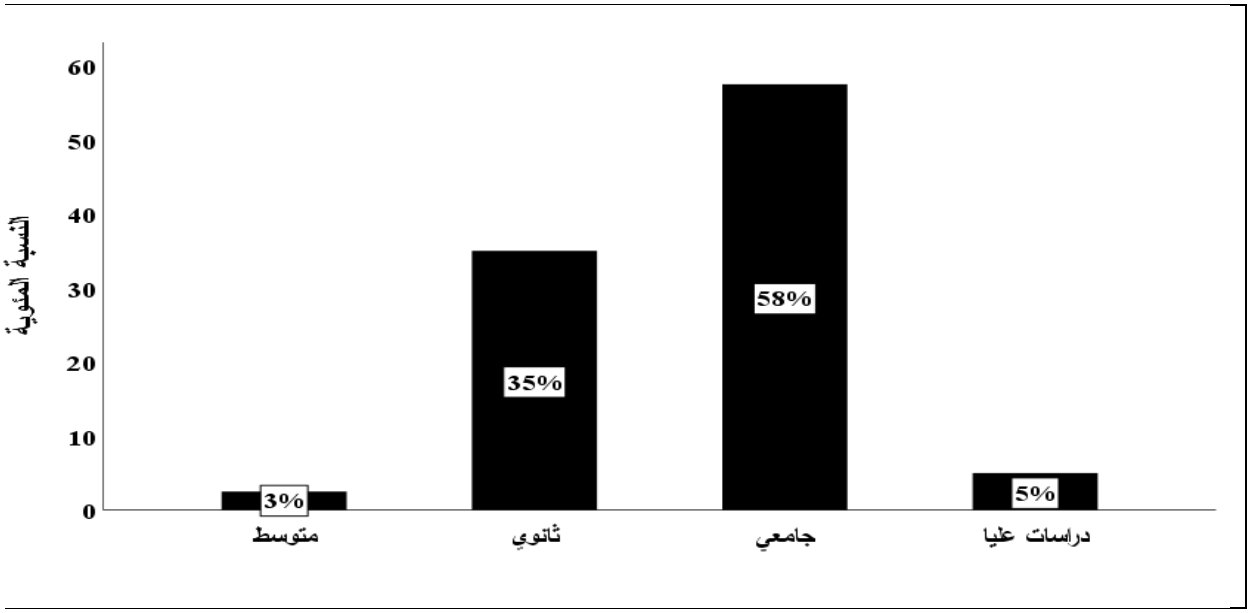
الجدول رقم (3–8): توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المؤهل الدراسي

المتغير	الفئات	التكرارات *f*	النسبة المئوية *%*
المؤهل الدراسي	متوسط	01	03
	ثانوي	14	35
	جامعي	23	58
	دراسات عليا	02	05
	المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن الموظفين الذين لهم مستوى جامعي يمثلون المستوى التعليمي الغالب في عينة الدراسة إذ بلغ عددهم (23) موظف وبنسبة مئوية بلغت (58%)، يليهم الموظفين الذي لديهم مؤهل دراسي ثانوي بمجموع (14) موظف وبنسبة بلغت (35%)، ثم الموظفين الحاملين لشهادة دراسات العليا بمجموع (02) موظفين وبنسبة (05%)، في حين نجد أن الموظفين من ذوي المؤهل الدراسي متوسط يمثلون أدنى نسبة من عينة الدراسة إذ بلغ عددهم موظف واحد وبنسبة (03%) من حجم العينة. وعليه نستنتج أن سياسة التوظيف في البلدية ترتكز على الموظفين من حاملي الشهادات الجامعية، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (3–4): توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: رسم مقتطع من مخرجات SPSS

رابعا: متغير الوضعية الوظيفية

يوضح الجدول التالي، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الوضعية الوظيفية:

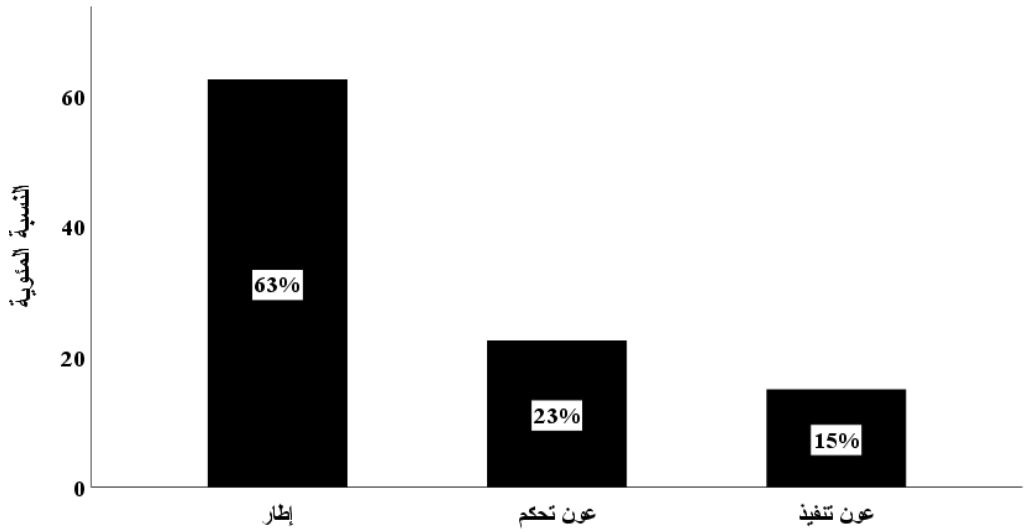
الجدول رقم (3–9): توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الوضعية الوظيفية

المتغير	الفئات	التكرارات *f*	النسبة المئوية *%*
الوضعية الوظيفية	إطار	25	63
	عون تحكم	09	23
	عون تنفيذ	06	15
	المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه، أن غالبية الموظفين في عينة الدراسة من حيث الوضعية الوظيفية هم من فئة الإطارات، حيث بلغ عددهم (25) موظف وبنسبة مقدارها (63%)، يليهم أعوان التحكم بمجموع (09) موظف وبنسبة مقدارها (23%)، وأخيرا أعوان التنفيذ بمجموع (06) موظفين وبنسبة مقدارها (15%). ومن خلال هذه النتائج يمكن القول أن طبيعة النشاط الذي تمارسه البلدية يفرض عليها الإعتماد على الإطارات والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (3–5): توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الوضعية الوظيفية



المصدر: رسم مقتطع من مخرجات SPS

خامسا: متغير الخبرة المهنية

يبين الجدول التالي، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الخبرة المهنية.

الجدول رقم (3–10): توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الخبرة المهنية

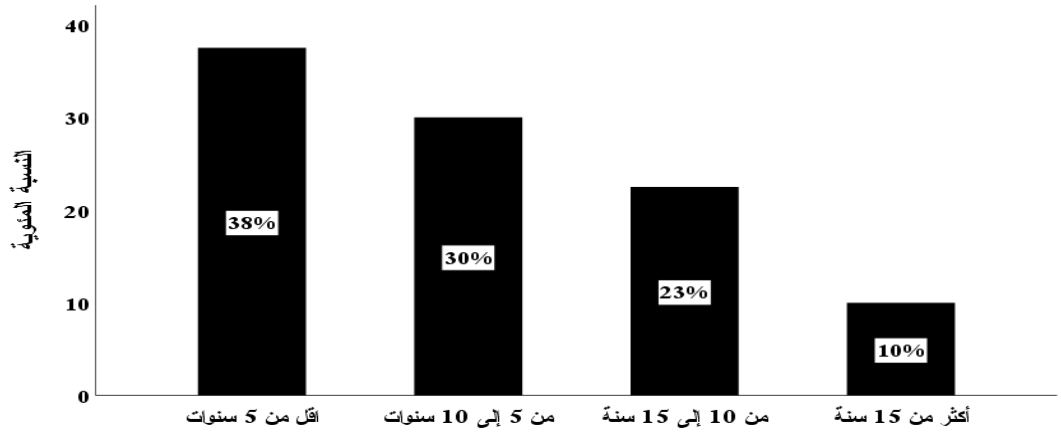
المتغير	الفئات	التكرار ك	النسبة المئوية %
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	15	38
	من 5 إلى 10 سنوات	12	30
	من 10 سنة إلى 15 سنة	09	23

	أكثر من 15 سنة	04	10
	المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه، أنّ معظم الموظفين في عينة الدراسة لديهم خبرة مهنية [أقل من 5 سنوات]، فقد بلغ عددهم (15) موظف وبنسبة مقدارها (38%)، يليهم الموظفين الذين لديهم خبرة مهنية [من 05 إلى 10 سنوات]، حيث بلغ عددهم (12) موظف وبنسبة (30%)، ثم الموظفين الذين لديهم خبرة مهنية [من 10 إلى 15 سنة] والذين بلغ عددهم (09) موظف وبنسبة مقدارها (23%)، في حين لم يشكل الموظفين الذين لديهم خبرة [أكثر من 15 سنة] سوى (4) موظفين وبنسبة مقدارها (10%) من حجم العينة. وتشير هذه النتائج إلى أن هنالك شبه استقرار وظيفي في البلدية محل الدراسة، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (3–6): توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: رسم مقتطع من مخرجات SPSS.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات موظفي عينة الدراسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة وكانت النتائج كما يلي:

أولا: تحليل البيانات المتعلقة بإجابات الموظفين لعبارات محاور متغير تمكين الموظفين.

1–المحور الأول: تفويض السلطة

الجدول رقم (3–11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمحور تفويض السلطة

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي M	الإنحراف المعياري SD	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
A1	تفويض الرئيس للصلاحيات يعد تنازلا للمسؤولية	3.835	0.741	3	موافق
A2	التفويض يعني مشاركة الصلاحيات بين الرئيس والمرؤوسين	3.698	0.964	4	موافق
A3	يتم تطوير الثقة من خلال التعاون بيني وبين مسؤولي في العمل	4.004	0.843	2	موافق
A4	يزيد التفويض من تحمل المسؤولية عن العمل الشخصي	3.053	1.005	5	محايد
A5	هنالك تفويض للسلطة لأشخاص غير قادرين على تحمل مسؤوليتها	3.016	0.771	6	محايد
A6	يقوم الرئيس بتفويض الصلاحيات لتعدد مسؤولياته	4.423	1.040	1	موافق بشدة
تفويض السلطة		3.669	0.691	–	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3-11) أن المتوسط العام لمحور تفويض السلطة جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت، حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (M=3.669) وبانحراف معياري قدره (SD=0.691) يشير إلى تجانس أراء موظفي عينة الدراسة.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (A6) التي نصت على " يقوم الرئيس بتفويض الصلاحيات لتعدد مسؤولياته." كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء محور تفويض السلطة، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (M=4.423) وبانحراف معياري قدره (SD=1.040) معبرا عن وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة ، تليها العبارة (A3) الخاصة ب " يتم تطوير الثقة من خلال

التعاون بيني وبين مسؤولي في العمل " بمتوسط حسابي (*M*=4.004) وانحراف معياري قدره (*SD*=0.843) معبرًا عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (A5) المتعلقة ب " هنالك تفويض للسلطة لأشخاص غير قادرين على تحمل مسؤوليتها " على أدنى متوسط حسابي (*M*=3.016) وبانحراف معياري بلغ (*SD*= 0.771) ما يدل على وجود تجانس في اجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

ويلاحظ أيضا من نتائج إجابات موظفي عينة الدراسة أن باقي المتوسطات الحسابية انحصرت بين القيمتين [*M*=3.053 ; *M*= 3.835]، حيث تتجمع هذه النتائج وفقا لمقياس (Likert) بين درجة (موافق) ودرجة المحايد، وهذا يدل على انطباع ايجابي لدى موظفي عينة الدراسة حول أهمية تفويض السلطة في بلدية عين القصير.

2–المحور الثاني: فرق العمل

يوضح الجدول رقم (3–12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمحور فرق العمل.

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي *M*	الإنحراف المعياري *SD*	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
A7	أعمل مع زملائي في شكل جماعي مما يساهم في حل المشكلات بطريقة أسرع وأفضل	3.417	0.735	2	موافق
A8	أثق تقابليات الأفراد الموظفين معي في تقديمهم للمعلومات الصحيحة	3.038	0.769	3	محايد
A9	يتصرف الآخرون معي بحرية انطلاقا من شعورهم بالمسؤولية من توفر إجمالي وجماعي والمعلومات	3.974	0.958	1	موافق
فرق العمل		3.476	0.826	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3–12) أن المتوسط العام لمحور فرق العمل جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت، حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (*M*=3.476) وبانحراف معياري قدره (*SD*=0.826) يشير إلى تجانس أراء موظفي عينة الدراسة.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (A9) التي نصت على " يتصرف الآخرون معي بحرية انطلاقا من شعورهم بالمسؤولية من توفر إجمالي وجماعي والمعلومات " كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء محور فرق العمل، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (M=3.476) وبانحراف معياري قدره (SD=0.826) معبرا عن عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة ، تليها العبارة (A7) الخاصة ب " أعمل مع زملائي في شكل جماعي مما يساهم في حل المشكلات بطريقة أسرع وأفضل " بمتوسط حسابي (M=3.417) وانحراف معياري قدره (SD=0.735) معبرًا عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (A8) المتعلقة ب " أثق تقابليات الأفراد الموظفين معي في تقديمهم للمعلومات الصحيحة" على أدنى متوسط حسابي (M=3.038) وبانحراف معياري بلغ (SD= 0.769) ما يدل على وجود تجانس في اجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبناءً على ما سبق، يمكننا القول أن إجابات الموظفين على العبارات جاءت بين درجة (موافق) ودرجة المحايد وفقا لمقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع ايجابي لدى موظفي عينة الدراسة حول أهمية فرق العمل في بلدية عين القصير.

3–المحور الثالث: الاتصال الفعال

يوضح الجدول رقم (3–13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمحور الاتصال الفعال.

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي M	الإنحراف المعياري SD	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
A10	من السهولة في مكان عملي الحصول على المعلومات التي احتاجها	2.974	0.931	3	موافق
A11	تتوفر في البلدية المعلومات التي تمكننا من الإجابة على جميع الأسئلة والمشاكل التي تواجهها في العمل	3.123	0.936	2	محايد
A12	أملك الجوانب الفنية والإدارية اللازمة للحصول على المعلومات وتبادلها	3.345	0.764	1	محايد
الاتصال الفعال		3.147	0.833	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3-8) أن المتوسط العام لمحور الاتصال الفعال جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت، حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (M=3.147) وبانحراف معياري قدره (SD=0.833) يشير إلى تجانس أراء موظفي عينة الدراسة.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (A12) التي نصت على " أملك الجوانب الفنية والإدارية اللازمة للحصول على المعلومات وتبادلها " كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء محور الاتصال الفعال، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (M=3.345) وبانحراف معياري قدره (SD=0.764) معبرا عن عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة ، تليها العبارة (A11) الخاصة ب " تتوفر في البلدية المعلومات التي تمكننا من الإجابة على جميع الأسئلة والمشاكل التي تواجهها في العمل " بمتوسط حسابي (M=3.123) وانحراف معياري قدره (SD=0.936) معبرًا عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، في حين حصلت العبارة (A10) المتعلقة ب " من السهولة في مكان عملي الحصول على المعلومات التي احتاجها " على أدنى متوسط حسابي (M=2.974) وبانحراف معياري بلغ (SD= 0.931) ما يدل على وجود تجانس في اجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبناءً على ما سبق، يمكننا القول إن إجابات الموظفين على العبارات جاءت بدرجة المحايد وفقا لمقياس (Likert)، وهذا يدل على وجود اختلاف لدى موظفي عينة الدراسة حول أهمية الاتصال الفعال في بلدية عين القصير.

ثانيا: تحليل البيانات المتعلقة بإجابات الموظفين لعبارات متغير أداء الموظفين.

يوضح الجدول رقم (3-14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لعبارات متغير أداء الموظفين.

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي M	الإنحراف المعياري SD	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
B1	أقوم بإنجاز الأعمال المطلوبة مني بأداء جيد	4.349	0.833	01	موافق بشدة
B2	أبذل الجهد الكافي لإنجاز أعمالي في الوقت المحدد	4.275	0.948	02	موافق بشدة
B3	هناك معرفة بالأعمال الموكلة لي	3.981	0.754	05	موافق
B4	ألتزم بالتعليمات والإجراءات عند تنفيذ عملي	3.721	0.862	07	موافق

B5	أنسق مع الآخرين في إنجاز الأعمال التي أقوم بها	3.865	0.945	06	موافق
B6	يكون أدائي أفضل من خلال العمل الجماعي	3.163	017.1	10	محايد
B7	أشارك في اتخاذ القرارات وهذا يساعد أدائي	3.018	0.709	11	محايد
B8	لدي علاقات جيدة مع الزملاء	4.025	0.944	04	موافق
B9	الولاء المستمر يعطي قيمة أخلاقية	3.493	0.962	08	موافق
B10	تحسين أدائي يساهم في تحسين أداء البلدية	4.166	0.738	03	موافق
B11	أنتمي لمكان عملي وليس لي الرغبة في مغادرته	3.269	0.941	09	محايد
B12	تقوم البلدية لي الحوافز ما يشجعني على حل مشاكلي الخاصة	2.598	0.834	12	غير موافق
المتغير التابع: أداء الموظفين		3.660	0.691	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3-14) أن المتوسط العام لمتغير أداء الموظفين جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت، حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (M=3.660) وبانحراف معياري قدره (SD=0.839) يشير إلى تجانس أراء موظفي عينة الدراسة.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (A1) التي نصت على " أقوم بإنجاز الأعمال المطلوبة مني بأداء جيد." كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء محور تفويض السلطة، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (M=4.349) وبانحراف معياري قدره (SD=0.833) معبرا عن عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة ، تليها العبارة (A2) الخاصة ب " أبذل الجهد الكافي لإنجاز أعمالي في الوقت المحدد " بمتوسط حسابي (M=4.275) وانحراف معياري قدره (SD=0.948) معبرًا عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (B12) المتعلقة ب " تقوم البلدية لي الحوافز ما يشجعني على حل مشاكلي الخاصة " على أدنى متوسط حسابي (M=3.598) وبانحراف معياري بلغ (SD= 0.834) ما يدل على وجود تجانس في اجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

ويلاحظ أيضا من نتائج إجابات موظفي عينة الدراسة أن باقي المتوسطات الحسابية انحصرت بين القيمتين [M=3.018 ; M= 4.166]، حيث تتجمع هذه النتائج وفقا لمقياس (Likert) بين درجة (موافق) ودرجة المحايد، وهذا يدل على انطباع ايجابي لدى موظفي عينة الدراسة حول أهمية أدائهم في بلدية عين القصير.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

بعد الانتهاء من مناقشة نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة، ننتقل الآن إلى اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة الميدانية باستخدام كلٍ من تحليل الانحدار المتعدد، وتحليل التباين المتعدد.

أولا: الفرضية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى للدراسة الحالية على ما يلي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمحاور تمكين الموظفين على أداء الموظفين عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في بلدية عين القصير. وللتحقق من هذه الفرضية نقوم باستخدام تحليل الانحدار المتعدد والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (3-15): نموذج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر محاور تمكين الموظفين على أداء الموظفين داخل البلدية محل الدراسة

النموذج	المتغير التابع (Y)		
	) أداء الموظفين (		
المتغير المستقل: محاور تمكين الموظفين (X)	أوزان الإنحدار β	الخطأ المعياري SE	مستوى الدلالة P
تفويض السلطة (X_1)	0.295	0.057	<0.001
(X_2) فرق العمل	0.116	0.046	0.016
(X_3) الاتصال الفعال	0.585	0.055	<0.001
الثابت (i)	0.005	0.161	0.975
R^2 = 0.935 071, P<0.001 . $F_{(3,36)}$= 173			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج تحليل الإنحدار المتعدد الواردة في الجدول السابق أن محاور المتغير المستقل (تمكين الموظفين) لها القدرة على التنبؤ بالمتغير التابع (أداء الموظفين)، حيث بلغ مربع معامل الإرتباط (R^2 = 0.935) ما يعني أن محاور تمكين الموظفين قامت بتفسير ما قيمته (93.5%) من تباين الحاصل في متغير أداء الموظفين، كذلك تشير النتائج $F_{(3,36)}$= 173.071, P<0.001 إلى معنوية معامل الانحدار، وبالتالي يمكن كتابة معادلة خط الانحدار الغير معيارية بالشكل التالي:

Y(أداء الموظفين)= i (0.005) + X_1(تفويض السلطة)*(0.295)+X(فرق العمل)*(0.116)+(X_3) الاتصال الفعال*(0.585)

ومن خلال المعادلة السابقة والمستخرجة من نتائج الموضحة في الجدول رقم (3-15) نجد أن قيمة (بيتا β) الغير المعيارية لمحاور تمكين الموظفين: تفويض السلطة وفرق العمل والاتصال الفعال بلغت (β =0.295, P <0.001) و(β =0.116, P =0.016) و(β =0.585, P <0.001) على التوالي، وهي دالة إحصائيا عند (α=0.05)، وتترجم هذه النتائج على أن تفويض السلطة في البلدية ساهم في زيادة أداء الموظفين ب (29.5%)، وساهم فرق العمل في زيادة أداء الموظفين داخل البلدية ب (11.6%)، كذلك ساهم الاتصال الفعال في زيادة أداء الموظفين داخل البلدية ب (58.5%).

وبناءً على ما تقدم فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمحاور تمكين الموظفين على أداء الموظفين عند مستوى (α = 0.05) في بلدية عين القصير.

ثانيا: الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية للدراسة الحالية على ما يلي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

(α =0.05) في متغير محاور تمكين العاملين تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل الدراسي، الوضعية الوظيفية، الخبرة المهنية) داخل بلدية عين القصير. وللتحقق من هذه الفرضية نقوم بإجراء تحليل التباين المتعدد، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (3-16): نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محاور تمكين العاملين تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية.

مصدر التباين	محاور تمكين الموظفين	قيمة F	درجات الحرية *df*	مجموع المربعات	متوسط المربعات	مستوى الدلالة *p*
الجنس	تفويض السلطة	1.015	1	0.326	0.326	0.322
	فرق العمل	0.429	1	0.308	0.308	0.518
	الاتصال الفعال	0.039	1	0.017	0.017	0.844
الفئة العمرية	تفويض السلطة	0.649	3	0.624	0.208	0.590
	فرق العمل	0.549	3	1.183	0.394	0.653

	الاتصال الفعال	2.148	3	2.722	0.907	0.117
المؤهل الدراسي	تفويض السلطة	4.154	2	2.664	1.332	0.226
	فرق العمل	1.579	2	2.266	1.133	0.224
	الاتصال الفعال	1.671	2	1.412	0.706	0.206
الوضعية الوظيفية	تفويض السلطة	0.595	1	0.191	0.191	0.447
	فرق العمل	0.857	1	0.615	0.615	0.362
	الاتصال الفعال	0.870	1	0.368	0.368	0.359
الخبرة المهنية	تفويض السلطة	1.970	3	1.895	0.632	0.141
	فرق العمل	0.308	3	0.663	0.221	0.820
	الاتصال الفعال	1.613	3	2.044	0.681	0.209
الخطأ	تفويض السلطة	-	28	8.978	0.321	-
	فرق العمل	-	28	20.094	0.718	-
	الاتصال الفعال		28	11.827	0.422	
المجموع	تفويض السلطة	-	40	471.995	-	-
	فرق العمل	-	40	527.750	-	-
	الاتصال الفعال		40	569.307	-	-

774, P= 0.718.(Lvene test):$_{(5,40)}$= 0 تفويض السلطة:

1.722, P= 0.128 =$_{(5,40)}$(Lvene test):فرق العمل

1.564, P= 0.175 =$_{(5,40)}$(Lvene test):الاتصال الفعال

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم (3-16) أن قيمة اختبار التجانس لمحاور تمكين الموظفين جاءت على النحو الآتي: محور تفويض السلطة بلغت قيمت (Lvene test =0.774,P=0.718) وهو غير دال إحصائيا، وغير دال إحصائيا لمحور فرق العمل (Lvene test =1.722,P=0.128)، وأيضا غير دال إحصائيا لمحور الاتصال الفعال (Lvene test =1.564,P=0.175)، ما يعني أن تباين المجموعات متساوي، كما أن شرط التوزيع

الطبيعي لكل المحاور محقق مسبقا، وعليه فإن افتراضات تحليل التباين محققة وبالتالي يمكن مواصلة التحليل، حيث تبين النتائج الواردة في الجدول السابق أن قيمة (F) غير دالة إحصائيا، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في إجابات الموظفين حول محاور تمكين الموظفين تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل الدراسي، الوضعية الوظيفية، الخبرة المهنية).

وبناءً على ما تقدم فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير محاور تمكين الموظفين تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل الدراسي، الوضعية الوظيفية، الخبرة المهنية) داخل بلدية عين القصير.

ثالثا: الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثانية للدراسة الحالية على ما يلي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

(α =0.05) في متغير أداء الموظفين تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل الدراسي، الوضعية الوظيفية، الخبرة المهنية) داخل بلدية عين القصير. وللتحقق من هذه الفرضية نقوم بإجراء تحليل التباين الثنائي، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (3–17): نتائج اختبار تحليل التباين الثنائي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير أداء الموظفين تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية.

مصدر التباين	المتغيرات الديمغرافية				
	قيمة F	درجات الحرية *Df*	مجموع المربعات	متوسط المربعات	مستوى الدلالة *P*
الجنس	164.0	1	058.0	058.0	088.0
الفئة العمرية	491.1	3	597.1	532.0	247.0
المؤهل الدراسي	334 .2	2	6661.	833.0	074.0
الوضعية الوظيفية	092.0	1	033.0	033.0	250.0
الخبرة المهنية	1.480	3	1.584	0.528	0.639
الخطأ	-	28	9.991	0.357	-
المجموع	-	40	529.231	-	-
922, *P*= 0.087.(Lvene test):$_{(5,40)}$ = 1					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم (3-17) أن قيمة اختبار التجانس لمتغير أداء الموظفين (Lvene test =1.922, P=0.087) ما يعني أن تباين المجموعات متساوي، كما أن شرط التوزيع الطبيعي محقق مسبقا، وعليه فإن افتراضات تحليل التباين الثنائي محققة وبالتالي يمكن مواصلة التحليل. حيث بينت النتائج الواردة في الجدول السابق أن قيمة (F) غير دالة إحصائيا، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في إجابات الموظفين حول متغير أداء الموظفين تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل الدراسي، الوضعية الوظيفية، سنوات الخبرة المهنية).

وبناءً على ما تقدم فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير أداء الموظفين تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل الدراسي، الوضعية الوظيفية، الخبرة المهنية) داخل بلدية عين القصير.

خلاصة الفصل

تعرفنا من خلال هذا الفصل على تعريف بلدية عين القصير دائرة شلالة العذاورة ولاية المدية وكذا الهيكلة الإدارية التي تسير وفقها، ولقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على طريقة الاستبانة التي وزعناها على الموظفين والتي على ثلاث محاور المتمثلة في المعلومات الشخصية، محور متعلق بالتمكين، والأخر متعلق بالموظفين، وهدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية بحثنا:(دور التمكين في تحسين أداء الموظفين)بعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام مجموعة من الأساليب ثم قمنا بعرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختيار الفرضيات.

خاتمة

خاتمة عامة

يعتبر المورد البشري أهم مصدر للنجاح وتفوق المؤسسات الحديثة فهو المورد غير القابل للزوال أو الاهتلاك خاصة في المؤسسات الخدمية حيث أنه يعتبر الركيزة الأساسية لتقديم خدامات ذات جودة عالية ، حيث يؤدي تمكينه إلى أحسن النتائج في الأداء الفردي أو الجماعي مما ينعكس إيجابا على أداء البلدية ككل.

ومن خلال دراستنا لموضوع دور التمكين في تحسين أداء العاملين في البلدية إلى مجموعة من النتائج منها مايلي:

❖ التمكين مصطلح لم ينشئ بشكل عفوي إنما كان نتيجة لعدة بحوث وتطورات وهو يعطي مساحة أكبر للموظفين في اتخاذ القرارات وبحمل المسؤولية والتصدي للمشاكل التي تواجههم، وتتمحور أبعاده في خمسة أبعاد وهي(تفويض السلطة، فرق العمل التدريب التحفيز الاتصال الفعال).

❖ يعبر أداء الموظفين عن المخرجات أو النتائج التى يحققها العامل خلال تأديته لمهامه والقيام بواجباته بفعالية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة أي تحقيق أداء جيد للبلدية.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي والمتعلق بالمؤسسة المدروسة(بلدية عين القصير)فلقد توصلنا إلي النتائج التالية:

❖ تتوفر بلدية عين القصير بالمدية على أبعاد التمكين وباتجاهات مختلفة في البلدية بحيث يؤثر بعد فرق العمل بشكل أكبر مقارنة بالأبعاد الأربعة الأخرى.

❖ يوجد أداء جيد لموظفي البلدية(بلدية عين القصير بالمدية) حيث كانت النتائج المتحصل عليها من خلال اختبار فرضية الأداء على أن أداء الموظفين أداء جيد.

ومن خلال تحليل الفرضيات الفرعية لتأثير توصلنا إلى النتائج التالية:

❖لا يوجد تأثير لتفويض السلطة على أداء الموظفين ببلدية عين القصي بالمدية وهذا لكون الموظفين بالبلدية يعتمدون على الرقابة في انجاز أعمالهم وأنه كلما مُنحو سلطة كانت لديهم فرصة أكبر للتسيب والإهمال للعمل مما يخفض من مستوى أدائهم.

❖ يوجد تأثير للعمل الجماعي على أداء الموظفين بلدية عين القصير بالمدية وهذا يدل على أن الموظفين بالبلدية ينحازون أكثر إلى العمل في شكل فريق وجماعات على العمل الفردي والذي يظهر على أنه يمثل ضغط وعبئ على الموظف على عكس العمل الجماعي والذي يفتح له المجال للإبداع والتطور من خلال الاستفادة وتنقل

الخبرات فيما بينهم وهذا ما يحسن في أداء كل موظف على حدى وهذا ما يؤدي إلى تحيسن في الأداء الكلي للموظفين وبالتالي أداء البلدية.

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

❖ لا يوجد تأثير للتحفيز على أداء الموظفين بالبلدية أي أن نظام الحوافز في البلدية ضعيف حيث أن الحوافز المقدمة لا تتطابق وتوقعات ورغبات العمال هذا ما ينعكس بالسلب على أداء الموظفين.

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

التوصيات:

ومن خلال معالجتنا للإشكالية قمنا بالتوصل إلذ التوصيات التالية:

❖ على بلدية عين القصير بالمدية أن تدرك أهمية موردها البشري والعمل على تعزيز قدراته وتطويرها .

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

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

❖ فتح المجال للموظفين لإظهار قدراتهم الإبداعية وتبتِ الأفكار التي تطرح من قبل الموظفين والعمل على تطبيقها .

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

خاتمة عامة

آفاق الدراسة:

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

- التمكين الإداري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية .
- دور التمكين في تدعيم الأداء المتميز للموارد البشرية.
- ممارسة التمكين الاداري وأثره على أداء الموظفين .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1- كتب باللغة العربية :

- أبو المجد محمد جمال، **التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية** ط 1، دار ابن جزم للنشر والتوزيع، جامعة عين شمس، مصر،2008.
- أحد عريقات وآخرون، **قضايا إداري معاصرة**، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- اللوزي موسى سلامة وحمود، خضير كاظم، **مبادئ إدارة الأعمال**، ط 1، إسراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- ألساعدي مؤيد نعمة، **مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
- المفرجي عاد لحرحوش وآخرون، **رأس المال الفكري، طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.
- الوليد يزيد بشار، **الإدارة الحديثة للموارد البشرية**، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- بلوطي سعاد نايف، **إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد**، ط 2، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.
- حجازي محمد حافظ، **المنظمات العامة**، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
- حسن راوية محمد، **إدارة الموارد البشرية**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999.
- خالد عبد الرحمن العتيبي، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل، عمان، دون طبعة، 1998.
- زكريا مطلك الدوري، أحمد علي صالح، **إدارة التمكين واقتصاديات الثقة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،الأردن2009.
- زهير ثابت، **كيف تقيم أداء الشركات والعاملين**، دار قباء الطباعة والنشر والتوزيع، دون طبعة، 2001.
- سليمان خليل فارس وآخرون، "**ادارة الموارد البشرية الأفراد**"، منشورات جامعة دمشق دون طبعة، دون سنة.
- سماح مؤيد محمد، أسيل هادي محمود، **أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 67 ،الأردن، 1997.
- سهيلة محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2006.

قائمة المراجع

- صلاح الدين عبد الباقي، "**إدارة الموارد البشرية**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، دون طبعة، 2000.
- طه طارق، **السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت**،دار الفكر الجامعي، مصر، 2006.
- عطية أفندي حسين، **تمكين العاملين (مدخل للتحسين والتطوير المستمر)**، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.
- عدي عطا حادي، **القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية**، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2013.
- عمر العقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة بين الواقع والتطبيق**، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- عبد الحكم أحمد الخزامي، **تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين** ، ط 1، تقييم الأداء سلسلة الإدارة للماصرة، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع، مصر، بدون سنة نشر.
- عاطف جابر طه وآخرون، **نظم المعلومات البشرية**، الدار الأكاديمية للعلوم، بدون طبعة، دون سنة.
- عبد الرحمان بن محمد الجريسي، **إدارة الوقت من منظور إسلامي**، مكتبة العبيكان، الرياض، دون طبعة، 2000.
- فيصل حسونة، **ادارة الموارد البشرية**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- فيصل حسونة، "**إدارة الموارد البشرية** "، دار أسامة لمنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- منير نوري، وآخرون، **إدارة الموارد البشرية**، مكتبة المجتمع العربي لمنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى، 2011.
- محمد مصطفى الخرشوم، نبيل محمد مرسي، **إدارة أعمال (مبادئ والمهارات والوظائف)**، ط 03، مكتبة القيصري، السعودية، 1999.
- مصطفى أحد السيد، **المدير ومهاراته السلوكية**، الجمعية العربية للإدارة مصر، 2005.
- مازن عبد العزيز، التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسساتي، الأردن، 2016.
- محمود حسين الوادي، **التمكين الإداري في العصر الحديث**، ط 1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.

- مصطفى أحمد السيد، **المدير ومهاراته السلوكية في إدارة الأعمال**، المكتب الجامعي، مصر، 2004.
- نادر أحمد أبو شيخة، **إدارة الموارد البشرية**، دار صفاء لمنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000.
- هلال محمد الغني حسين، **مهارة إدارة الأداء**، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، الطبعة الثانية، 1999.
- يحيي سليم ملجم، **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، ط 1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009.

2- الأطروحات والمذكرات:

- الياس بن سالم، **تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية**، رسالة ماجيسر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم تجارية، جامعة المسيلة،2006.
- جلال الدين بوعطيط، **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي**، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2009.
- خير الدين جمعة، **دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية (دارسة حالة)**، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015.
- رشيدة بن جامع، **تمكين العاملين ودوره في تحسين الأداء بالمنشأة الاستشفائية**، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة سكيكدة، 2010.
- رزق الله حنان، **أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة (دراسة ميدانية على عينة من كليات جامعة منتوري)**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر، 2010.
- ركان محمد حسن الخطيب، **أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين**، رسالة ماجيستر في إدارة الأعمال، الأردن، 2008.
- سهام بن رحمون، **بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي**، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة باتنة، 2014.

- شائع بن سعيد مبارك القحطاني، **التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة نايف العربية، للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، السعودية، 2011.
- شادلي شوقي، **أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، رسالة ماجيستر، جامعة ورقلة كلية. الحقوق والعلوم الاقتصادية، 2010.
- على محمد سالي، **العلاقة بين أبعاد التمكين ودرجات الرضا الوظيفي (دراسة ميدانية بقطاع البترول)**، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 2002.
- عزيز دلمان أحمد، **التمكين ودوره في الإبداع الإداري**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر، تخصص إدارة الأعمال،كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة السليمانية، اليمن،2011.
- فاتن محمود الملفوح، **تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية الأقصى**، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجيستر في القيادة والإدارة، جامعة غزة,2016.
- محمد إبراهيم المدهون، **تمكين العاملين ودوروه في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة الإسلامية**، دراسة مقدمة للحصول على درجة الماجيستر في القيادة والإدارة، غزة، 2006.
- مؤيد أحمد صادق مسعود، **درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات .الضفة الغربية**، رسالة ماجيستر (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح، فلسطين،2012.
- مطر بن عبد المحسن الجميلي، **الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى**، رسالة ماجيستر، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية ، 2008.
- محمد بن مسفر الشمراني، **المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين (دراسة مسحية مقارنة على منسوبي المديرية العامة للدفاع المدني ووكالة وزارة الداخلة للأحوال المدنية)**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- محمد بن عبد الله العثمان، **تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء**، رسالة ماجيستر، جامعة الملك كلية العلوم الإدارية، السعودية.

3- مجلات وأوراق بحثية:

- حمداوي عمر، أحمد بخوش، **انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي (من منظور بعض الأساتذة بجامعة ورقلة)**، مجلة، عدد 8جوان، **2012**.
- عبد الوهاب علي محمد، **إدارة الكتاب المفتوح**، مقالة مؤتمر إدارة القرن الواحد والعشرين وايد سيرفس للاستشارات، مصر، 1997.
- عبد الباري إبراهيم، **دور تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، 2003.
- عامر خضير الكبيسي، **ادارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة، دون طبعة، 2005.

4- مؤتمرات وملتقيات:

- سعد بن مرزوق العتيبي، **المؤتمر العربي السنوي الخامس في الجودة الشاملة**، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، السعودية.
- صالح بن نوار، **فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية**، ببر علم الاجتماع للاتصال والبحث والترجمة ، جامعة قسنطينة ، 2010.

5- النصوص القانونية :

- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 11- 10 المؤرخ 22 جوان 2011، المتعلق بالبلدية ، **الجريدة الرسمية** ،العدد 37، 03 جويلية 2011

5- مصادر باللغة الأجنبية:

- Gibbs،Jih (2004) Performance mesure propretés& inventives-Institute fore the study of Labor, no(1356) on Line, Avalable at.: www.aLazhar.edu.PS/Library/attachedFiLe. Asp.

ملاحق

ملاحق الدراسة:

1- اختبار التوزيع الطبيعي:

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
المحور الأول :تفويض السلطة	,136	40	,059	,958	40	,143
المحور الثاني :فرق العمل	,091	40	,200*	,977	40	,595
المحور الثالث :الاتصال الفعال	,116	40	,191	,945	40	,050
المتغير التابع :أداء الموظفين	,083	40	,200*	,960	40	,173
*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.						
a. Correction de signification de Lilliefors						

2-ثبات الاستبيان

- تفويض السلطة:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,746	06

- فرق العمل

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,805	03

- الاتصال الفعال

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,761	03

- أداء الموظفين

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,699	12

- الدرجة الكلية للاستبيان

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,843	24

3-التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديمغرافية

Table de fréquences

توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	28	70,0	70,0	70,0
	أنثى	12	30,0	30,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 20 إلى 30 سنة	13	32,5	32,5	32,5
	من 31إلى 40 سنة	14	35,0	35,0	67,5
	من 41 إلى 50 سنة	11	27,5	27,5	95,0
	أكثر من 50 سنة	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل الدراسي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط	1	2,5	2,5	2,5
	ثانوي	14	35,0	35,0	37,5
	جامعي	23	57,5	57,5	95,0
	دراسات عليا	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوضعية الوظيفية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار	25	62,5	62,5	62,5
	عون تحكم	9	22,5	22,5	85,0
	عون تنفيذ	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 5 سنوات	15	37,5	37,5	37,5
	من 5 إلى 10 سنوات	12	30,0	30,0	67,5
	من 10 إلى 15 سنة	9	22,5	22,5	90,0
	أكثر من 15 سنة	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

4-المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور متغير تمكين الموظفين

Statistiques univariées			
	N	Moyenne	Ecart type
A1	40	3,835	,741
A2	40	3,698	,964
A3	40	4,004	,843
A4	40	3,053	1,005
A5	40	3,016	,771
A6	40	4,423	1,040
تفويض_السلطة	40	3,6689	,6913
A7	40	3,417	,735
A8	40	3,038	,769
A9	40	3,974	,958
فرق_العمل	40	3,4758	,8264
A10	40	2,974	,931
A11	40	3,123	,936
A12	40	3,345	,764
الاتصال_الفعال	40	3,1466	,8331

5-المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير أداء الموظفين

Statistiques univariées			
	N	Moyenne	Ecart type
B1	40	4,349	0,833
B2	40	4,275	0,948
B3	40	3,981	0,754

B4	40	3,721	0,862
B5	40	3,865	0,945
B6	40	3,163	1,017
B7	40	3,018	0,709
B8	40	4,025	0,944
B9	40	3,493	0,962
B10	40	4,166	0,738
B11	40	3,269	0,941
B12	40	2,598	0,834
اداء_الموظفين	40	3,6595	0,6912

7–جداول تحليل الانحدار المتعدد: لتأثير محاور متغير تمكين الموظفين على أداء الموظفين

Régression

Variables introduites/éliminées[a]			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المحور الثالث :الاتصال الفعال ,المحور الأول :تفويض السلطة ,المحور الثاني : فرق العمل[b]	.	Introduire
a. Variable dépendante : التابع المتغير :أداء الموظفين			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,967[a]	,935	,930	,16340
a. Prédicteurs : (Constante), الثالث المحور :الاتصال الفعال ,الأول المحور :تفويض السلطة ,الثاني المحور :فرق العمل				

ANOVA[a]						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	13,862	3	4,621	173,071	,000[b]
	de Student	,961	36	,027		
	Total	14,823	39			

a. Variable dépendante : التابع المتغير :الموظفين أداء
b. Prédicteurs : (Constante), العمل فرق :الثاني المحور ,السلطة تفويض :الأول المحور ,الفعال الاتصال :الثالث المحور

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	,005	,161		,031	,975
	المحور الأول :تفويض السلطة	,295	,057	,298	5,145	,000
	المحور الثاني :فرق العمل	,116	,046	,150	2,520	,016
	المحور الثالث :الاتصال الفعال	,585	,055	,639	10,678	,000

a. Variable dépendante : التابع المتغير :الموظفين أداء

11- اختبار التجانس:

✓ محاور متغير تمكين الموظفين

Test d'égalité des variances des erreurs de Levene[a]

	F	ddl1	ddl2	Signification
السلطة تفويض :الأول المحور	,774	22	17	,718
العمل فرق :الثاني المحور	1,722	22	17	,128
الفعال الاتصال :الثالث المحور	1,564	22	17	,175

Teste l'hypothèse nulle selon laquelle la variance des erreurs de la variable dépendante est égale sur les différents groupes.

a. Plan : Constante + الخبرة_سنوات + الوظيفية_الوضعية + الدراسي_المؤهل + العمرية_الفئة + الجنس

✓ متغير أداء الموظفين

Test d'égalité des variances des erreurs de Levene[a]

Variable dépendante: التابع المتغير :الموظفين أداء

F	ddl1	ddl2	Signification
1,922	22	17	,087

Teste l'hypothèse nulle selon laquelle la variance des erreurs de la variable dépendante est égale sur les différents groupes.

a. Plan : Constante + الخبرة_سنوات + الوظيفية_الوضعية + الدراسي_المؤهل + العمرية_الفئة + الجنس

10-جداول تحليل التباين المتعدد: لمحاور متغير تمكين الموظفين

Tests des effets intersujets						
Source	Variable dépendante	Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Signification
Modèle corrigé	المحور الأول :تفويض السلطة	6,147[a]	11	,559	1,743	,115
	المحور الثاني :فرق العمل	4,739[b]	11	,431	,600	,812
	المحور الثالث :الاتصال الفعال	5,864[c]	11	,533	1,262	,296
Constante	المحور الأول :تفويض السلطة	66,458	1	66,458	207,252	,000
	المحور الثاني :فرق العمل	81,409	1	81,409	113,440	,000
	المحور الثالث :الاتصال الفعال	84,925	1	84,925	201,061	,000
الجنس	المحور الأول :تفويض السلطة	,326	1	,326	1,015	,322
	المحور الثاني :فرق العمل	,308	1	,308	,429	,518
	المحور الثالث :الاتصال الفعال	,017	1	,017	,039	,844
الفئة_العمرية	المحور الأول :تفويض السلطة	,624	3	,208	,649	,590
	المحور الثاني :فرق العمل	1,183	3	,394	,549	,653
	المحور الثالث :الاتصال الفعال	2,722	3	,907	2,148	,117
المؤهل_الدراسي	المحور الأول :تفويض السلطة	2,664	2	1,332	4,154	,226
	المحور الثاني :فرق العمل	2,266	2	1,133	1,579	,224
	المحور الثالث :الاتصال الفعال	1,412	2	,706	1,671	,206
الوضعية_الوظيفية	المحور الأول :تفويض السلطة	,191	1	,191	,595	,447
	المحور الثاني :فرق العمل	,615	1	,615	,857	,362
	المحور الثالث :الاتصال الفعال	,368	1	,368	,870	,359
سنوات_الخبرة	المحور الأول :تفويض السلطة	1,895	3	,632	1,970	,141
	المحور الثاني :فرق العمل	,663	3	,221	,308	,820

	المحور الثالث :الاتصال الفعال	2,044	3	,681	1,613	,209
Erreur	المحور الأول :تفويض السلطة	8,978	28	,321		
	المحور الثاني :فرق العمل	20,094	28	,718		
	المحور الثالث :الاتصال الفعال	11,827	28	,422		
Total	المحور الأول :تفويض السلطة	471,995	40			
	المحور الثاني :فرق العمل	527,750	40			
	المحور الثالث :الاتصال الفعال	569,307	40			
Total corrigé	المحور الأول :تفويض السلطة	15,126	39			
	المحور الثاني :فرق العمل	24,833	39			
	المحور الثالث :الاتصال الفعال	17,690	39			

a. R-deux = ,406 (R-deux ajusté = ,173)

b. R-deux = ,191 (R-deux ajusté = -,127)

c. R-deux = ,331 (R-deux ajusté = ,069)

10-جداول تحليل التباين الثنائي: لمتغير أداء الموظفين

Tests des effets intersujets

Variable dépendante: التابع المتغير :أداء الموظفين

Source	Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Signification
Modèle corrigé	4,832[a]	11	,439	1,231	,313
Constante	77,264	1	77,264	216,530	,000
الجنس	,058	1	,058	,164	,689
العمرية_الفئة	1,597	3	,532	1,491	,238
الدراسي_المؤهل	1,666	2	,833	2,334	,115
الوظيفية_الوضعية	,033	1	,033	,092	,764
الخبرة_سنوات	1,584	3	,528	1,480	,241
Erreur	9,991	28	,357		
Total	529,231	40			
Total corrigé	14,823	39			

a. R-deux = ,326 (R-deux ajusté = ,061)