

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي: ..... / 2017

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال المؤسسات

عنوان المذكرة:

# أثر تطبيق استراتيجية تمكين العاملين في تحسين أداء المؤسسة

دراسة حالة الوكالة التجارية للاتصالات تبسة، (اتصالات الجزائر)

إشراف الأستاذ:

- مسعي بلال

من إعداد:

- سيوان عبد الحق

- جوهر رشيد

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ مساعد	شوكال عبد الكريم
مشرفا ومقررا	أستاذ مساعد	مسعي بلال
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر	جدي شوقي

السنة الجامعية: 2017/2016



# الإهداء

إلى من أمر الرحمن ﷻ ببرهما والرسول ﷺ بمصاحبتهما ووضعن

الجنة تحت أقدامهما

إلى رمز التضحية والعطاء والتبذير والوفاء إلى من حببهما بغير قلبي

ودعائهما بسير دربي

إلى زوجتي الفاضلة وابتني العزيزة سيرين...

إلى كل العائلة قريبا وبعيدا...

إلى كل من علمني حرفا طيلة ما خيبت...

إلى كل الأصدقاء والزملاء في الدراسة

إلى الدفعة 2016-2017: إدارة أعمال المؤسسات

إلى كل من عرفته من قريب أو من بعيد...

عبد الحق

# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوادين إحسانا...﴾

(الآية 22 من سورة الإسراء)

إلى من أمر الرحمن ﷻ بهما والرسول ﷺ بمصاحبتهما ووضعت الجنة تحت أقدامهما  
إلى رمز التضحية والعطاء والنبيل والوفاء إلى من حبهما يغمر قلبي ودعائهما يسير دربي

إلى من تعبت من أهلي وإلى من أعجز عن شكرها أُمي الحبيبة

إلى تاج راس وقرّة عيني من درست لأجله أي الغالي

إلى العالة الصغيرة والكبيرة وكل الأقارب

إلى كل من علمني حرفا وكل الأساتذة...

إلى كل الأصدقاء والزلاء والزميلات في الدراسة

إلى الدفعة 2016-2017: إدارة أعمال المؤسسات

إلى من عرفته من قريب ومن بعيد

إلى من وسعتم ذكرياتي ولم تسعهم ذكرياتي



# كلمة شكر

□ نحمد الله ونشكره الذي هدانا وعلمنا ما لم نكن نعلم ووفقنا  
ويسر لنا هذا العمل المتواضع ونصلي ونسلم على أشرف خلق الله  
وعلى آله وصحبه ومن اهتدى بهديه إلى يوم الدين. □

فمن باب الشكر، واعترافا منا بالفضل وتقديرا للجميل، لا  
يسعنا ونحن ننهي اعداد هذه المذكرة، إلا أن نتوجه بجزيل الشكر  
والامتنان والتقدير إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل من  
قريب أو من بعيد ونخص بالذكر الاستاذ امشرف مسعي بلال،  
لتفرغه لإمدادنا بالتوجيهات القيمة وإشرافه المستمر. □

كما لا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر والإحترام والتقدير، إلى  
كل مسؤولي وإطارات وعمال الوكالة التجارية للاتصالات تبسة، على  
كل التسهيلات التي قدموها لنا خلال فترة توجدنا بالمؤسسة. □

وفي الأخير نشكر كافة أستاذة الكلية وطاقمها الإداري الذين  
سهروا على حسن سيرورة مسارنا الدراسي.

ولله الحمد والشكر

# قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
أ - و	مقدمة
24-01	الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين
10-02	المبحث الأول: طبيعة التمكين
05-02	المطلب الأول: مفهوم التمكين
07-06	المطلب الثاني: فوائد التمكين
09-07	المطلب الثالث: متطلبات التمكين
10-09	المطلب الرابع: التمكين ومفاهيم إدارية ذات العلاقة
19-11	المبحث الثاني: آليات تطبيق التمكين
12-11	المطلب الأول: مقومات التمكين
14-13	المطلب الثاني: خطوات التمكين
17-15	المطلب الثالث: أبعاد التمكين
19-17	المطلب الرابع: نماذج التمكين
24-21	المبحث الثالث: معوقات، عوامل فشل ونجاح التمكين
21	المطلب الأول: معوقات التمكين
22	المطلب الثاني: عوامل فشل التمكين
22	المطلب الثالث: عوامل نجاح التمكين
24	خلاصة الفصل
41-25	الفصل الثاني: المداخل النظرية لدراسة التمكين وتحسين أداء العاملين
25	تمهيد
29-25	المبحث الأول: أداء العاملين
26	المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين
28-27	المطلب الثاني: محددات أداء العاملين
29	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء العاملين
29	المطلب الرابع: معوقات أداء العاملين
36-30	المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين
31-30	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء
33-32	المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء
34	المطلب الثالث: خطوات تقييم الأداء
36-35	المطلب الرابع: أهداف تقييم الأداء

# قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
37-36	المبحث الثالث: تحسين أداء العاملين
36	المطلب الأول: مفهوم عملية تحسين أداء العاملين
37	المطلب الثاني: خطوات تحسين أداء العاملين
37	المطلب الثالث: مجالات تحسين الأداء
41-38	المبحث الرابع: علاقة التمكين بتحسين أداء العاملين
38	المطلب الأول: تفويض السلطة وتحسين الأداء
39	المطلب الثاني: الاتصال الفعال وتحسين الأداء
40	المطلب الثالث: فرق العمل وتحسين الأداء
40	المطلب الرابع: التدريب المستمر وتحسين الأداء
41	المطلب الخامس: تحفيز العاملين وتحسين الأداء
41	خلاصة الفصل
76-42	الفصل الثالث: دراسة دور التمكين في تحسين أداء العاملين
42	تمهيد
50-43	المبحث الأول: تقديم الوكالة محل الدراسة
45-43	المطلب الأول: التعريف بالوكالة التجارية للاتصالات تبسة
48-45	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر
50	المطلب الثالث: إمكانيات المؤسسة المتاحة
59-51	المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية
52-51	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية
58-52	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة
59-58	المطلب الثالث: أدوات المعالجة الإحصائية
76-60	المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة
63-60	المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات محور الخصائص الشخصية والوظيفية
68-63	المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور التمكين
69	المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور أداء العاملين
76-72	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
76	خلاصة الفصل
79-77	الخاتمة

# قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(01-01)	أهم الفروقات بين التمكين وتفويض السلطة	10
(02-01)	متطلبات تمكين العاملين وميزاته	15
(03-01)	المعاني الإدارية للتمكين والمبادرات المستخدمة	20
(01-03)	احصائيات عدد الموظفين للفترة 2013-2015	51
(02-03)	صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الأول من المحور الأول	54
(03-03)	صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الثاني من المحور الأول	54
(04-03)	صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الثالث من المحور الأول	55
(05-03)	صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الرابع من المحور الأول	55
(06-03)	صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الخامس من المحور الأول	56
(07-03)	صدق الاتساق الداخلي لفروع المحور الأول	56
(08-03)	صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني	57
(09-03)	صدق الاتساق البنائي لمحاوير الدراسة	57
(10-03)	معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)	58
(11-03)	الاحصائيات الخاصة بالاستبانة	59
(12-03)	تحديد طول الخلايا حسب مقياس ليكارت الخماسي	59
(13-03)	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	61
(14-03)	توزيع عينة الدراسة حسب السن	61
(15-03)	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	62
(16-03)	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية	62
(17-03)	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	63
(18-03)	نتائج تحليل فرع تفويض السلطة	64
(19-03)	نتائج تحليل فرع الاتصال الفعال	65
(20-03)	نتائج تحليل فرع بناء فرق العمل	66
(21-03)	نتائج تحليل فرع التدريب المستمر	67



## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
68	نتائج تحليل فرع تحفيز العاملين	(22-03)
69	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي لتمكين العاملين	(23-03)
70-69	نتائج تحليل محور الأداء	(24-03)
72	نتائج اختبار T_test لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	(25-03)
73	نتائج اختبار T_test لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	(26-03)
73	نتائج اختبار T_test لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	(27-03)
74	نتائج اختبار T_test لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	(28-03)
75	نتائج اختبار T_test لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة	(29-03)
75	نتائج اختبار T_test لاختبار الفرضية الفرعية الرئيسية	(30-03)

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
28	محددات أداء العاملين	(01-02)
47	الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر -وكالة تبسة-	(01-03)
49	الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية للاتصالات تبسة	(02-03)
53	مياس ليكارت الخماسي	(03-03)
61	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(04-03)
61	توزيع عينة الدراسة حسب السن	(05-03)
62	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	(06-03)
62	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية	(07-03)
63	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	(08-03)

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
84	الاستبيان بعد التحكيم	(01)
87	صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الأول من المحور الأول	(02)
87	صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الثاني من المحور الأول	(03)
88	صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الثالث من المحور الأول	(04)
88	صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الرابع من المحور الأول	(05)
89	صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الخامس من المحور الأول	(06)
89	صدق الاتساق الداخلي لفروع المحور الأول	(07)
90	صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني	(08)
91	صدق الاتساق البنائي لمحاوور الدراسة	(09)
91	معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)	(10)
91	عرض وتحليل محور البيانات الشخصية	(11)
92	نتائج تحليل بعد تفويض السلطة	(12)
92	نتائج تحليل بعد الاتصال الفعال	(13)
92	نتائج تحليل بعد بناء فرق العمل	(14)
92	نتائج تحليل بعد التدريب المستمر	(15)
93	نتائج تحليل بعد تحفيز العاملين	(16)
93	نتائج تحليل محور التمكين	(17)
93	نتائج تحليل محور الأداء	(18)
94	اختبار الفرضية الفرعية الأولى	(19)
94	اختبار الفرضية الفرعية الثانية	(20)
95	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	(21)
96	اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	(22)
96	اختبار الفرضية الفرعية الخامسة	(23)
97	اختبار الفرضية الفرعية الرئيسية	(24)



أدت التطورات والتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والمرتبطة بالمنافسات العالمية إلى انعكاسات إيجابية على إدارة الموارد البشرية كون العنصر البشري يعتبر موردا أساسيا تسعى المنظمات لاستثماره واعتباره كشريك لها والسعي لتطويره والحفاظ عليه من أجل الرقي بها نحو الأفضل، إذ لا تستطيع أي منظمة أن تعمل بكفاءة وفعالية دون الإهتمام بمواردها البشرية وبذل الجهد والوقت لاختيار أكثرهم كفاءة.

ويعد موضوع التمكين من المواضيع الإدارية الحديثة التي لم تحظى بالقدر الكافي بإهتمام الدارسين والباحثين، فقد ظهر مفهوم التمكين في نهاية الثمانينات ولقى شيوعا ورواجا في فترة التسعينات من القرن الماضي، هذا ناتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمة، كما أن التطورات الحاصلة في مجال تنمية الموارد البشرية داخل التنظيمات أكدت على أهمية التمكين لما له من دور إيجابي في تحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين والتي تشكل حجر الأساس لنجاح وتبني أساليب التطوير داخل المنظمات.

يعتمد نجاح الإدارة في التغلب على مشكلات العمل وتحسين الأداء في ظل التحديات المعاصرة على قدرتها على استخدام أساليب إدارية حديثة لتنمية مهارات وقدرات العاملين باللجوء إلى تطبيق استراتيجيات التمكين، والتي تعد كثرة جهود إدارية متعاقبة من خلال تنمية مهارات العاملين ورفع قدراتهم وخبراتهم ومنحهم صلاحيات واسعة تزيد من قدراتهم على إستغلال الفرص ومواجهة التهديدات في بيئة متحررة من الإجراءات البيروقراطية والرقابة المشددة مفعمة بالمشاركة في اتخاذ القرار والتوسع في إستخدام الصلاحيات بغرض تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة عملياتية داخل المنظمة التي يعملون بها لما له من شأن في زيادة فاعليتها وتحسين أدائها.

**أولاً: إشكالية الدراسة:** إن تحسين أداء المنظمات يشكل اهتماما عالميا وأن قدرة أي مجتمع على إدارة منظمته، يعد من أهم الخصائص التي تميز أي مجتمع عن غيره من المجتمعات ويعد المورد البشري بما يمتلك من قدرات وطاقات ومهارات الثروة الحقيقية التي تمتلكها المنظمة.

وتبعا للأهمية المتزايدة للتمكين في تحسين الأداء تظهر معالم الإشكالية التي نعالجها في التساؤل

الجوهري التالي:

### ❁ ما هو أثر التمكين في تحسين الأداء بالوكالة التجارية للاتصالات، تبسة؟

ويندرج تحت هذا التساؤل المحوري تساؤلات فرعية أهمها:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وتحسين أداء العاملين؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الفعال وتحسين أداء العاملين؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل وتحسين أداء العاملين؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتحسين أداء العاملين؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وتحسين أداء العاملين؟

ثانيا: فرضيات البحث: وفي ضوء هذا البحث يمكن صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.05$  بين التمكين وتحسين أداء العاملين بالوكالة التجارية للاتصالات، تبسة.

ويتفرع عن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.05$  بين تفويض السلطة وتحسين أداء العاملين بالوكالة التجارية للاتصالات، تبسة.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.05$  بين الاتصال الفعال وتحسين أداء العاملين بالوكالة التجارية للاتصالات، تبسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.05$  بين بناء فرق العمل وتحسين أداء العاملين بالوكالة التجارية للاتصالات، تبسة.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.05$  بين التدريب المستمر وتحسين أداء العاملين بالوكالة التجارية للاتصالات، تبسة.

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.05$  بين تحفيز العاملين وتحسين أداء العاملين بالوكالة التجارية للاتصالات، تبسة.

ثالثا: أهداف الدراسة: نسعى من خلال موضوعنا هذا إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والعملية والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- ✓ التعرف على أبعاد التمكين الأكثر تأثيرا على أداء العاملين بالوكالة التجارية للاتصالات، تبسة.
- ✓ التعرف على دور التمكين في تحسين أداء العاملين بالوكالة التجارية للاتصالات، تبسة.
- ✓ التركيز على فكرة أساسية وهي محاولة معالجة قصور الأساليب الإدارية التي قد تعيق مسيرة التعليم الجامعي، وإحلالها بأساليب إدارية حديثة وناجحة الغرض الأساسي منها التحسين المستمر في أداء العاملين.
- ✓ التحري ميدانيا على درجة ممارسة مضمون التمكين وأثر هذه الممارسة من خلال إسقاط المعارف النظرية على ما هو موجود بالواقع وإذا اقتصر الأمر على عينة.

رابعا: منهج الدراسة:

من أجل تقديم المعلومات بصورة واضحة ومفصلة والإجابة على إشكالية البحث والتحقق من مدى صحة الفرضيات، تم اختيار منهج الدراسة كالتالي:

**الجانب النظري:** تم الإعتماد فيه على المنهج الوصفي من خلال جمع المعلومات وانتقاء الأفكار، لتحديد أهم الجوانب المتعلقة بالموضوع بالاعتماد على مجموعة من المراجع متمثلة في: الكتب، الرسائل الجامعية، الملتقيات والمجلات، والمواقع الالكترونية.

**الجانب التطبيقي:** لتدعيم ما تم التوصل إليه في الجانب النظري تم الإعتماد في الجانب التطبيقي على منهج دراسة حالة، وهذا لمحاولة التعرف على واقع التمكين في المؤسسات الجزائرية.

**خامسا: أهمية الدراسة:** تتناول الدراسة قطاعا هاما وحساسا وهو القطاع الخدمي، وبالتالي فإن أهمية الدراسة تتمثل أساسا في:

- إبراز دور التمكين في تحسين أداء العاملين.
- توجيه أنظار المسؤولين للتعامل مع التمكين، لزيادة فعالية وكفاءة أداء العاملين.
- توفير مادة علمية نظرية وميدانية حول موضوع التمكين وأداء العاملين، ومن ثم إثراء الرصيد المكتبي بشكل عام وجعله مرجعا لدراسات أخرى.

يستقي البحث أهميته من أهمية تواجد الوكالات التجارية في حد ذاتها، إذ تعتبر أداة تفاعل مباشر مع العامة، خاصة ونحن في عصر العولمة كحدث عالمي مهم يتطلب المواجهة والتحدي من طرف قادتها فتلزم بقبول سياسات إصلاحية جديدة تفي بمتطلبات المستجدات الحديثة.

**سادسا: أسباب اختيار الموضوع:** إن اختيار هذا الموضوع لم يكن بمحض الصدفة، وإنما كان نتيجة تأمل وفحص دقيق، ويمكن إيجاز أسباب اختياره في النقاط التالية:

- تعد دراسة ممارسة التمكين، من الدراسات الحديثة في مجال تسيير الموارد البشرية، ويعد تطبيقه على المستويين العام والخاص محدودا جدا وعليه فهو يحتاج إلى المزيد من البحوث والدراسات لتعرف على آثاره ونتائجه على جميع الأطراف ذات العلاقة في العمل المؤسسي.
- من أجل تقديم مساهمة في موضوع التمكين لتكون كأساس لإجراء دراسات أخرى.
- طبيعة التخصص والرغبة في تعميق المعارف والأفكار فيما يتعلق بهذا الموضوع.
- الرغبة في إنجاز عمل جاد يشكل عصاره الجهود المبذولة طيلة المسار الدراسي.

**سابعا : حدود الدراسة:**

**أ-الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على تناول أثر التمكين في تحسين أداء العاملين بالوكالة التجارية للاتصالات تبسة.

**ب-الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على كل عمال الوكالة التجارية للاتصالات تبسة.

ج-الحدود الزمنية: اقتصرت هذه الدراسة المسحية في الفصل الثاني من العام الدراسي 2016-2017م.

د-الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على الوكالة التجارية للاتصالات تبسة.

ثامنا: الدراسات السابقة: سوف نقوم بعرض بعض مساهمات الدراسات السابقة في مجال التمكين من خلال محورين، المحور الأول الدراسات التي تناولت التمكين، بينما المحور الثاني تناول التمكين وأداء العاملين.

المحور الأول: الدراسات التي تناولت التمكين:

دراسة محمد العطار 2012: بعنوان "ما مدى مساهمة التمكين الإداري على إبداع العاملين"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى كل من التمكين الإداري والابداع الإداري لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر في قطاع غزة، و تكون مجتمع الدراسة من فئة الموظفين أصحاب المناصب الإشرافية في كلتا الجامعتين، حيث يبلغ إجمالي عددهم (260) شخصا، وقد استخدم الباحث الحصر الشامل لأفراد العينة، وخلصت الدراسة إلى أن أفراد العينة يوافقون على توفر التمكين الإداري وأبعاده محل الدراسة بنسب متفاوتة في الجامعتين، واتضح أن درجة موافقة موظفي الجامعة الإسلامية أكبر من درجة موافقة موظفي جامعة الأزهر حين بلغت درجة الموافقة على محور\*الابداع الإداري\* لدى موظفي الجامعة الإسلامية 44.78 بينما بلغت لدى موظفي جامعة الأزهر 51.68، وبلغت درجة الموافقة على محور الإبداع الإداري لدى موظفي الجامعة الإسلامية 78.72 على توفر الإبداع الإداري بجميع أبعاده ( حل المشكلات، المرونة، الأصالة، العلاقة الفكرية، تركيز، القدرة على التحليل والربط في كلتا الجامعتين بنسب متفاوتة.

المحور الثاني: الدراسات التي تناولت التمكين والأداء:

دراسة العجمي ( 2012 ) بعنوان: "تمكين العاملين وعلاقته بتحسين الأداء في جوازات منطقة مكة المكرمة": أجريت هذه الدراسة بمنطقة مكة المكرمة لتحسين أداء بواقع(98) ضابطا و (178) فردا بهدف التعرف على مدى توفر مقومات التمكين متطلباتها اللازمة لتحسين أداء العاملين، ومعوقاته، ومدى مساهمة التمكين في تحسين الأداء في جوازات منطقة مكة المكرمة التي تحول دون تحسين أدائهم ووسائل التغلب على تلك المعوقات العلاقة بين توافر مقومات التمكين اللازمة لتحسين أداء العاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة ومساهمته في تحسين الأداء في جوازات منطقة مكة المكرمة.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي عن طريق أسلوب المسح بالعينة الذي اعتمد على الإستبانة كأداة

الدراسة، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

\_ إن مقومات التمكين اللازمة لتحسين أداء العاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة تتوافر بدرجة قليلة وأهمها:



استخدام الطرق العلمية في تنفيذ مهام الجوازات بمتوسط، وتركيز الرقابة على تصحيح الإنحرافات لا تصيد الأخطاء بمتوسط، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بتحقيق أهداف الجوازات بمتوسط.

– إن المتطلبات المهمة جدا لتمكين التي تسهم في تحسين أداء العاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة بدرجة قوية جدا هي استخدام التقنيات الحديثة التي توفر وقت وجهد العاملين بمتوسط، وتوفير مناخ العمل المناسب لتنفيذ أسلوب التمكين بمتوسط، والاعتماد على النظم الخبيرة في مساعدة العاملين على اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل بمتوسط.

#### تاسعا: مصطلحات الدراسة:

\* **المتغير المستقل:** التمكين هو اقتسام القوة والسلطة بين جميع أعضاء المؤسسة، مما يعني تخويل الأفراد الصلاحية التي تمكنهم من مباشرة أعمالهم بحرية وتسمح لهم بالإبتكار والتطوير والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية والنتائج وفيما يلي سيتم توضيح الأبعاد الخمسة للتمكين.

– **تفويض السلطة:** هو أن يعهد القائد إلى بعض مرؤوسيه واجبات أو أعمال معينة مابين لهم حدود هذه الواجبات والنتائج المطلوب منهم تحقيقها، وتفويض هذه الواجبات لمرؤوسيه يقتضي أن يفوضهم قدرا من سلطته يكون كافيا لإنجاز هذه الواجبات.

– **الإتصال الفعال:** هو تبادل المعلومات والأفكار بين شخصين أو أكثر، والإتصال عملية ديناميكية ذات اتجاهين إرسال وإستقبال.

– **بناء فرق العمل:** هو مجموعة من الأفراد يتمتعون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم وأفراد الفريق تجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم.

– **التدريب المستمر:** هو ذلك الجهد المخطط له من قبل المؤسسة لتسهيل عملية تعلم المعارف المرتبطة بالعمل والمهارات أو السلوكيات من قبل الموارد البشرية بهدف تحسين أدائهم الحالي والمستقبلي بما يخدم أهداف ومساعي المؤسسة.

– **تحفيز العاملين:** هو ذلك الأسلوب الذي يهدف للتأثير على الموارد البشرية مما ينعكس إيجابا على الكفاية الإنتاجية لهم كما ونوعا مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الموارد البشرية، فقد تكون لدى الفرد القدرة على العمل لكن تنقصه الرغبة في أدائه.

\* **المتغير التابع:** أداء الموارد البشرية هو "الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور، وتشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة والمكونة للوظيفة.

عاشرا: هيكل الدراسة

ولتوضيح ملامح هذه الدراسة قمنا بتقسيم الموضوع إلى ثلاثة فصول رئيسية خصص الفصل الأول للإطار النظري للتمكين، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث كان الأول عن طبيعة التمكين والثاني آليات تطبيق التمكين أما الثالث فتطرقنا فيه إلى تقييم عملية التمكين، أما فيما يخص الفصل الثاني فقد كان حول موضوع أداء العاملين وقد قسم إلى أربعة مباحث ركز الأول على أداء العاملين، والثاني حول تقييم أداء العاملين، أما المبحث الثالث فكان تحت عنوان تحسين أداء العاملين، أما المبحث الرابع تناولنا فيه علاقة التمكين بتحسين أداء العاملين، وأخيرا تم تدعيم الجانب النظري بدراسة ميدانية ركزت على أثر التمكين في تحسين أداء العاملين بالوكالة التجارية للاتصالات تبسة، حيث تم تقسيمه إلى أربعة مباحث المبحث الأول تم فيه تقديم الوكالة محل الدراسة، والثاني تضمن تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية، أما المبحث الثالث تطرقنا فيه إلى تحليل وتفسير اتجاهات الأفراد نحو متغيرات الدراسة، أما المبحث الرابع فقد تمحور حول إختبار نموذج وفرضيات الدراسة والفروق.

الفصل الأول:

الإطار النظري للتمكين

### تمهيد:

في عصرنا الحالي أصبحت الحاجة للتغيير في أساليب العمل الإدارية أكثر إلحاحا، وخاصة مع بداية الألفية الجديدة، نتيجة للتطورات المتسارعة في التكنولوجيا، والتأكيد المتزايد على الجودة والمرونة، وتقديم الخدمة وغيرها، والمنظمات الحديثة هي أيضا تتطلب تغييرا في إدارة مواردها البشرية بما يتوافق مع التطورات الراهنة، والهدف من ذلك كسب الولاء والانتماء للأفراد لتحقيق أهداف المنظمة.

إن موضوع التمكين يعد من المواضيع التي لاقت رواجاً في فترة التسعينات من القرن الماضي، لذلك فإن العديد من المنظمات تسعى إلى زيادة الاهتمام بمواردها البشرية، من خلال تبني مفهوم التمكين، حيث أن زيادة التركيز والاهتمام بالموارد البشري داخل المنظمة واعتباره كجزء هام وداعم لها، ومتخذ قراراته بنفسه وذلك وفقا لمتطلبات العمل، وكذا النظر إليه كمورد يضع النجاح ويشجع على روح المبادرة والابتكار، وسرعة اتخاذ القرار في الوقت الذي أصبح فيه الوقت أعلى الموارد غير الملموسة، أي التحوّل بالاهتمام من نموذج منظمة الأوامر إلى ما يسمى بالمنظمة الممكنة.

ومن خلال ما سبق ارتأينا لمعالجة هذا الفصل في ثلاث مباحث:

**المبحث الأول: طبيعة التمكين**

**المبحث الثاني: آليات تطبيق التمكين**

**المبحث الثالث: تقييم عملية التمكين**

### المبحث الأول: طبيعة التمكين

يعتبر التمكين من المفاهيم الحديثة والتي ترتقي بالموارد البشري في المنظمة إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس لخلق عامل الإبداع وروح المبادرة، ويتمحور جوهر التمكين حول منح المرؤوسين الحرية في أداء العمل ومشاركة أوسع في تحمل المسؤولية ووعي أكبر بالعمل الذي يقومون به.

### المطلب الأول: مفهوم التمكين

تعددت تعريفات "التمكين" باعتباره أحد الأسس والمبادئ التي تقوم على تطبيق منهج الإدارة المفتوحة، فمن الكتاب من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة، في حين ينظر إليه آخرون نظرة فلسفية، وهناك أيضا من اعتبره ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير وتحسين أدائهم.

**أولاً: جذور تمكين العاملين:** يعد تمكين العاملين مفهوماً جديداً نسبياً، إلا أن أصوله ترجع إلى نظريات واستراتيجيات التطور التنظيمي.

إذ يرى (kila: 1955) أن تمكين العاملين كفكرة مرتبطة بالتجديد والتطور، يرجع جذوره إلى النظرية Y التي قدمها (Douglas) في كتابه "Of Enterprise The human side"، وقد عبرت هذه النظرية عن نفسها بوضوح في تجارب وممارسات إدارية عديدة مثل: القيادة الديمقراطية والإدارة بالمشاركة وحلقات الجودة. وفي الستينات طور (Rensis Likert) كتابه: "Characteristics Profile of Organizational"، وأجرى أزيد عن 500 دراسة عن قطاع الأعمال والمؤسسات الاقتصادية والتصنيعية ويدور تصور (Likert) للمؤسسات في أربعة أنظمة وهي:

- النظام الأول: دكتاتوري استغلالي.
- النظام الثاني: دكتاتوري بالخير.
- النظام الثالث: استشاري.
- النظام الرابع: ديمقراطي.

وقد أيدت أبحاث (Likert) الرأي بأن المؤسسات التي يتم إدارتها بأسلوب قريب من النظام الرابع تفوق في إنجازاتها المؤسسات الأخرى القريبة في أسلوبها من النظام الأول.

ومنذ أمد بعيد، وقبل أن يصبح تمكين العاملين من الأفكار السائدة، وقبل أن يكون مفهومه جزء من إدارة العمل، كانت مشاركة العاملين من الاستراتيجيات المطبقة لتحسين الأداء والتطوير.

فعلى مدار الخمسين سنة الأخيرة، اعترفت المئات من المؤسسات أن انخراط العاملين في الإدارة ومشاركتهم فيها من أساسيات العمل، وبذلك فإن مفهوم تمكين العاملين قد حان الوقت لتنفيذه، فلم يعد هذا

المفهوم مجرد تجربة نظرية بل هو استراتيجية تنموية يجب على المؤسسات الأخذ بها وتطبيقها للإبقاء على قدرتها التنافسية وعلى جودتها<sup>1</sup>.

وبالتالي يمكن القول إن مفاهيم تمكين العاملين نابعة أساساً من نظريات الإدارة القائمة على المشاركة، التي تدعو المديرين إلى اقتسام سلطة اتخاذ القرار مع العاملين لتحسين الأداء وزيادة رضاهم في العمل.

### ثانياً: تعريف التمكين:

أ. **التمكين في القرآن الكريم:** وردت كلمة التمكين في القرآن الكريم باشتقاقها ثمانى عشرة مرة، ولم يحدد لها القرآن اصطلاحاً خاصاً بل استعملها في المعاني التي ذكرتها معاجم اللغة<sup>2</sup>، وباستقراء الآيات التي وردت فيها اشتقاقات الكلمة يتبين لنا أن القرآن استعمل الكلمة على معانٍ عديدة هي كما يلي:

- التمكين بمعنى "المنزلة عند الملك": قال الله تعالى في شأن يوسف عليه السلام: ﴿كذلك مكنا ليوسف في الأرض يتبوأ منها حيث يشاء نصيب برحمتنا من نشاء ولا نضيع أجر المحسنين (56) ولأجر الآخرة خير للذين آمنوا وكانوا يتقون﴾<sup>3</sup>، ويفسر التمكين هنا أنه نصيب من الملك ومنزلة ذات قدر عند الملك.
- التمكين "في نعم الدنيا ومعاشها": قال تعالى: ﴿ألم يروا كم أهلكنا من قبلهم من قرن مكناهم في الأرض ما لم نمكن لكم وأرسلنا السماء عليهم مدرار وجعلنا الأنهار تجري من تحتهم فأهلكناهم بذنوبهم وأنشأنا من بعدهم قرناً آخرين﴾<sup>4</sup>.

قال ابن كثير: يقول تعالى: ولقد مكنا الأمم السالفة في الدنيا من الأموال والأولاد وأعطيناهم منها ما لم نعطكم مثله ولا قريباً منه.

- التمكين بمعنى الملك والسلطان، قال الله تعالى في شأن ذي القرنين: ﴿إنا مكنا له في الأرض وأتيناه من كل شيء سبباً (84) فاتبع سبباً﴾<sup>5</sup>.

قال ابن كثير: أي أعطيناه ملكاً عظيماً ممكناً فيه من جميع ما يعطي الملوك من التمكين والجنود.

ب. **التمكين كمصطلح إداري:** وتعني كلمة التمكين لغة التقوية أو التعزيز، والتمكين هو دعم البنية التحتية في المنظمة، وذلك بتقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيز على العاملين في المنظمة، ومنحهم القوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة وحمائيتهم في حالات السلوك الطارئ وغير المتوقع خلال خدمة المستهلك، والتركيز على العاملين الذين يتعاملون مع المستهلك ويتفاعلون معه.

1- عبد الخالق تامر ممتاز، أثر التمكين على سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة حالة على إحدى المؤسسات المصرفية في مصر، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال غير المنشورة، جامعة عين الشمس، كلية الاقتصاد وإدارة الأعمال، مصر، 2010، ص ص: 17-18.

2- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، طبعة 01، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 131.

3- سورة يوسف الآية 56.

4- سورة الأنعام الآية 06.

5- سورة الكهف الآية 84.

\* عرف كل من موارل ومريدث (Murrell and Meredith) التمكين بأنه: " العملية التي يتم فيها تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي<sup>1</sup>."

إن هذا التعريف، يوضح بالإضافة إلى منح المزيد من الصلاحيات وتوفير المناخ الملائم، لابد كذلك من ضرورة توافر مرتكزات الدعم لتحقيق التمكين منها: الثقة والتدريب.

\* عرف التمكين أيضا بأنه: "عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم، ومن خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات<sup>2</sup>."

هذا التعريف، يوضح أن التمكين يمنح وقت أكبر للمديرين بالتفكير في الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، بدلا من صرف الوقت في مهام أخرى كالرقابة مثلا، وهذا ما يؤدي إلى تطوير تفكيرهم وقدراتهم.

\* وعرفه (Jones, Gareth, 2000) بأنه: "عملية بموجبها يمنح العاملون السلطة لاتخاذ القرارات المهمة وأن يكونوا مسؤولين عن نتائجها"<sup>3</sup>.

\* كما عرف التمكين بأنه: "عندما يقوم كل من المديرين والموظفين بحل مشاكل كانت تقليديا مقصورة على المستويات العليا في المنظمة"<sup>4</sup>.

إن هذا التعريف، يوضح أن هناك من الباحثين من اتجهوا نحو تعريف التمكين، مركزين على الطريقة التي يمكن أن تقوم بها المستويات الدنيا للمنظمة بحل مشاكلها، أو تحسين أعمالها.

\* وعرف التمكين أيضا على أنه: "وصف لفلسفة إدارة المنظمة والتي تسمح من خلالها للعاملين بالسلطة والمسؤولية عن عملية صنع واتخاذ القرارات التي تؤثر في أعمالهم"<sup>5</sup>.

من خلال التعريف نلاحظ أن الباحث ركز على مفهوم التمكين من ناحية نقل السلطة وكيفية اكتسابها في عملية صنع واتخاذ القرارات لتحسين أداء المنظمة وذلك عن طريق استخدام الخبرة.

وفي إطار ما سبق يمكن لنا أن نستخلص التعريف الشامل التالي:

"التمكين هو تنمية مهارات وصقل خبرات وإثراء المعلومات للعاملين من أجل تحسين الأداء، وذلك من خلال رفع قدرات العاملين على مواجهة الظروف الطارئة لاتخاذ القرارات ومواجهة المشكلات والتغلب عليها."

1- K.L, Murrell, and M, Meredith, **Empowering Employee**, New York: Mc Grow-Hill, 2000, P: 110.

2 - عطية حسن أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطور المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص: 10.

3- العمري غسان عيسى، التمكين كمدخل لتحسين إدارة الأزمات في العنف الطلابي في الجامعات، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول إدارة الأزمات في ظل إقتصاد المعرفة (26-27 ماي)، جامعة 20 أوت 1955، 2008، سكيكدة.

4 - B.Ginnodo, **the power of Empowerment: what Expert say and 16 Actionable case stady**, Arlington Heights, Ilpride, 1997, P: 56.

5 - محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية، مراجع إدارة الأعمال، 2008، ص: 57.

ثالثا: خصائص التمكين: يتسم التمكين بخصائص معينة نذكر منها<sup>1</sup>:

- يحقق زيادة الصلاحيات والمسؤوليات للأفراد مع إعطاء الحرية في ممارسة العمل.
- يعني التمكين تزويد الأفراد الصلاحيات الكافية لحل المشاكل في العمل وفي الأزمات التي تواجههم.
- جعل الأفراد أقل اعتمادا على الإدارة في إدارة أعمالهم.
- يجعل الأفراد مسؤولين على نتائج أعمالهم.

وهناك من يرى بأن خصائص التمكين تشمل النقاط التالية<sup>2</sup>:

- **التقرير الذاتي:** ويعني حرية الفرد في اختياره وانتقاء أساليب العمل والمفاضلة بين بدائله لصياغة قراراتهم.
- **الأهمية الذاتية:** هو إحساس الفرد بمكانته ودوره واستشارته، وبالاهتمام الذي يحظون به.
- **ثقتهم بأنفسهم:** فالعاملون يدركون إمكانياتهم، وما لديهم من طاقات، ويثقون بقدرتهم على أداء ما يكلفون به من مهام، ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة الصعاب.
- **قدرتهم على التأثير:** وهذا يعني إيمانهم بقدرتهم على أن يكون لهم دور فاعل في منظماتهم، وإحساس الآخرين بهم، والسماع لهم والاستئناس بمقترحاتهم والأخذ بأرائهم والاستفادة من ذلك كله.

**رابعا: أهمية التمكين:** ترجع أهمية التمكين إلى أن التطورات التقنية المعاصرة فرضت الحاجة للعاملين الذين يتمتعون بقدرات ومهارات فردية خاصة، لكي يستطيعوا مواجهة المشكلات التي تحدث في محيط العمل والتغلب عليها وحلها بسرعة وفاعلية وكفاءة، فضلا على الحفاظ على موارد المنظمة<sup>3</sup>.

- يعد التمكين عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع داخل المنظمة.
- يعمل التمكين على توفير فرصة تطوير مهارات العاملين.
- يعد طريقة جديدة لتغيير المنظمات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيدا من السابق، إذ أن المنظمات التي تتميز بمنافسة عالية وتكنولوجيا جديدة سوف يعزز السرعة والمرونة ويشعر العاملون بالمسؤولية.
- كما أن أهميته تأتي من خلال كونه ضروريا لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة فهو يكسب المنظمة مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع.

وعليه أصبحت عملية التمكين مهمة في ظل التقدم التكنولوجي، فالمنظمات الإدارية تعمل الآن نفس العمل السابق بأفراد أقل، ولذلك فإنها في حاجة إلى تيسير الفرص لكل عضو من أعضاء الفريق، ليساهم بأكبر جهد ممكن في تحقيق أهداف المنظمة، وعلى الرغم من اهتمام هذه المنظمات بتحقيق النمو، وتقليل السلبيات فإن ذلك يؤكد أيضا على أهمية إطلاق الطاقات لدى الأفراد بتوفير القيادات الرؤية الثاقبة، لتهيئ البيئة المناسبة للعمل، ومعاملة أفراد المنظمة على أنهم أصل فيما ينبغي استثماره<sup>4</sup>.

1 - هجيرة بودرهم، أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري لدى العاملين، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2012، ص: 23.

2 - الكبيسي عامر، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2000، ص: 141.

3 - مارش، جيمس جي وآخرون، المنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2001، ص: 175، 176.

4 - زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 28، 29.



**المطلب الثاني: فوائد التمكين:** يمكن الإشارة إلى الفوائد التي يتوخى تحقيقها من خلال التمكين فيما يلي<sup>1</sup>:

- التأكد من فاعلية الأداء المنجز وكفاءته في المساهمة بتحقيق الأهداف.
  - يكون القرار المتخذ من قبل العاملين أكثر تأثيراً على المستهلكين ولاسيما أن التصاقهم بهم وحاجاتهم المتنامية أكبر من الأداء.
  - إن إزالة القيود البيروقراطية في الأداء من شأنها أن تساهم بتسريع الانجاز الكفء والفعال.
  - إن التزام العاملين ودافعيتهم للإنجاز تعطي للعمليات المنجزة بعداً أشمل في التطوير والتحسين.
  - إن تبني عملية التمكين داخل المنظمات، له فوائد عديدة تعود على المنظمة، والعامل، وعلى الزبون.
- أولاً: بالنسبة للمنظمة:** تتمثل فوائد التمكين فيما يلي<sup>2</sup>:

### 1- جودة القرارات : يمكن لعملية التمكين أن تحسن من جودة القرارات من خلال.

- تحديد وتعريف المشكلات بشكل أفضل: من خلال عملية التمكين، يمكن للعاملين التوصل إلى تعريف أدق للمشكلة، وخاصة منهم العاملون المباشرون، الذين يحتكون بشكل مباشر مع الزبائن.
- تحديد المزيد من القرارات الأفضل: باعتبار الفريق يخضع لتنسيق جيد، يستطيع أعضاءه من خلال دمج معلوماتهم ومعرفتهم بتشكيل عدة بدائل، لا يمكن للعضو الواحد أن يتوصل إليها، بمعنى أنهم يستفدون من قدرات ومهارات بعضهم البعض، وبإمكانهم أن يقدموا المزيد من الحلول.

### 2- فعاليات الاتصالات : تظهر أهمية التمكين في زيادة فعاليات الاتصالات داخل المنظمة، وهذا يؤدي إلى علاقة متينة ومستدامة بين المنظمة وزبائنهم.

ومنه يمكن أن نستنتج، أن المنظمة قد قدمت للموظف كل ما تملكه، من معلومات ومعرفة ومهارة وتدريب وثقة وحوافز، فمن الطبيعي أن يكون لذلك مردود، ينعكس على المنظمة بالإيجاب، هذا المردود الذي يتجسد في تحقيق أهداف المنظمة من ربح، وتوسع وسمعة جيدة وغيرها.

### ثانياً: بالنسبة للعامل: الفوائد التي يجنيها العامل من عملية التمكين تتمثل في<sup>3</sup>:

- 1- تحقيق الانتماء : إن التمكين يساهم في زيادة الانتماء الداخلي للموظف، وهذا الانتماء الذي ينتج عنه تحسن في مستوى الانتاجية، وتدني في التغيب، وتناقص في معدل دوران العمل.
- 2- المحافظة على الموظف من قبل المنظمة: إن نجاح برامج التمكين بتوافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العاملين، هذه المعرفة والمهارة يكتسبها هذا الأخير من خلال الدورات التدريبية، والندوات، والمؤتمرات التي توفرها له المنظمة قصد تدريبه وتطويرهم، وعليه فالمنظمات الناجحة لا يمكن أن تفرط في هؤلاء العاملين الممكنين بسهولة، بل تعمل جاهدة على المحافظة عليهم لأطول فترة ممكنة.

1 - خيضر كاظم محمود، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص: 180، 181.

2 - الحراشة وصلاح الدين الهيتي، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما ياره العاملون في شركة الاتصال الأردنية، مجلة العلوم الإدارية، مجلد 33، العدد 02، عمان، 2006، ص: 244.

3 - السامرائي مهدي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 72-75.

**3- شعور الموظف بمعنى الوظيفة:** الموظف المتمكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره وخاصة عندما يشعر بسيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة دوره في التأثير على النتائج ويشعر بأنه عنصر مهم، له دور يصب في مصلحة المنظمة، وبالتالي فإنه يرى الأمور بنظرة شاملة وليس فقط من زاوية ما يقوم به من عمل منفصل، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، لما يساهم في تحقيق الذات وتحقيق التميز في العمل، واشباع الحاجات المعنوية، بدلا من العمل فقط لإشباع الحاجات المادية.

**4- تحقيق الرضا الوظيفي:** إن التمكين اجراء يؤدي إلى توطيد إيمان الشخص بقدراته الذاتية، والسيطرة في أوضاع كان يشعر فيها سابقا بالعجز، وكذلك يمنح الحرية في اختيار طرق تنفيذ عمله، كل هذا من شأنه أن يخلق الشعور بأقل قدر من الضغوطات، وفي نفس الوقت يساعده على زيادة الشعور بالرضا.

**ثالثا: بالنسبة للزبائن:** أما الفوائد التي يمكن أن يحققها التمكين للزبائن، تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

- إن العامل السعيد في عمله حتما ستعكس سعادته على الآخرين، ويظهر ذلك من خلال تعامله معهم، فإذا توفرت لهذا العامل الاستقلالية، والقدرة، والدافعية، والانتماء، فإن ذلك سينعكس على تعامله مع الآخرين بالإيجاب، وينجم عن ذلك تقديم خدمات بجودة مماثلة لما يتمتع به من نوعية في حياته الوظيفية.
- إن التمكين يساهم في تحسين جودة العلاقات بين العاملين والزبائن، وهذا ما يدخل في إطار ما يسمى بتسويق العلاقات، والذي يقوم على مبدأ العلاقات بين البشر داخل المؤسسة، كإدارة وعاملين، وخارج المؤسسة كزبائن وموردين.

وتزداد أهمية التمكين بالنسبة للزبائن كلما كانت رغباتهم متفاوتة، لأن هذا التفاوت في الرغبات والحاجات والمشاكل يتطلب عاملا يتمتع بالمرونة الكافية ليتجاوب مع هذه الاختلافات وبدون التمكين سيطبق العامل قاعدة ثابتة مع جميع الزبائن.

- إن احترام وتقدير الزبائن للعامل المباشر، يمنحه تعزيزا وتشجيعا في ممارسة التمكين، هذه العلاقة التبادلية تؤكد أن معاملة الزبائن أيضا للعامل المباشر، لها دور في ميله لتقديم خدمات ذات جودة أفضل ورعاية أفضل للزبائن.

**المطلب الثالث: متطلبات التمكين:** حتى يتم التطبيق لعملية التمكين، يجب توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين ويمكن تحديدها كالاتي<sup>2</sup>:

**أولا: صياغة وتطوير رؤية المنظمة:** إن بناء الرؤية تمثل الخطوة الأولى نحو التمكين، فالرؤية تزود العاملين بالإحساس "ما الذي سنقوم به لاحقا"، وبالتالي تقودهم للإبداع، وتسمح لهم باتخاذ قرارات تصب في الاتجاه الذي تعتقد القيادة الادارية بأنه صحيح.

<sup>1</sup> - يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص ص: 125-130.

<sup>2</sup> - سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين، إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، كلية العلوم الادارية، الرياض، الخبر

17-18 أبريل، 2005، ص ص: 23-26.

فالتمكن يمكن أن يكون فعالاً، في حالة ربطه بأهداف المنظمة، حيث تحتاج الإدارة العليا أن تخلق اجماعاً حول رؤية ورسالة المنظمة والقيم والأهداف التي تسعى لتحقيقها، فعند إيضاح رسالة المنظمة للعاملين فإنهم بلا شك سيشعرون بامتلاكهم القدرة على التصرف بحرية في عمله بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من المشرفين، وتوفر المنظمة رؤية بالتأكيد تحدي للعاملين لبذل أقصى قدراتهم لتحسين أداء المنظمة وأدائهم.

**ثانياً: الانفتاح وفرق العمل:** لكي يشعر الأفراد بأنه تم تمكينهم، لا بد أن يشعروا بأنهم من ثقافة المنظمة التي تعتبر أن الأصول البشرية أهم موارد المنظمة، فالفرد الذي يتم تمكينه يجب أن يشعر أن الأفراد في إدارته يمكن أن يعملوا سوياً وبشكل جماعي في حلّ مشاكل العمل، كما أن أفكار العاملين يتم احترامها حيث تؤخذ على محمل الجدّ، من قبل أعضاء الفريق مما يعزز الثقة بينهم، فالتمكن الحقيقي يتطلب " الثقة بالفرد " والعمل على إيجادها ليس فقط داخل أعضاء الفريق ولكن في كل أرجاء المنظمة، كما أن حرية الوصول للمعلومات الحساسة تظهر درجة الثقة داخل المنظمة، حيث تعتبر الثقة أحد المحتويات الأساسية لتمكين العاملين، و يدل على توفر عنصر حرية الوصول للمعلومات الحساسة لزيادة الاتصال داخل المنظمة، وهذا يعتبر عنصر الانفتاح في الاتصال ضرورة لبرنامج تمكين العاملين.

**ثالثاً: النظام والتوجيه:** إن وجود نظام واضح للعاملين يزودهم بأهداف المنظمة، خطوط السلطة والمهام والمسؤوليات المترتبة عليهم يحدّ من عدم التأكد والغموض الذي عادة ما يصاحب جهود التمكين، فقد وجد أن هناك علاقة قوية بين غموض الدور والتمكين.

فالأهداف والمهام عادة ما تتميز بمرونة عالية تدخل عدم التأكد والغموض فعلى سبيل المثال، غياب تحديد الأهداف قد يؤدي إلى تضارب في الهدف عبر العديد من أصحاب المصالح، وغموض أو عدم وضوح خطوط السلطة قد يخلق كذلك عدم التأكد عندما يحاول الأفراد إرضاء توقعات العديد من أصحاب المصالح في المنظمة، وبناءً على ذلك تساعد المعلومات على تقليل درجة عدم التأكد منى خلال زيادة تفهم الأفراد لبيئة عملهم<sup>1</sup>.

**رابعاً: الدعم والشعور بالأمان:** في سبيل أن يشعر الأفراد أن النظام يوفر لهم بيئة تشجع على التمكين، يحتاج أن يشعر الأفراد بالدعم الاجتماعي من رؤسائهم وزملائهم في العمل والمشرفين، فجهود الموظفين لأخذ المبادرة والمخاطرة يجب أن تعزز وتدعم بدلاً من معاقبتها.

ففي حالة فقدان أو ضعف الدعم الاجتماعي فإن العاملين سيشعرون بالقلق بشأن الحصول على إذن قبل القيام بالتصرف بدلاً من طلب الصّح في حالة ارتكاب أخطاء، يجب أن يتوافر الاعتقاد لدى الأفراد أن برنامج التمكين الذي تتبناه المنظمة سيشكل عملية دعم ومساندة للتعليم والتطوير لدى العاملين.

1 - معمر عقيل عبيد، دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسات العامة، دراسة في جامعة واسط، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، المجلد 11، العدد 29، 2015، ص: 283، 284.

**خامسا: القيادة الإدارية:** يفترض الرئيس في فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للعاملين في الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم، ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب تغيير الأنماط القيادية التقليدية الذي يركز على السلطة والتوجيه إلى نمط قيادي يؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين المدير والمرؤوسين، بالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة و التفويض، أما بالنسبة لدور المرؤوسين فيتطلب التحول من اتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات، وهنا يبرز دور القيادة التحويلية، حيث يمثل تمكين العاملين أحد سماتها الجوهرية، وتعرف على أنها " عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهما الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق"<sup>1</sup>.

**سادسا: التدريب:** تحتاج المنظمة أن تبذل جهود حديثة ومكثفة لتدريب العاملين، و ثم التنبيه على أهمية التدريب الذي يحقق للعامل الاطلاع الشامل على أنشطة العمل الذي يقوم به، فالتدريب على قيادة التمكين، التدريب على الوظيفة والمهارات الفنية، التدريب على مهارات الاتصال وحل المشاكل التدريب على مهارات اتخاذ القرار، مهارات التعامل مع فرق العمل متطلبات أساسية لتقبل التمكين وللحصول على النتائج المطلوبة.

وقد اقترح "نيكول" Nicholls برنامج تدريبي للمدربين من ثلاث مراحل:

**الأولى:** يتم تحليل القدرات الحالية، ومساعدة العاملين للعمل بأقصى طاقتهم وقدراتهم.

**الثانية:** المديرين بحاجة لاستخدام أساليب المدرب لجعل العاملين يبذلون جهد أكبر من قدراتهم الحالية.

**الثالثة:** فيتم الحصول على التزام العاملين من خلال مشاركتهم في الرؤية والقيم وعند الانتهاء من المرحلة الثالثة بشكل نهائي يتم تحقيق التمكين الكامل.

**المطلب الرابع: التمكين ومفاهيم إدارية ذات العلاقة:** حظي موضوع التمكين باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين منذ بداية 1990، الأمر الذي حبذا ببعض الباحثين تسمية عصر التسعينات بأنه "عصر التمكين"، إلا أنه رغم تعدد الدراسات مازال الغموض والتناقض الشديد بين الباحثين قائما حول مفهوم التمكين والفرق بينه وبين المفاهيم الادارية الأخرى.

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

<sup>1</sup> - علي محمد سالي، العلاقة بين أبعاد التمكين ودرجات الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بقطاع البترول، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 2002،

بالكاد ما يساعد على تنفيذ المهمة، وتكون المسؤولية عن النتائج منوطة بالمفوض وليس بالمفوض إليه، أما في التمكين فتتاح للمستوى الأدنى صلاحيات للمبادأة أوسع وأعرض في نطاق متفق عليه<sup>1</sup>. ويوضح الجدول رقم (01-01) أهم الفروقات بين التمكين وتفويض السلطة:

التمكين	التفويض
النجاح ينسب للعامل الممكن، والفشل إلى مسؤوليه.	تفوض السلطة في مجالات محددة وبدرجة عمق محددة.
في التمكين تتاح للعامل قيادة ذاتية.	في التفويض يقاد العامل
المعلومات على المشاع بين الرئيس والمرؤوس.	المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض.
التمكين يمثل قناعة وخيارا استراتيجيا مستمرا.	التفويض قد يكون مؤقتا، قد يلغى أو يعدل نطاقه أو عمقه.

المصدر: أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، دار النشر، القاهرة، 2005، ص: 130.

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

تعد إدارة المشاركة طريقة إدارية تشتمل على مشاركة الموظفين في صنع القرارات التي تؤثر على عمل وحدة معينة في المنظمة، وتبدو مشاركة الموظف مفهوماً واسعاً، معقداً ومتعدد الأبعاد، وفي إدارة المشاركة يتقاسم الموظفون من جميع المستويات والمعلومات، والمعرفة، والسلطة، بحيث يستطيعون ممارسة التأثير والحصول على المكافآت فيما يتعلق بأداء المنظمة، وفي الإدارة التشاركية يتقاسم المديرين مسؤوليات تحديد الأهداف، ومعالجة المعلومات، وحل المشكلات، مع الموظفين بحيث يشتمل ذلك صنع القرارات<sup>2</sup>.

**ثالثا: تمكين العاملين والإثراء الوظيفي:** يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة، بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتاج وظيفته، وبناء على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته.

1 - جعفر أبو قاسم أحمد، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991، ص: 124.

2 - رامي جمال أندراوس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب الحديث، ط1، عمان، 2008، ص: 62، 63.

فإن هرتزبورغ "Herzberg" أشار إلى أن الإثراء الوظيفي لا يتحقق إلا من خلال الاستقلالية وما ينتج عنها من إحساس بالمسؤولية، ولكن لا يعتبر التنوع في المهارات وسيلة لبلوغ الإثراء الوظيفي، ويلاحظ بأن تعريف الإثراء الوظيفي يرتبط بشكل مباشر بـ (الحمل الوظيفي العمودي) وذلك لأنه يقبل التخصص الوظيفي العمودي، وهناك طرقا عديدة لتحقيق الإثراء ولكننا سوف نناقش أهم الطرق والأكثر شيوعا وهي التمكين<sup>1</sup>.

### المبحث الثاني: آليات تطبيق التمكين

يعتبر التمكين منبعا للأفراد والمؤهلين، وهذا يعتبر أهم ضمانات حيوية واستمرارية أي منظمة، ففي ظل النظرة المعاصرة للإدارة يقوم المديرين بتفويض كل فرد قدر من المسؤولية وإعطائهم فرصة لإدارة نفسه، ومنحهم قدر من الحرية لتقرير كيفية التنفيذ، ومن خلال الأساليب والمناهج الإدارية الحديثة تؤكد أن التمكين يجعل العاملين أكثر قدرة على القيام بمهامهم بشكل أفضل.

**المطلب الأول: مقومات التمكين:** إن الكتابات المعاصرة حول التمكين تطرقت إلى عدة اتجاهات ومقومات في التمكين وهي كالآتي<sup>2</sup>:

**أولاً: أسلوب القيادة:** يلعب القائد أو المدير دوراً في تمكين الفرد أو الجماعة من خلال صياغة وتوفير المحتوى والمناخ الثقافي لتنفيذ التمكين، وإن دور القيادة في عملية التمكين أكبر من مجرد التفويض، إذ يتطلب تحفيز الأفراد للاستجابة وقبول تحمل مسؤولية أكبر، وتعلم مهارات ومعارف أكثر، والنمو والتطور، ويؤدي ذلك إلى ممارسة الأفراد لعملية اتخاذ القرارات لحل مشاكل الجودة في الوظيفة التي يقومون بها.

إن التوجه للتمكين على مستوى الإدارة العليا والإدارة التنفيذية قد يؤدي إلى ظهور صورة " المنظمة الممكنة"، التي تفوض فيها صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الأدنى، كما يتسع فيها نطاق الإشراف، بمعنى أن نسبة العاملين التنفيذيين إلى المدراء نسبة عالية بالقياس مما هي عليه في المنظمات التقليدية، بالإضافة إلى وجود أفراد محفزين لتحمل المسؤولية، وإن التمكين في تلك المنظمات يشمل جميع العاملين من الإدارة العليا إلى أي عامل في أدنى مستوى تنفيذي.

**ثانياً: أسلوب تمكين الأفراد:** هذا الأسلوب يتمحور حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات"، بمعنى لا يتحقق ذلك بمجرد تخويل الفرد لصلاحيات اتخاذ القرار، بل لابد من استجابة الفرد وتحمله المسؤولية، ويتطلب ذلك تحقق جوانب نفسية في الفرد تتعلق بالمشاعر والإدراك، ولا يتحقق تمكين الذات ما لم يشعر الفرد أن " التمكين " عملية ذات قيمة له، مثل شعوره بالرضا نتيجة امتلاكه السيطرة والتحكم على الأحداث في وظيفته، وقد توصلت بعض الدراسات إلى أنه كلما تعاضمت الاستقلالية في الوظيفة وتعاضم القيمة للوظيفة، كلما تعاضم التمكين، الذي يؤدي بدوره إلى تعاضم الدافعية في العمل بين العاملين، وإن تمكين الفرد من شأنه أن يجعله أكثر تحكماً في متطلبات وظيفته، ويجعل له قدرة أكبر على استثمار الموارد والمعلومات وفقاً لما أظهرته الدراسات.

1 - أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، 2005، ص: 129، 130.

2 - رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2008، ص: 244، 245.

ثالثا: أسلوب تمكين الفريق: إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذا يرى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق، لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي، وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي، والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معا.

إن عمل الفريق يعد أسلوبا يستخدم لتمكين العاملين وموضوعا لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وإن منح التمكين للفريق يعطي للفريق دوار أكبر في تحسين مستويات الأداء، لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد<sup>1</sup>.

كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو. رابعا: مرحلة إدارة الجودة الشاملة والتمكين: يرى دعاة الجودة الشاملة ضرورة تغيير العمليات والأنشطة التي تعمل على أساسها المنظمة تمشيا مع تمكين الموظفين، ويعود هذا الأسلوب إلى آراء " إدوارد ديمينق " وأفكاره حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة، ويقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي وهو: عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها، من خلال انخراط الجميع ومشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة، وهذا يحتاج إلى منح الموظفين نوعا من الحرية في التصرف ونوعا من الاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار وفي تحمل أعباء المسؤولية وتحقيق التقدم للمنظمة، لأن الإدارة العليا لا يمكنها إحداث هذا التحسين الشامل لكل مجالات المنظمة بمفردها فلا بد من انخراط الجميع في هذه المسؤولية بهدف التطوير والنهوض في الجودة على مختلف الصعد من أجل ارضاء الزبائن.

خامسا: أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين: يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماد بعدا أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين، فيقول "هونولد" "Honold" بأنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة، وهذه الأسس هي: التعليم، القيادة الناجحة، المراقبة الفاعلة، الدعم والتشجيع المستمر، الهيكلة المناسبة والتفاعل بين هذه جميعا.

من هنا فإن الجميع يعملون شركاء "برتنورس" "Partners" ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، من خلال تفاعل الفريق المنظم، ويعملون أيضا على صنع القرارات الاستراتيجية، وعلى هذا الأساس فالتمكين ليس شعورا شخصيا كأن يقول أحدنا : "أنا اليوم أشعر بالتمكين"، فهذا مستحيل دون مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة، إضافة إلى ملائمة العلاقات بين المديرين والمرؤوسين على أسس من الثقة والدعم والتواصل، وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية وغير الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - رزق الله حنان، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير مدرسة الدكتوراه "اقتصاد-مناجمت"، الشعبة تسيير المؤسسات، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منثوري قسنطينة، الجزائر، 2010/2009، ص: 67.

<sup>2</sup> - يحيى سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص: 33، 34.

**المطلب الثاني: خطوات التمكين:** المنظمات التي تفكر في تنفيذ برنامج لتمكين العاملين تحتاج أن تتفهم أن تبني التمكين ليست بحال من الأحوال اختياراً سهلاً، وقد أوضح عدد من الكتاب أن التمكين عملية يجب أن تتفد على مراحل، وحدد "بوين ولولر" Bowen and Lawler " ثلاث مستويات من التمكين في المنظمات تتراوح من التوجه للتحكم إلى التوجه للاندماج، وتتجلى خطوات تنفيذ عملية تمكين العاملين بما يلي<sup>1</sup>:

**أولاً: تحديد أسباب الحاجة للتغيير:** أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين، أي توضيح السبب من وراء تبني التمكين، فلتبني التمكين أسباب مختلفة، فهل السبب هو:

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

وأياً كانت الأسباب، فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد، وكذا التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، وما المتوقع منهم.

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

فقد أشار "كيزيلوس" kizilos " أن العديد من المديرين قد أمضى العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها، وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات المرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

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

**رابعاً: تكوين فرق العمل:** بكل تأكيد لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم، يجب أن يكونوا على وعى وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل

<sup>1</sup> - بلال خلف السكارنه، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2010، ص: 322، 323.



مباشر مع أفراد آخرين، فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً<sup>1</sup>.

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

**سادساً: اختيار الأفراد المناسبين:** يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

**سابعاً: توفير التدريب:** يعد التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين<sup>2</sup>.

**ثامناً: الاتصال لتوصيل التوقعات:** يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين، حيث يحدد المديرين للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

**تاسعاً: وضع برنامج للمكافآت والتقدير:** لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المنظمة، حيث يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل، فأحد عناصر الدعم الأساسية والمساندة للتمكين تتمثل في إيجاد وتقديم مكافآت للعاملين للاعتراف بسلوكهم التمكيني.

**عاشراً: عدم استعجال النتائج:** لا يكمن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، لذلك يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغيير، فمن المتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفين وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - أبو بكر بوسالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار

مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف، الجزائر، ص: 30.

<sup>2</sup> - أيمن عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2010، ص: 45، 46.

<sup>3</sup> - الهواري سيد أحمد، الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن 21، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2002، ص: 73-74.

ويوضح الجدول رقم (01-02) متطلبات تمكين العاملين وميزاته:

الميزات	متطلبات التمكين
تحسين الأداء	الثقة الإدارية
إرضاء العملاء	الدعم الاجتماعي
حل المشكلات والأزمات	الأهداف والرؤية المستقبلية
جودة الخدمة	فرق العمل
زيادة القدرة التنافسية	الاتصال الفعال
ارتفاع الإنتاجية	التدريب المستمر
تحقيق مكانة متميزة	مكافأة الموظفين

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

**المطلب الثالث: أبعاد التمكين:** هناك مجموعة من المواصفات إذا توفرت لدى الموظف وامتلكها، أحس بأنه ممكن، وقد اختلف الباحثون في وضع أبعاد التمكين في بعدين هما<sup>1</sup>:

● **البعد المهاري:** ويقصد به إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة مهارات التوافق وحل النزاع والقيادة وبناء الثقة.

● **البعد الإداري:** ويقصد به إعطاء حرية وصلاحيات اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة.

وهناك من حدد أيضا أربع أبعاد للتمكين يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد هيئة التمكين المستخدم في أي منظمة، وفيما يلي عرض لهذه الأبعاد باختصار وهي<sup>2</sup>:

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

<sup>1</sup> - معالي فهم حيدر، دراسة العوامل المؤثرة على استخدام تمكين العاملين، المجلة العربية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طانطا، العدد 2، 2001، ص: 23.

<sup>2</sup> - عبد العزيز علي مرزوق، تمكين العاملين مدخل لتحسين إدارة الأزمات للحج، معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج، الملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج، 2004، ص: 11.

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

● **الالتزام: (Commitment):** يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف مصادر التزام الأفراد والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين، ويتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.

● **الثقافة: (Culture):** يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين، وإلى أي مدى يمكن وصف الثقافة كبيروقراطية، موجهة للمهمة، الأدوار، أو التحكم، فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين، بل على الأرجح قد تشكل عائقاً لبيئة التمكين. ويعتمد نجاح استراتيجية التمكين على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذها لعملية التمكين، فإذا تم إدارة بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذ التمكين بقدرة وفاعلية فإن التمكين سيعزز تحسين الإنتاجية، الجودة، وتقليل التكاليف، تحقيق المرونة في العمل، ورفع مستوى الرضا الوظيفي<sup>1</sup>.

بالإضافة إلى هذه الأبعاد هناك أبعاد سنتطرق إليها<sup>2</sup>:

**أولاً: تفويض السلطة:** إن الفكرة الأساسية لمفهوم تمكين العاملين أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملين لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القدرة الاستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم ولذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تفسيراً في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة والتفويض فإن هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض.

**ثانياً: بناء فرق العمل:** إن العاملين الممكنين يجب أن يشعروا بإمكانية أن يعملوا معاً وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل وأن أفكارهم يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد يتطلب ذلك مستوى عالي من الثقة، ويعتمد تطوير فرق العمل في المنظمة على توفر قائد قوي على تقييم التوجيهات والتشجيع والدعم لأعضاء الفريق.

**ثالثاً: التدريب المستمر:** يتطلب تمكين العاملين توفر تدريب مستمر ومنتظم لأجل المهارات الجديدة، وينبغي للمنظمة أن توفر نظام طموح لتطوير العاملين لكي يزدادوا بالمعرفة والمهارات الضرورية كمهارات التفاوض،

<sup>1</sup> - سعد بن مرزوق العتيبي، تمكين العاملين كاستراتيجية لتطوير الإداري، الاجتماع الاقليمي الثاني، الادارة وتنمية الموارد البشرية، عمان، 2004، ص: 6-8.

<sup>2</sup> - راضي جواد محسن، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، دراسة ميدانية على موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 112، العدد 1، السعودية، 2007، ص: 3.

ومهارات اتخاذ القرار، ومهارات حل الصراع ومهارات القيادة فالجهود التدريبية تمكن العاملين من بناء المعرفة والمهارات والقدرات، ليس فقط الأداء أعمالهم، بلا أيضا تعلم مهارات واقتصاديات المنظمات الكبيرة.

**رابعاً: الاتصال الفعال:** يعتبر الاتصال الفعال أحد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين الموارد البشرية ويبدل توفر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة إلى وجود درجة عالية من الاتصال داخل المنظمة، كما أن عرض المعلومات الحساسة للموارد البشرية هي خطوات أساسية في الاتجاه الصحيح في تحقيق التمكين.

**خامساً: تحفيز العاملين:** إن التمكين سيفقد الأرضية عندما لا توفر المنظمة المكافآت (العوائد المستتدة إلى الأداء بدلا من العمل) إذ إنه عندما تربط العوائد بالأداء عن طريق ربط مكاسب العاملين بنجاح المنظمة، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة دافعية العاملين نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة.

**المطلب الرابع: نماذج التمكين:** لبلوغ التمكين تحتاج كل منظمة أن تتفهم التمكين وفقاً لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية، وتظهر مراجعة للأدبيات أمثلة لمختلف نماذج التمكين والتي يمكن أم تساعد على تحليل وفهم مفهوم التمكين، ومن اهم النماذج التي تساعد على تحسين الأداء ما يلي<sup>1</sup>:

### أولاً: نموذج العوامل المؤثرة ل "كونقر وكانونقوا" (Conger and Kanungo) 1988م

عرف "كونقر وكانونقوا" (Conger and Kanungo) التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية، وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين، حيث تم تعريف التمكين على أنه: " عملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين، من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف، والعمل على إزالتها والتغلب عليها، بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل الغير رسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية"، واقترح الكاتبان أن التمكين مماثل لمفهوم القوة، حيث يمكن النظر له من زاويتين:

- 1 : ينظر للتمكين على أنه اتجاه اتصالي يدل ضمناً على تفويض السلطة.
  - 2 : ينظر إليه على أنه اتجاه تحفيزي، فهو يدل على أكثر من معنى المشاركة في القوة أو السلطة.
- ولتقرير مستوى التمكين في أي منظمة، حدد "كونقر وكانونقوا" (Conger and Kanungo) خمس مراحل لعملية التمكين وتتمثل فيما يلي:

- **المرحلة الأولى:** تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تسبب في الشعور بفقدان القوة بين العاملين، ويمكن تصنيف هذه العناصر إلى:

✓ عوامل تنظيمية: تتضمن المناخ البيروقراطي، الضغوط التنافسية، ضعف نظام الاتصال، المركزية العالية في توزيع الموارد، نمطية التسيير الإداري.

1 - خالد بن سلطان العنبي، التمكين الإداري ودوره في تحسين أداء ضباط الشرطة في مدينة الرياض، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2015، ص: 30، 31.

✓ عوامل تتعلق بالتحفيز: ضعف قيم التحفيز، غياب الابداع.

✓ عوامل وظيفية: غياب التدريب والدعم الفني، عدم وضوح الاختصاصات والأدوار، نقص السلطة المناسبة.

✓ عوامل إشرافية: محدودية الاتصال بين القيادات الادارية والعاملين، الروتين الشديد في العمل، تركيز الرقابة على اكتشاف الأخطاء لا على تصحيح الانحرافات.

- **المرحلة الثانية:** استخدام أساليب إدارية مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلباته كتحديد الهدف، مكافآت مرتبطة بالأداء، ويجب أن يكون الهدف من استخدام تلك الاستراتيجيات ليس فقط لإزالة الظروف والعوامل الخارجية المسببة لشعور العاملين بفقدان القوة، بل يجب استخدامها وبشكل رئيسي في تزويد المرؤوسين بمعلومات عن فعاليتهم الذاتية.

- **المرحلة الثالثة:** تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وذلك باستخدام عدة مصادر نذكر منها: المكاسب الغير فعالة، التجارب المنجزة.

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

- **المرحلة الخامسة:** التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادرة المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة. اختصارا يرى الكاتبان أن التمكين هو " العملية التي من خلالها يعتقد الفرد أن فاعليته الذاتية تتحسن، إن تمكن تعني: أن تسعى إلى تقوية اعتقاد الفرد بفاعليته الذاتية أو تعمل على إضعاف أو التقليل من اعتقاد الفرد بفقدان للقوة ".

**ثانيا: نموذج متطلبات التغيير لـ "طوماس وفولثوس" (Thomas and Velthouse) 1990م:**

قام "طوماس وفولثوس" (Thomas and Velthouse) بإكمال العمل الذي أنجزه "كونقر وكانونقوا" (Conger and Kanungo)، فبنى نموذج التمكين الإدراكي، وعرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي "تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشر للمهمة التي يقوم بها، وهي بدورها تتيح الرضا والتحفيز"، وأشار إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات.

ويتضمن نظام المعتقدات كيفية النظرة للعالم الخارجي ومفهوم الذات الذي يشجع السلوكيات الهادفة وربطها مع أهداف التمكين المطبقة من طرف المنظمة، وحدد الكاتبان أربع أبعاد نفسية للتمكين والتي تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

1- **التأثير الحسي أو الإدراكي (Sense of Impact):** ويقصد به " الدرجة التي ينظر للسلوك على أنه يمكن أن تعمل اختلافا فيما يتعلق بإنجاز الهدف أو المهمة التي بدورها تحدث التأثير المقصود في بيئة الفرد، وقيم

<sup>1</sup> - بلال خلف السكارنه، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، طبعة 1، عمان، 2009، ص: 368، 369.

التأثير بالاعتقاد بأن الفرد يمكن أن يؤثر في عمل الآخرين، وكذلك القرارات التي يمكن أن تتخذ على كل المستويات.

2- **الكفاءة (Compétence)**: " يقصد بها إلى أي درجة يمكن للفرد أداء تلك الأنشطة بمهارة عالية عندما يقوم بالمحاولة"، فالأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة يشعرون بأنهم يجيدون المهام التي يقومون بها ويعرفون جيداً بأنهم يمكن أن يؤديها بإتقان فالكفاءة تعبر عن شعور الفرد بالإنجاز عند أدائه للمهام التي اختارها بمهارة، كما يتضمن الإحساس بأداء المهام بشكل جيد والجودة في أدائها.

3- **إعطاء معنى للعمل (Meaningfulness)**: "تهتم بقيم الهدف التي يتم الحكم عليها من خلال معايير أو أفكار الفرد، ويشمل إعطاء معنى للعمل مقارنة بين متطلبات دور العمل ومعتقدات الفرد، مثلاً اعتقاد الفرد أن المهام التي يقوم بها ذات قيمة، فإعطاء معنى للعمل تعني أن يشعر الفرد بالفرصة بممارسة المهام لأغراض نبيلة، فالشعور بالمعنى للعمل يمثل إحساساً للفرد أنه يستحق جهده ووقته، وأنه يؤدي رسالة ذات قيمة.

4- **حرية الاختيار (Choice)**: الأفضل أن يشعر الفرد بالفرصة في اختيار المهام ذات المعنى له وأدائها بطريقة تبدوا ملائمة، وهذا الشعور يوفر شعوراً أن الفرد حراً في اختياره، والإحساس بأنه قادر على استخدام حكمه الشخصي والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها.

ثالثاً: نموذج استثارة الدوافع لـ "فوقث وموارل" (voget and Murrell): أعد كل من " فوقث وموارل" Voget and Murrell هذا النموذج عام (1990)، بالتركيز على الدافعية نحو العمل من خلال<sup>1</sup>:

- العوامل التي تتعلق بالعمليات الإدارية الأساسية كالخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
- العوامل التي تتعلق بالأفراد ونوع الاتصال والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات والتطوير التنظيمي.

ويعد هذا النموذج من أفضل النماذج التي فسرت العوامل الايجابية التي يترتب عليها تحسين الأداء، والعوامل السلبية التي قد تؤدي إلى انخفاض مستويات الأداء في ضوء تركيزه على العمليات البشرية والتنظيمية، واعتماده على التحفيز كوسيلة لجلب الدوافع اللازمة لاتخاذ القرارات ومتابعة تنفيذها وكذلك العوامل المؤثرة على الإنتاجية كمقياس يمكن من التقدير مدى تحسين الأداء باستخدام هذا النموذج من عدمه، كما انه يوضح آثار الإفرازات الجانبية التي يمكن أن تلحق بعملية التمكين وحذفها من أساسها عن الحصول على نتائج سلبية.

\* فقد اقترحت (Lashley 1997) العديد من المبادرات التي تعكس بعض المعاني التي يعطيها

المديرين لأهداف للتمكين<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - وليد بن حميد بن محمد العجمي، تمكين العاملين وعلاقته بتحسين الأداء في جوازات منطقة مكة المكرمة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية، الرياض، 2012، ص ص:37-39.

<sup>2</sup>- Lashley, & J., Mc Goldrick, **The Limits of Empowerment: A Critical Assessment of Human Strategy for Hospitality Operations**, Empowerment in Organization, 1994, Vol.2, No.3, pp.25-38.

**1- التمكين من خلال المشاركة (Empowerment through participation)** وتهتم بتمكين العاملين بسلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من اختصاص المديرين. ويتضمن التمكين من خلال المشاركة تمكين الموظفين لاتخاذ قرارات استجابة لطلبات الزبائن الفورية وتولى خدمة العملاء. ويتم تشجيع هذا الاتجاه والسلوك في العمل بالتدريب على الاهتمام بالعملاء والتدوير الوظيفي.

**2- التمكين من خلال الاندماج (Empowerment through involvement)** ويهتم أساساً بالاستفادة من خبرة وتجربة الأفراد في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات. حيث يحتفظ المدير بسلطة اتخاذ القرار ولكن يشارك الموظفين في تقديم المعلومات. حيث تستخدم الاجتماعات الدورية بكثرة لتوصيل المعلومات واستشارة الموظفين للحصول على معلومات مسترجعة.

**3- التمكين من خلال الالتزام (Empowerment through commitment)** ويتضمن تمكين العاملين من خلال التزامهم لأهداف المنظمة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أكبر عن أداؤهم. ويمكن الحصول على التزام العاملين من خلال تحسين رضا العاملين عن العمل والشعور بالانتماء للمنظمة. إن أي محاولة لتحقيق التزام الموظفين يمكن إن تتداخل مع تمكين العاملين من خلال المشاركة والاندماج.

**4- التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية (Empowerment through delayering)** وتعتقد Lashley أن البناء التنظيمي المسطح بمستويات وخطوط سلطة أقل يمكن أن يوفر بيئة ملائمة وصالحة للتمكين تسمح للموظفين باتخاذ القرارات في الوقت المناسب. ويتطلب تبني هذا الإطار إزالة المستويات الإدارية الوسطى من خلال إعادة توزيع العمالة والتقاعد والتخلص من العمالة الزائدة. وبجانب ذلك يتم التركيز على تدريب وتطوير الموظفين وزيادة الاستثمار في عملية التدريب.

يوضح الجدول رقم (01-03) المعاني الإدارية للتمكين والمبادرات المستخدمة

المبادرات المستخدمة	المعاني الإدارية
فرق العمل المستقلة/ إثراء الوظيفة مجالس العاملين/التدريب المستمر	التمكين من خلال المشاركة
دوائر الجودة / برنامج الاقتراحات / موجز الفريق	التمكين من خلال الاندماج
مشاركة العاملين في الملكية مشاركة العاملين في الأرباح-برنامج علاوة الموظفين	التمكين من خلال الالتزام
تصميم العمل/ إعادة التدريب/فرق العمل المستقلة إثراء الوظيفة/ المشاركة في الإرباح/برنامج علاوة الموظفين	التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية

المصدر: Lashley, & J., McGoldrick, *The Limits of Empowerment: A Critical Assessment of Human Strategy for Hospitality Operations*, Empowerment in Organization, 1994, Vlol.2, No.3, pp.25-38.

### المبحث الثالث: تقييم عملية التمكين:

تعزز عملية التمكين من خلال الاعتراف بقدرات ومهارات الأفراد وتقديم حوافز لهم للمشاركة، حيث يمكن أن يحصل الأفراد الذين أكملوا برنامج التمكين على شهادات وشعارات تقديرا لمشاركتهم في البرنامج، كما قد تواجهها بعض المعوقات التي قد تحدّ من قدرتها على تطبيق التمكين.

**المطلب الأول : معوقات التمكين :** هناك بعض المعوقات التي تحدّ من تطبيق تمكين العاملين بالشكل الفعال، التي يجب مراعاتها وأخذها في الحسبان، ومن بين هذه المعوقات ما يلي<sup>1</sup>:

- ◀ المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- ◀ خوف الإدارة العليا في فقدان السلطة.
- ◀ خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم والسلطة.
- ◀ خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية.
- ◀ ضعف نظام التحفيز.
- ◀ عدم الثقة الإدارية.

أما " فورستر " (Forrester) فيرى أن أهم معوقات التمكين تكمن فيما يلي<sup>2</sup>:

- عدم رغبة المديرين في تطبيق مفهوم التمكين، ويرجع ذلك من خوفهم لفقدان السلطة والنفوذ.
- المساواة بين مفهومي التمكين وتفويض السلطة، واعتبار التفويض مرادفا للتمكين.
- تطبيق التمكين عن طريق نقل برامج التمكين الناجحة في المنظمات بالرغم اختلاف ظروف كل منظمة.
- عدم مراعاة حاجات المشاركين في السلطة.

كما أن هناك بعض المعوقات الأخرى التي تحدّ من تطبيق التمكين ونذكر منها<sup>3</sup>:

- إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين.
- زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب وتعليم الأفراد.
- زيادة الصراع وتغشي النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي.
- اتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية، وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية.

<sup>1</sup> - عدي عطا حمادي، القيادة الادارية الحديثة في استراتيجية التنمية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2013، ص ص: 242-246.

<sup>2</sup> - R. Forrester, **Empowerment Rejuvenating a patent idea**, the Academy of management Executive, 2000, P: 67.

<sup>3</sup> - الساعدي مؤيد نعمة، مستجدات فكرية معاصرة في سلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص

ص: 195-197.



**المطلب الثاني: عوامل فشل التمكين:** هناك بعض السلبيات التي تظهر عند تنفيذ أسلوب تمكين العاملين، وبصفة خاصة في المراحل الأولية، ومن أهم هذه السلبيات ما يلي<sup>1</sup>:

- عدم وصول مستويات التمكين إلى المستوى الكامل، مما يترتب عليه تناقض بعض القرارات المتخذة وافتقارها إلى الرشد، وبصفة خاصة القرارات المتخذة في الظروف الطارئة التي تتسم بالغموض والتشابك.
- ازدواجية الخدمات التي تستلزمها الإدارات المختلفة وزيادة التكاليف.
- صعوبة الاتصالات أفقياً ورأسياً، لأن الإدارات تصبح شبه مستقلة، ويبطئ الوقت المستنفذ في نقل المعلومات.

- إساءة استغلال بعض المرؤوسين للتمكين بطريقة لا تحقق الفائدة للمنظمة.
- إضعاف السلطة المركزية وإضعاف قدرتها على السيطرة على زمام الأمور والتأكد من أن الأعمال تسير وفق ما هو مخطط له.

- الفشل في إيجاد الظروف والبيئة المواتية لتطبيق مفهوم التمكين بفعالية.
- التركيز على التمكين في الأجل القصير فقط.
- إخضاع التمكين لمبادرات الفردية، أي لا ينظر له كتوجه تنظيمي من قبل الإدارة العليا في المنظمة.
- الفشل في تزويد الأفراد بالقدرات والمهارات والمعارف والتدريب اللازم لإنجاح التمكين.

كما أن هناك عدة أسباب وراء فشل التمكين وهي كالتالي<sup>2</sup>:

- عدم إدراك المدراء لمفهوم التمكين، فليدهم تصور جلي دون عملهم، أي أن التمكين فلسفة واستراتيجية لجعل الأفراد قادرين على اتخاذ القرارات فيما يخص أعمالهم.
- عدم ثقة المدير بالموظف الممكن وقدرته على اتخاذ القرار السليم.
- عدم إزالة العقبات التي تواجه الموظفين أثناء عملهم كالوقت، الوصول للمعلومات، تكوين الفرق، الدعم المالي.

**المطلب الثالث: عوامل نجاح التمكين:** يساهم التمكين في تحسين الأداء بدرجات متباينة حسب مستوى التمكين الذي اكتسبه العاملون، الذي يبدأ من مجرد حسن تنفيذ الأوامر والتعليمات، وينتهي بتنفيذ القرارات المتخذة والتصرف وفق متطلبات الموقف لتحقيق أفضل نتائج في أقصر وقت وبأقل تكلفة وجهد، ومن أهم إيجابيات التمكين نجد<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> - النمر سعود بن محمد وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، مطابع الحمضي، ط7، الرياض، 2001، ص: 80-

81.

<sup>2</sup> - أحمد علي صالح، محمد ديب المبيضي، مستوى ممارسة التمكين الإداري في الشركات الصناعية الكبرى وعلاقته بتجسيد الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية - بحث ميداني - أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 9 جوان 2011، جامعة زيتونة، عمان، ص: 83.

<sup>3</sup> - سيد محمد جاء الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، كلية التجارية بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، 2009، ص: 265، 266.

- فهم التمكين وكيفية الوصول إليه من خلال الاتصال بالعاملين والاستماع الجيد لهم، والنظر إلى العاملين بجدية واحترام وتقدير.
- فهم وقبول رؤية وقيم المنظمة، حيث أن المنظمة التي تتبنى التمكين تدعم عملية صنع القرارات وتحمل المسؤوليات على المستويات التنظيمية الأدنى، ويتم ذلك نحن في حاجة لفهم رؤية رسالة وقيم المنظمة.
- التعرف على أهداف المنظمة وربطها بأهداف الفرد وفرق العمل، وانسياب التغذية المرتدة على كل مستوى من الرؤساء إلى العاملين عن نجاحهم في التمكين وبما يدعم العاملين نحو الأداء والممارسة الأفضل.
- يجب أن يبنى التمكين داخل تصميم الوظيفة، حيث الإثراء الوظيفي والذي يستشير حماس الأفراد وقدراتهم نحو أداء أعمال ذات قيمة، وهذا يسبب استمرار النجاح الفردي والجماعي والتنظيمي.
- التواصل المستمر، وهو جزء أساسي لنجاح عملية التمكين، ويتم ذلك من خلال الاتصالات المفتوحة وذات الاتجاهات المتعددة، وتبني مفهوم التحسين المستمر، وضمان الجودة، التواصل بين أعضاء فريق العمل الواحد أو بين الفرق وبعضها، بين الرؤساء والمرؤوسين، وذلك بهدف التقييم والمتابعة والتحسين المستمر لعملية التمكين.
- تصمم نظم للمكافآت والحوافز والتميز تتناسب والمفهوم الجديد للتمكين، فالأفراد المتمكنين يميلون إلى الفخر والاعتزاز بنشاطاتهم وانجازاتهم.

بالإضافة إلى الايجابيات السابقة هناك مجموعة من الإيجابيات تتمثل فيما يلي:

كما نذكر ايجابيات أخرى وتتمثل في<sup>1</sup>:

- غرس الرغبة الصادقة بضرورة التغيير والتجديد والتحول نحو الأفضل وحشد جهود العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.
- إرساء ثقافة تنظيمية تقوم على احترام آدمية الموظف، وثق بقدرات العاملين وتشعرهم بأهمية دورهم في المشاركة والتأثير في وضع السياسات ورسم الخطط ومعالجة المشكلات.
- تبني التعلم التنظيمي كمنهج وسياسة، والعمل على توفير فرص اكتساب الأفكار وإثرائها والبحث عن البدائل والحلول الجديدة للمشكلات المبتكرة.
- وضع الأفراد الأكثر تمكناً في الخطوط الأمامية للمنظمات التي تتعامل مباشرة مع الجمهور، لقدرتهم على إرضاء العملاء وتحسين صورة المنظمة.

<sup>1</sup> - الكبيسي عامر، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2004، ص ص: 139-141.

### خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى مداخل عملية التمكين، حيث تناولنا لمحة عن مفهوم التمكين، من خلال اختلاف الباحثون في إعطاء تعريف موحد للتمكين، فمنهم من يرونه أنه منح الأفراد العاملين بالمنظمة سلطة أوسع، وبالتالي مسؤولية أكبر، ومنهم من يرونه أنه لا بد من توافر بيئة عمل لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم وبكل حرية، ورغم الاختلاف في إدراج مفهوم موحد للتمكين إلا أنهم اختلفوا في نقاط تفويض السلطات والمسؤوليات للعاملين لاتخاذ القرارات وضرورة تزويدهم بالمعلومات من خلال التدريب والتطوير والثقة.

كما أن التمكين يشترك في محتواه مع بعض مفاهيم الإدارة كمفهوم التفويض والمشاركة والإثراء الوظيفي، ورغم كل هذا الترابط إلا أنها لا يمكن أن تحل التمكين، كما استخلصنا مجموعة من الفوائد التي تعود على الفرد والمنظمة، كما تطرقنا إلى مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين، كما أن عملية التمكين تنتهج أساليب حديثة منها أسلوب القيادة وأسلوب تمكين الأفراد، وكذا أهم الخطوات المستخدمة، وتناولنا إلى جانب ذلك أهم الأبعاد التي يمكن أن توفر وسيلة لتحديد هيئة التمكين المستخدمة في أي منظمة، وكذلك مختلف النماذج والتي يمكن أن تساعد على تحليل وفهم عملية التمكين والتي تساعد على تحسين الأداء، بالإضافة إلى ذلك تطرقنا إلى أهم المعوقات التي تواجهها في المنظمة فتحوّل دون نجاحه، وأيضا أهم عوامل نجاح وفشل في تطبيق عملية التمكين.

**الفصل الثاني:**

**المداخل النظرية لدراسة**

**التمكين وتحسين أوضاع العاملين**

### تمهيد:

تعتبر التغيرات التي يشهدها العصر الحديث والمتمثلة في تغيرات معرفية وفكرية وتكنولوجية من أكبر التحديات التي تواجه المنظمة لما لها من صلة مباشرة أو غير مباشرة بأداء العاملين، باعتبار هذا الأخير مورد أساسي وفعال في المنظمة، بحيث يعد الضامن الرئيسي لاستمراريتها وبقائها.

ويعتبر الأداء من المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين وبلوغهم مستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة، والاستغلال الأمثل للموارد لتحقيق الأهداف لا يتم إلا من خلال الأداء الراقي الذي يركز على خلفية علمية توضح المهام اللازمة، كما أن الهدف من وجود المنظمة هو دراسة عوامل القصور والتفوق في أداء العاملين عن طرق المنطقي المنهجي الدقيق، ويشكل هذا التقييم عاملا مهما في مسيرة تقدم المؤسسة، لأنه يعمل على ضبط وتوجيه العمل لكل مستويات العاملين فيها، كما على المؤسسة أن تعمل على تحسين أداء عاملها من خلال تأهيلها وتدريبها.

وعليه حاولنا في هذا الفصل تسليط الضوء على موضوع الأداء من خلال تقسيمه إلى أربعة مباحث على النحو التالي:

**المبحث الأول: أداء العاملين.**

**المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين.**

**المبحث الثالث: تحسين أداء العاملين.**

**المبحث الرابع: علاقة التمكين بأداء العاملين.**

### المبحث الأول: أداء العاملين:

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت من الاهتمام من قبل الباحثين والدارسين والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بصفة خاصة، وذلك نظرا لأهمية هذا الموضوع على مستوى الفرد والمنظمة من جهة، وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية الأخرى.

**المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين:** يعدّ مفهوم الأداء واسعا ومحتوياته متجددة، والاختلاف في مفهومه نابع من اختلاف المعايير المستخدمة في دراسته وقياسه.

**أولاً: تعريف أداء العاملين:** نظرا لما للأداء من أهمية تتضمنها المنظمة، فقد أخذ قسطا كبيرا من اهتمام الباحثين وقد قدمت عدة تعاريف للأداء، حيث يعتبر الأداء مؤشرا أساسيا للحكم على فعالية المستخدم في المنظمة، فنجد عدة تعاريف منها:

يعرف أداء العاملين على أنه: "هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه هو مجموع السلوك والنتائج القابلة للقياس"<sup>1</sup>.

ويعرف أيضا على أنه: "عبارة عن قدرة العاملين للقيام بمهام وواجبات ومسؤوليات الوظيفة الواضحة المعالم بأقل جهد وتكلفة"<sup>2</sup>.

كما يعرف على أنه: "السلوك الذي يمارسه العامل في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة تلك المؤسسة"<sup>3</sup>.

وكمفهوم شامل فإن أداء العاملين هو نتيجة التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه ذلك السلوك الذي يصدر عن المورد البشري ويترجم في صورة إنجاز للمهام الوظيفية بالطريقة التي تحقق الكفاءة والفعالية، هذا التفاعل بدوره ناتج عن العلاقة بين إدراك المورد البشري لدوره الوظيفي ومتطلباته والقدرات والمهارات والجهد المبذول بالإضافة إلى الظروف البيئية المحيطة.

**ثانياً: أهمية أداء العاملين:** إن الأداء يحظى باهتمام بالغ في جميع المستويات ابتداء من مستوى الفرد العامل إلى المستوى العام للمحيط الخارجي للمؤسسة فيما يلي نستعرض أهمية أداء العاملين:<sup>4</sup>

- اهتمام الإدارة بأهمية عملية التقييم التي يمر بها، كما أن نتائج الأداء تمثل الهدف الأول من التغيير
- قدرة المنظمة على بناء الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والبرامج اعتمادا على نتائج الأداء
- يعتبر الأداء مؤشرا لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين والعمل، وكذلك مؤشر للاختيار كذلك مؤشر للاختيار والتعيين بالمنظمة.

1- عبد الباري إبراهيم ذرة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية لتنمية الادارية، القاهرة، 2003، ص: 15.

2- نبيل الحسيني النجار، إدارة الموارد البشرية بين أصول النظرية وجذور التطبيق، ط1، المكتبة العصرية، الإسكندرية، 2008، ص: 108.

3- إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 113.

4- عبد الحكيم أحمد الخزامي، إدارة تغيير الأفراد والأداء، إشراق للنشر والتوزيع، ط1، الاسكندرية، 2001، ص: 81.

كما نذكر:<sup>1</sup>

- يساهم الأداء المتميز على رفع مستوى الجودة في مدخلات ومخرجات العملية الانتاجية.
- يساهم الأداء في تحديد مدى نجاح إدارة الموارد البشرية في المنظمة ومدى سلامة برامجها التي تعدها وتستخدمها بالمنظمة.
- يساعد الأداء في تحقيق أهداف المنظمة ومدى إشباع حاجات الفرد وأهدافه.
- يساهم الأداء في تحديد مدى قدرة المنظمة على استثمار القدرات الكامنة، وتوظيف الطموحات والمهارات والمعارف لدى العاملين، لأن الأداء هو مقياس لقدرة ودافعية الفرد اتجاه عمله.
- يعمل الأداء على مساعدة المسؤولين عن المنظمة في إيجاد نظم ترقيات ومكافآت وأجور وحوافز تتناسب مع مستويات الأداء المختلفة بالمنظمة.

إن لأداء العاملين أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها العاملين، فإذا كان هذا الناتج مرتقعا فإن ذلك يعدّ مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقرارا إذا كان أداء العاملين متميزا، وأداء العاملين في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة أو في أي جزء منها لا يعدّ انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا، كما أنّ أهمية أداء العاملين بالنسبة للمنظمة يرجع إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة (أي القدرة على تخطي كل مرحلة من مراحل حياتها معتمدة على أداء العاملين الموجودة بها)، كما لا تنحصر أهمية أداء العاملين على مستوى المنظمة فقط، وإنما تتعدى ذلك في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة<sup>2</sup>.

**المطلب الثاني: محددات أداء العاملين:** إن أداء العاملين لا يتحدد نتيجة لقوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والخارجية المحيطة به، ويمكن استخلاص أهم هذه المحددات في:

**أولاً: الجهد المبذول:** وهو الذي يعكس درجة حماس العاملين لأداء العمل، أو درجة دافعيته التي تتحدد هي الأخرى بعوامل جزئية مختلفة ومترابطة بعضها ببعض كالأجور والمكافآت، عدالة العائد، فرص التطور والترقية، وطبيعة العلاقات داخل التنظيم<sup>1</sup>.

**ثانياً: القدرات:** "هي عبارة عن أحد العناصر المكونة لكفاءات الموارد البشرية"<sup>2</sup>. وتجدر الإشارة إلى أنّ هناك نوعان من القدرات وهي:<sup>3</sup> القدرات الذهنية والقدرات البدنية.

<sup>1</sup> - خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، الإسكندرية، 2014، ص: 77.

<sup>2</sup> - الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين، رسالة ماجستير في علم اجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة 02، الجزائر، 2013، ص: 60.

## الفصل الثاني: المدخل النظرية لدراسة التمكن وتحسين أداء العاملين

ثالثا: الإدراك: تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه، بتعريف إدراك الدور.

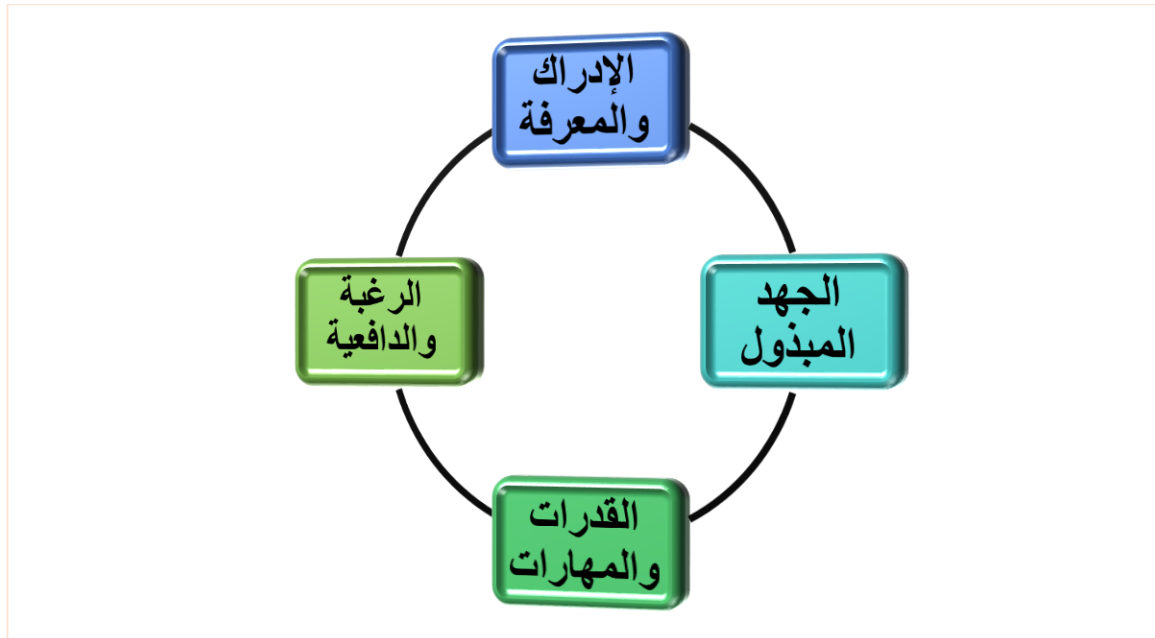
هو تصورات العاملين وانطباعاتهم عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عملهم، والكيفية التي يمارسون بها دورهم في المنظمة<sup>4</sup>.

كما يعرف الإدراك أيضا بأنه: "العملية التي من خلالها ينظم ويترجم العامل انطباعاته الحسية من أجل إعطاء معنى لما يدور حوله"<sup>5</sup>.

ويبدأ إدراك العامل لمتطلبات عمله أولا من خلال إحساسه بالمشيرات الخارجية ثم تحويل هذا الإحساس إلى مفاهيم ذات معنى عن طرق اختيار وتنظيم المعلومات وتفسيرها، بناء على خبرات وتجارب سابقة في ذاكرته.

رابعا: الرغبة: بالإضافة إلى المحددات السابقة الذكر هناك من يضيف محدد يتمثل في الرغبة وهي حاجة ناقصة الإشباع تدفع العامل للاتجاه لإشباعها وتعبر عن دافعيته<sup>6</sup>. ويمكن توضيح هذه المحددات من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (02-01): محددات أداء العاملين



المصدر: من إعداد الطالبان.

<sup>1</sup> - بوخمخ عبد الفتاح، هروم عز الدين، تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد:6، قسنطينة، 2010، ص:57.

<sup>2</sup> - راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2000، ص: 210.

<sup>3</sup> - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دون طبعة، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص: 108، 109.

<sup>4</sup> - Louise Lemire, Gaétan martel, *L'approche systémique de la gestion des ressources humaines*, l'université du Québec, canada, 2007, p : 353.

<sup>5</sup> - عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 97.

<sup>6</sup> - صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2009، ص: 65.



## الفصل الثاني: المدخل النظرية لدراسة المتكئين وتحسين أداء العاملين

من خلال ما سبق نستنتج أنّ محددات أداء العاملين هي مزيج بين الجهد المبذول لإنجاز الأعمال وما يتمتع به العامل من مهارات وقدرات وكذا رغبته ودافعيته للعمل المطلوب منه، بالإضافة إلى إدراكه لدوره وما يقوم به ضمن المنظمة التي ينتمي إليها والمتغيرات الموجودة ببيئة عمله.

**المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء العاملين:** هناك العديد من العوامل التي تؤثر على أداء العاملين، هذه العوامل تختلف من حيث المصدر وكذا التأثير، فهناك عوامل لها تأثير كبير على العامل وأخرى بيئية، وثالثة خاصة بالتنظيم<sup>1</sup>:

**أولاً: عوامل تتعلق بالعامل:** ويمكن تلخيصها من خلال النقاط التالية:

✓ نقص رغبة ودافعية الفرد العامل

✓ تغيب مستمر عن العمل

**ثانياً: عوامل بيئية:** ونوجزها فيما يلي:

✓ الصراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف وبين القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع

✓ الظروف الاقتصادية السائدة وظروف سوق العمل

✓ التشريعات الحكومية

✓ سياسة النقابات

**ثالثاً: عوامل إدارية تنظيمية:** ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

✓ عدم تحديد المهام الوظيفية بدقة

✓ وجود صراعات بين الموظفين ومرؤوسيهـم

✓ النقص في التدريب

✓ الإشراف السيء

✓ الافتقار إلى الموارد المادية والظروف المناسبة للعمل

**المطلب الرابع: معوقات أداء العاملين:** هناك عدة معوقات تؤثر سلباً على أداء العاملين، ويمكن تلخيص بعض المعوقات فيما يلي<sup>2</sup>:

**أولاً: عوائق التعلم:** قد يكون الشخص بطيء التعلم مما يخلق مشكل تطوير أدائه إذا كان ضعيف.

**ثانياً: عوائق نقل ما تم اكتسابه:** قد يتعلم الشخص مهارات جديدة في الدورات التكوينية، لكنه يجد صعوبة في نقلها نظراً لـمناخ المنظمة وما يسوده من ثقافة وأعراف وتقاليد.

**ثالثاً: عوائق شخصية:** إن أداء الفرد في المنظمة يتأثر بعدد من العوامل النفسية، والتي تؤثر فيه ويمكن تقسيمها إلى العوامل التالية:

1 - عبد الباري إبراهيم ذرة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين "منحنى نظمي"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 423، 424.

2 - رابوية محمد حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1999، ص: 214.

- العوامل الداخلية: تتعلق بالفرد وبعض صفاته كالقدرات والمهارات الفردية.
- العوامل الخارجية: تتعلق بظروف محيط العمل، وتشمل العلاقات الاجتماعية، وجماعات العمل، النمط الاشرافي والقيادي السائد.

### المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين:

يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، وهذه الوظيفة ذات وظائف وممارسات عملية ومستقرة، ذلك لأنه يبين مواطن القوة والضعف التي تحيط بأداء العاملين، كما تتحدد بناء عليه الطرق والأساليب التي تمكن اعتمادها لتحسين أدائهم.

**المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين:** لقد انعكس التعدد في المصطلحات المستخدمة لدلالة على عملية تقييم أداء العاملين، بالتعدد في المفاهيم التي أعطيت لوصفها، فقد أعطيت عدة مفاهيم لتقييم أداء العاملين.

**أولاً: تعريف تقييم أداء العاملين:** هناك تعاريف مختلفة عن تقييم أداء العاملين نذكر منها:

يعرف تقييم الأداء على أنه: "نظام يتم بشكل رسمي لقياس وتقييم والتأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على إمكانية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل للإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع"<sup>1</sup>.

كما يعرف تقييم الأداء على أنه: "نظام يتم بشكل رسمي من خلاله تحديد مدى كفاءة الموظفين في أداء أعمالهم، إذن فيحتاج الأمر أن يكون العاملين قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم من خلالها"<sup>2</sup>.

كما يذهب البعض إلى النظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها: "عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط الضعف والقوة في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في سوق معين، وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقاً"<sup>3</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أنّ تقييم الأداء عملية أو نشاط منظم، يتم من خلاله محاولة تحليل كل الجوانب التي تتعلق بالعامل من صفات نفسية، بدنية، مهارات فنية وفكرية وسلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة ومحاولة الاستفادة منها، ونقاط الضعف ومحاولة تعزيزها، كضمان أساسي لتحقيق كفاءة وفاعلية المنظمة في المدى القصير، المتوسط والطويل، باستخدام عدة تقنيات وأساليب ومعايير.

<sup>1</sup> - خالد إبراهيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص: 177.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط1، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص: 406.

<sup>3</sup> - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص: 360.

## الفصل الثاني: المدخل النظرية لدراسة المتكئين وتحسين أداء العاملين

ثانيا: أهمية تقييم أداء العاملين: ويخلق تقييم أداء العاملين الأجواء الادارية القادرة على متابعة الأنشطة في المنظمة والتحقق من مدى التزام الأفراد الموظفين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل، وتتجلى أهمية تقييم أداء العاملين فيما يلي<sup>1</sup>:

- إن تقييم الأداء أساس جوهري لعمليات التطوير الإداري، فعمليات التطوير تتناول جوانب عديدة متشابهة، منها ما يتصل بالتنظيم وإجراءات العمل، ومنها وهو الأهم ما يتصل بالعاملين أنفسهم، حيث تسهم نظم تقييم الأداء في توفير معلومات هامة عن مستوى أداء العاملين فإنها بذلك تساعد في تحديد الأساس الواقعي الذي يجب أن تبدأ منه جهود التطوير الإداري.
- يكشف نظام تقييم أداء العاملين عن الأفراد العاملين الذين لا تتفق قدراتهم واستعداداتهم مع ما يقومون به من أعمال تتطلب مستوى أعلى من القدرات والمهارات.
- يسهم نظام تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية، فتقارير الأداء تسهم في تنشيط وتوجيه وتنمية العاملين.

كما تبدي كل المنظمات أيضا أهمية قصوى لعملية تقييم أداء العاملين من خلال<sup>2</sup>:

- ✓ تحديد الأفراد المتميزين، ووضعيتهم في الصورة أمام المسؤولين تمهيدا لترقيتهم إلى مراكز وظيفية أعلى.
- ✓ التأكد من المعاملة العادلة من جميع الموظفين.
- ✓ يساعد العاملين على تعريفهم بنواحي القصور في أدائهم، وهذا يعطيهم فرصة لتجنبها مستقبلا.
- تتجلى أهمية تقييم الأداء في العناصر التالية:<sup>3</sup>
- ✚ رفع معنويات العاملين وهذا عند إحساس العاملين بأن جهودهم وطاقاتهم محل اهتمام وتقدير الإدارة، ومن ثم رفع روحهم المعنوية
- ✚ يساعد في تشجيع مدى فعالية المشرفين والمديرين في تطوير وتنمية الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيههم.
- ✚ استمرار الرقابة والإشراف، ومنه تتبع منجزات العاملين، وتقديم تقارير حول كفاءتهم والاحتفاظ بسجلات تدوين ملاحظاتهم ونتائج تقييمهم.
- ✚ يمكن أن تؤدي نتائج تقييم الأداء إلى إجراء تعديلات في الرواتب والأجور للعاملين.
- ✚ يعتبر تقييم الأداء وسيلة أو أداة لتقييم ضعف العاملين، واقتراح إجراءات لتحسين أدائه.
- ✚ يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية، وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.

<sup>1</sup> - زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، ط2، منشورات ذات السلاسل، الكويت، ص: 296، 297.

<sup>2</sup> - مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديثة اريد، 2002، ص: 103.

<sup>3</sup> - الطاهر مجاهدي، فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء، أطروحة دكتوراه العلوم في علم النفس، العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009، ص: 118.

المطلب الثاني: طرق تقييم أداء العاملين: تتباين طرق ومعايير التقييم من منطقة إلى أخرى تبعا لأنشطتها ووفقا لاختلاف المهام التي يقوم بأدائها العاملين، إذ تلجأ بعض المنظمات لاعتماد هذه الطرق وعليه يتم اعتماد نوعين من الطرق:

أولاً: الطرق التقليدية: وينطوي تحت صفة المعايير أو المقاييس التقليدية في التقييم الطرق التالية:

• **طريقة الصفات أو السمات:** ويتم وفق هذه الطريقة تحديد عدد من الصفات التي يمكن ملاحظتها من قبل المدير في أداء العاملين، لذا تلجأ بعض المنظمات لاعتماد هذه الطريقة في قياس الأداء من خلال تطبيق الخطوات التالية<sup>1</sup>:

- تحديد الصفات التي يمكن اعتمادها في تقييم أداء العاملين.
- إعطاء كل عنصر من العناصر التي وضعتها الإدارة العليا درجة معيارية لتمييزها عن الدرجة التي تليها.
- تحديد نقاط معيارية لكل مستوى من المستويات التي تم وضعها.
- يتم وضع عناصر الأداء والدرجات والنقاط داخل نموذج يتم إعداده لهذا الغرض.
- يطلب من المقيم عادة تدوين الملاحظات التي يشعر بضرورة تدوينها أمام كل عنصر من العناصر التي اعتمدت في التقييم في المكان المخصص لها أسفل النموذج.

- يتم بعد ذلك جمع النقاط التي حصل عليها الفرد في نموذج التقييم النهائي.

- يقوم الفرد المقيم بكتابة اسمه وتوقيعه وتاريخ التقييم في أسفل النموذج لتوثيق والمقارنة لاحقاً.

• **طريقة الترتيب:** وهي من أقدم الطرق في تقييم الأداء، تعتمد على ترتيب أداء الأفراد بالتسلسل من الأحسن إلى الأسوأ، وهي طريقة غير موضوعية من حيث تحديد درجة الأفضلية، كما أنها عرضة لتأثيرات الشخصية<sup>2</sup>.

• **طريقة المقارنة الزوجية:** وفق هذه الطريقة يكون المدير ثنائيات من مجموعة مرؤوسيه ثم يختار واحد من كل ثنائي، وأخيراً يحسب عدد الاختيارات التي حاز عليها كل فرد ويرتب أوازن مجموعته وفق تلك النتائج المتوصل إليها.

• **طريقة قائمة التقدير:** وفق هذه الطريقة تحدد درجة معينة للعناصر المعيارية، وتحدد درجات لكل العناصر، يكون حاصل الجمع هو مستوى الفرد. ولقد تضمنت القائمة العناصر المعيارية التقويمية، وحددت لها الأوزان الكمية، ثم حددت الأوزان للتقديرات، وعند تجميع الدرجات، التي تحصل عليها كل فرد من أفراد المجموعة، تتضح معالم التقدير المناسب، إذ تصلح هذه الطريقة إلى الأعداد الكبيرة نسبياً التي يشرف عليها الرئيس، كما تمتاز هذه الطريقة بالسهولة، وتوفير الوقت والجهد<sup>3</sup>.

1 - خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص ص: 154-156.

2 - وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالم، الجزائر، 2044، ص: 130.

3 - محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007، ص ص: 280-285.

• **طريقة التوزيع الاجباري:** ففي هذه الطريقة يقسم الرئيس مجموعات المرؤوسين حسب موقعها على ما يشبه منحى التوزيع المتوسط وأقلهم في المستويين الأعلى والأدنى ويوزع الرئيس مرؤوسيه وفقا لنسب يحددها، ليكون 20% منهم في مرتبة ضعيف و 60% في مرتبة متوسط و 20% في مرتبة جيد<sup>1</sup>.

ويعيب على هذه الطريقة أنها تدع الرئيس يفترض أن بعض الأفراد يمكن تصنيفهم إلى ضعيف أو متوسط مثلا، بينما قد يكون كل أو معظم مرؤوسيه من مستوى جيد جدا الامر الذي لا يهيئ موضوعية وعدالة في التقييم، فضلا عن الإحباط الذي يحدث لبعض المرؤوسين، وتقلص روح التنافس الايجابي بينهم.

**ثانيا: الطرق الحديثة:** وتتطوي تحت صفة الطرق الحديثة في التقييم الطرق والاساليب التالية:

• **طريقة الاختيار الإجباري:** وفق هذه الطريقة تتكون استمارة التقييم من مجموعات من العبارات أو الجمل تحتوي كل مجموعة على أربع عبارات، واحدة تعبر عن صفة غير مرغوبة في أداء هذا الأخير، حيث لا يعلم الأوزان المخصصة للعبارات أو قيمتها وكل ما عليه هو الاختيار بموضوعية إحدى الاجابتين<sup>2</sup>.

• **طريقة قائمة المراجعة:** فيتم بمقتضى هذه الطريقة قيام الرئيس بإعداد قائمة تحتوي على جمل متنوعة تصف مستويات مختلفة لأداء المرؤوسين، ويتم اختيار الجمل التي يعتقد الرئيس بأنها تصف أداء المرؤوسين الذين يخضعون لتقييم أدائهم<sup>3</sup>.

• **طريقة الاحداث الحرجة:** والتي تعني رصد الحوادث المهمة سواء الجيدة منها أو السيئة، ويقصد بالحدث الحرج ذلك الجزء من سلوك الفرد الذي يعد علامة محددة لنجاحه أو فشله، أو مؤشرا لحسن أدائه أو قصوره، أو دليلا على ارتفاع كفاءته أو انخفاضها ولا يركز المشرف على الحدث في حد ذاته وإنما على سلوك الفرد فيه وكيفية تصرفه لمواجهته، ويتم تصميم نماذج تقييم متنوعة تتضمن مؤشرات الأداء المختلفة للعمل يقابلها عمودان الأول للتصرفات الجيدة المتميزة و تواريخ حدوثها، حيث يقوم الرئيس المباشر بتسجيل أي من النوعية لكل موظف، وبالتالي تكون النتيجة شاهدا ودليلا على الأداء الجيد أو السيء، إذ أن هذه الطريقة تساعد على إبراز نقاط القوة في أداء الفرد كما تكشف نواحي القصور في أدائه، فتساعد المشرف على أن يناقش مرؤوسيه كيفية الاستفادة من نقاط القوة والاحتفاظ بها وتمييزها وطرق علاج نواحي القصور وتحسين الأداء في المستقبل.

• **طريقة الإدارة بالأهداف:** إن منهج الإدارة بالأهداف يركز على الاداء المستقبلي إلى جانب أداء الماضي، ويعتمد إشراك العامل في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغها في عمله وتعيين سبل تحقيقها وتحليل قدراته والحكم على أدائه بنفسه، وباختصار فإن مسار طريقة الإدارة بالأهداف يتحدد كما يلي:

- تحديد الهدف بشكل جماعي عن طريق المناقشة بين أعضاء الجماعة الواحدة ويجب أن يكون الهدف واضح بشكل كمي ونوعي حتى يسهل قياس ما يتحقق منه.

- وضع خطة عملية لتنفيذ.

1- أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس ولتقييم أداء العاملين، منشأ المعارف، الاسكندرية، 2004، ص: 60.

2- زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص: 121.

3- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية، اتجاهات وممارسات، ط1، دار المنهل اللبناني، 2008، ص: 183.

- القيام بمراجعة دورية بين الرئيس والمرؤوسين<sup>1</sup>.

المطلب الثالث: خطوات تقييم أداء العاملين: وتتمثل في الخطوات التالية<sup>2</sup>:

أولاً: وضع خطوات نظام تقييم الأداء: من أجل وضع نظام تقييم الأداء يجب إتباع الخطوات التالية:

- تحديد معايير التقييم:

- تحديد المقاييس: يجب أن يتم وضع معايير كي يتم مقارنة الأداء بها تصبح المحك الذي يتم القياس به.
- اختيار طريقة القياس: هناك طرق عديدة لقياس الأداء فيجب تحديد الطريقة التي سيتم قياس الأداء بها.
- تحديد دورية التقييم: والمقصود بهذا تحديد الفترة الزمنية الدورية لإجراء عملية التقييم، فقد تكون شهرية، أو كل ستة أشهر وهذا يختلف من منطقة لأخرى وحسب طبيعة النشاط.
- تحديد المُقيّم: وهو الرئيس المباشر فيعتبر الشخص المناسب الذي يقوم بتقييم العامل وسلوكه مع الأخذ بالاعتبار أهمية الموضوعية والصدق في عملية التقييم، والابتعاد عن الجوانب الشخصية المؤثرة على ذلك.
- 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.
- علنية نتائج التقييم: مناقشة الموظف نتيجة تقييمه والغاية من ذلك معرفة الموظف لجوانب القوة وتعزيزها وجوانب الضعف وتقادي حصول ذلك في المستقبل.
- التظلم من نتائج التقييم: أي إعطاء الموظف الحق في القيام بالتظلم من نتائج التقييم غير المرضي له، مما قد يدفع المقيمين إلى أخذ عملية التقييم على محمل الجد وإعطائها أهمية أكثر.
- تصميم استمارة التقييم: وهو عمل نماذج التقييم بشكل مناسب بحيث يحتوي على المعلومات المطلوبة وكذلك على عناصر التقييم.

ثانياً: خطوات التقييم التنفيذية: تتمثل هذه الخطوات في:

- أ- دراسة معايير التقييم المحددة وفهمها بشكل ممتاز وملاحظة أداء العاملين وانجازاتهم وقياس ذلك.
- ب- مقارنة أداء العاملين بالمقاييس الموضوعية وتحديد نقاط القوة والضعف.
- ت- اتخاذ القرارات الوظيفية بناء على النتائج، وتتمثل هذه القرارات بنواحي عديدة مثل: النقل أو إعادة التكيف الوظيفي أو الترقية، أو تنزيل الدرجة، أو الفصل.....الخ.
- ث- وضع خطط تطوير الأداء، تأتي هذه الخطوة لتمثيل الخطوة الأخيرة من خطوات تقييم الأداء حيث يتم بموجبها وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل إيجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات، القدرات، القابليات، المعارف والقيم التي يحملها العاملين.

<sup>1</sup> - منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص ص: 334-336.

<sup>2</sup> - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 150.

## الفصل الثاني: المدخل النظرية لدراسة المتكئين وتحسين أداء العاملين

المطلب الرابع: أهداف تقييم أداء العاملين: إن تقييم أداء العاملين يشمل زاويتين رئيسيتين وهما الكفاءة والإنتاجية، واستعداد الأفراد للتقدم، فإنه يسعى لتحقيق الأهداف التالية<sup>1</sup>:

- تقادي المحسوبة عن طريق توحيد الأسس التي يتم عليها بناء الترقية أو زيادة الأجور، وتوحيد الأسس التي يتم بناء عليها الفصل أو توقيع الجزاءات.
- تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بدل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم.
- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل.
- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية، ولتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى للاستفادة من فرص التقدم.

ومما تقدم فإن عملية تقييم الأداء تستهدف غايات يمكن تناولها وفق ثلاث مستويات هي المنظمة، المديرين، والمرؤوسين (العاملين)، يمكن تقسيمها كالتالي<sup>2</sup>:

**أولاً: أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة:** من بين أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها على مستوى المنظمة ما يلي:

- ✓ خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام، مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين أو اتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على البعض لاعتبارات شخصية وليست علمية أو موضوعية.
- ✓ النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم، وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر.
- ✓ وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.
- ✓ تقويم برنامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، لأن عملية التقييم مقياساً مباشراً للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة.
- ✓ تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد.

**ثانياً: أهداف تقييم الأداء على مستوى المديرين:** إن قيام المديرين والمشرفين بعملية تقييم أداء المرؤوسين والحكم على كل منهم بأنه "ممتاز" أو "وسط" أو "ضعيف" ليس بالشيء السهل، لاسيما عندما يطالب ذلك

1 - محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2008، ص: 294، 295.

2 - عادل حرجوش صالح، مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص: 103، 104.

## الفصل الثاني: المدخل النظرية لدراسة المتكئين وتحسين أداء العاملين

المدير أو المشرف من جهات إدارية أعلى بوضع تقرير عن أسباب أداء الموظف بهذا المستوى أو ذلك، وهذا يدفع المديرين في حقيقة الأمر إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات الآتية:

- ✓ التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.
- ✓ الارتقاء بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم، الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقييم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المديرين والعمال.
- ✓ تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

**ثالثاً: أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين:** لعل من أبرز الأهداف التي يسعى المقيمون إلى تحقيقها بين العاملين بواسطة عملية تقييم الأداء ما يلي:

- ✓ تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم حيث أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات.
  - ✓ تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين، وتطوير بيئتهم الوظيفية أيضاً بأساليب علمية بصورة مستمرة.
- ويؤكد البعض أنّ عملية تقييم الأداء تهدف أيضاً إلى توفير معلومات أدائية يستفيد منها الفرد والمنظمة، كالتعرّف على العاملين ذوي الكفاءات الأدائية العالية، ومعرفة كيفية الاستفادة منهم والآخرين ذوي المستويات الضعيفة، وتقديم سبل العلاج إن كانت ناجحة أو تركها<sup>1</sup>.

### المبحث الثالث: تحسين أداء العاملين:

ينصب اهتمام الإدارة المعاصرة على قضية تطوير الأداء، حيث لم يعد تحسين الأداء أمراً اختيارياً تلجأ إليه الإدارة أو تتصرف عنه باختيارها بل أصبح شرطاً جوهرياً لإمكان المنظمة من البقاء والاستمرار.

**المطلب الأول: مفهوم عملية تحسين أداء العاملين:** يشير مصطلح التحسين إلى البحث والتقييم بصفة دائمة على الأحسن عن الأداء بمعنى عدم القناعة بمستوى ما يؤدي وإنما بالضرورة هناك الأحسن والأفضل وباختصار كلمة "التحسين" تعني التقدم أي الانتقال من حالة إلى حالة أخرى في ذات المرحلة، إذ أن فكرة تحسين الأداء تقوم على علاج الانحرافات والقصور في كل عناصر الأداء من مدخلات، عمليات، مخرجات وحتى في حالة عدم وجود انحرافات يتم التحسين للارتقاء إلى مستويات أفضل من الكفاءة والفعالية، فالتحسين في الأداء هو محاولة علاج الانحرافات والقصور في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف في المدى القصير والطويل<sup>2</sup>.

1 - محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، دون سنة نشر، ص: 272.

2 - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص: 57.



المطلب الثاني: خطوات تحسين أداء العاملين: إن واحد من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية<sup>1</sup>:

• **تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:** لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء، وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما وأن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديدها للأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعوامل الوقفية في بيئة المنظمة والعمل، فالفعالية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل: الأجور والحوافز إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلباً أو إيجاباً كنوعية المواد المستخدمة ونوعية الإشراف والتدريب.

• **تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول:** تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والمستشارين والمختصين من جهة أخرى في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

• **الاتصالات المباشرة:** إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المباشرة، ولتحسين أداء الأفراد هناك عدة مداخل نوجزها في:

### 1- تحسين العامل:

- التركيز على مواطن القوة وما يجب عمله واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها.

- يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبطاً ومنسجماً مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال الاستفادة في إظهار التحسين المرغوب.

2- **تحسين الوظيفة:** إن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصاً كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات العامل في انخفاض أداء الفرد ونفوره منها، وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي دفعا للفرد في الاستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد العاملين.

**المطلب الثالث: مجالات تحسين أداء العاملين:** تتجه جهود تحسين الأداء إلى واحد أو أكثر من المجالات التالية:

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص ص: 157-159.

- **التحفيز:** بالإضافة لأجر العامل تستخدم مجموعة من الحوافز لتشجيعه على تقديم الأحسن، فنجد الحوافز المادية مثل: زيادة الأجر وتقديم مكافآت وعلاوات، كما تمنح الترقيات باعتبارها حافزا ماديا ومعنويا في نفس الوقت، لكن هناك نوع ثالث من الحوافز وهي الحوافز المعنوية والتي نذكر منها الاصغاء للعاملين وفهمهم، وتقديرهم، واحترامهم....إلخ، بما يشعرهم بالأهمية والمكانة التي يحتلونها كما يعزز لديهم الروح المعنوية، والسبل إلى تحقيق ذلك يمكن في إبداء المسؤولين في المؤسسة اهتماماتهم بالعاملين من خلال إشراكهم في عمليات اتخاذ القرارات، إلا أن الجانب المادي ذو تأثير مباشر على سلوك وأداء العاملين كما يساهم في التعبير عن رضا المسؤولين وهذا ما يخلق روح الانتماء والولاء لديهم وإخلاصهم للمؤسسة<sup>1</sup>.
- **التدريب:** إن التدريب يحتل وظيفة أساسية في إدارة الموارد البشرية لأنه يساعد العاملين على التكيف في المؤسسة التي ينظمون إليها واستيعاب المستجد من وسائل وأساليب جديدة في العمل، وفي الغالب يأخذ ثلاث أوقات للتدريب خلال عملية التدريب، قبلها وبعدها وذلك كما يلي<sup>2</sup>:
  - **قبل عملية التدريب:** باعتبار أن العاملين يملكون مهارات وقدرات وخبرات سابقة ينبغي توضيح سبب هذا التدريب وفوائده، ومن الأحسن استدعاء العمال قبل إبلاغهم بضرورة إخضاعهم للتدريب والمناقشة معهم حول مستواهم وما يطمحون في الوصول إليه مستقبلا، وبهذا يصبح خبر إخضاعهم لتدريب كأنهم تحقيق لرغبتهم وليس شيئا مفروضا عليهم، وفي نفس الوقت يكون العامل شريكا في اتخاذ هذا القرار.
  - **من خلال عملية التدريب:** إذا ظهرت أي مشاكل أو انحرافات خلال العملية التدريبية، يجب تدخل المسؤول المباشر بالاستعانة بمختصين في التدريب لإحداث التغييرات اللازمة ومنه فإن عملية المراقبة ضرورية خلال مدة التدريب لاتخاذ القرار الملائم.
  - **بعد عملية التدريب:** عند الانتهاء من التدريب يجب تكليف المدرب بالمهمة التي تتناسب مع مهاراته الجديدة، إذ أن عدم استغلالها يؤدي بالعامل إلى نسيانها فتضيع تلك الجهود، كما أن التدريب لا يكون مرة واحدة خلال الحياة العملية للعامل وإنما عملية مستمرة لضمان تكييفه مع التطورات الخارجية.

### المبحث الرابع: علاقة التمكين بتحسين أداء العاملين:

يمكن القول أن التمكين يلعب دور هام في تحفيز الفرد والعمل على تحسين أدائه، من أجل ضمان فاعلية الأداء، وتحقيق مستوى كفاءة عالي لذلك يجب النظر إلى العاملين من زاوية يغفل البعض عنها.

**المطلب الأول: تفويض السلطة وتحسين أداء العاملين:** يعد أداء العاملين عصب التطوير الإداري حيث يتم من خلال متابعة أدائه وتحسين قدراته الوظيفية، وهذه العملية لها تأثير على سلوك الأفراد وجماعات العمل لجعل نتائج الأداء متماشية وأهداف المنظمة، وتعطي العامل القدرة على إنجاز المهام والواجبات الموكلة إليه وتطوير قدراته على تحمل مسؤوليات إضافية تحقق له درجة عالية من الرضا من خلال تفويض السلطة وذلك

<sup>1</sup> - منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص ص: 284-286.

<sup>2</sup> - ليندة فرخة، أثر أساليب القيادة الادارية على أداء الموارد البشرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم

الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2009، ص: 91-92.

بالغاء دور المشرفين في خطوط العمليات، ومنح العاملين صلاحيات واسعة لاتخاذ إجراءات ذات مساحات أوسع كإعادة الهيكلة، كما يعتبر الأكثر أهمية في تمكين العاملين، لأنه يتضمن منح العاملين سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها، وقد تكون حرية التصرف روتينية عندما يؤدي العاملين مهامهم ضمن مجموعة خيارات متاحة، كما قد تكون حرية إبداعية غير روتينية، وهذه الأخيرة تعتمد على قدرة العامل في إيجاد البديل بما يعبر عن قدرته على الإبداع والابتكار والعمل على كسر الحدود الإدارية داخل المنظمة، فهذا يشعر الموظف بعدم وجود حدود بينه وبين القائد، وكأنه يتعامل مع شريك له مما يؤدي إلى خلق جو ملائم للعمل داخل المنظمة ورفع الروح المعنوية لديه لأن إعطاء القائد للمفوضين حرية التصرف في حدود مسؤولياته يزيد من الإحساس بالمسؤولية، ويخلق الثقة المتبادلة بينهما، مما يوفر الوقت والجهد على كل المستويات الإدارية أي تحقيق سرعة ومرونة التكيف، إذن يعتبر تفويض السلطة أحد الأشكال التي تعمل على تحسين الأداء مما ينعكس إيجاباً على أدائهم.

**المطلب الثاني: الاتصال الفعال وتحسين أداء العاملين:** تمكين العاملين يساهم في رفع مستوى مشاركتهم، والمشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عالي من الفاعلية والمشاركة الإيجابية التي تنبع من واقع انتماء العامل وشعوره بالمسؤولية تجاه أهداف المنظمة، وغاياتها، إذن المشاركة الناجمة عن التمكين هي المشاركة الفاعلة والهادفة وليست أي نوع آخر من أنواع المشاركة مثل المشاركة السلبية أو المشاركة دون هدف.

إن التمكين يساهم في رفع مستوى مشاركة العاملين في تحسين أدائهم وهذه المشاركة الإيجابية التي تنبع من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية اتجاه أهداف المنظم وغاياتها، إذ أن المفتاح الأول لتحسين الأداء هو المشاركة في المعلومات مع كل فرد في المنظمة، فالإدارة لا تستطيع حل أية مشكلة بمفردها، لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، وإنما لدى العاملين المنغمسين في المشكلة ولذلك يجب إشراكهم في الحل لأنه بدون مشاركتهم لن تحل المشكلة، ولن يكون هناك التزام.

كما تتجلى أهمية إتاحة المعلومات في كون الإدارة لا تستطيع إجبار العاملين على تحمل المسؤوليات دون توفر المعلومات الكاملة عن طبيعة تلك المسؤوليات، لأن العاملين دون معلومات لا يمكنهم أن يراقبوا أنشطتهم، وهكذا يتجسد دور المعلومات في تحمل المسؤولية، إذ أن المسؤولية في المنظمات المتمكنة هي إحساس بالملكية طالما أن هذه الملكية تحقق لهم إشباعاً لحاجاتهم، فالمديرين يقومون بمشاركة معلومات عن المنظمة مع العاملين ويمدونهم بتغذية مرتدة عن مدى تقدمهم في تحقيق الأهداف وخلق وعي جماعي متماسك ومتوافق بالمنظمة، وتوفير المعلومات لصانعي القرار بحيث أن الاتصال بمختلف أشكاله يمكن العامل من التعبير عن اتجاهاته وإيصالها للإدارة لطرح الأفكار والمفاهيم التي تساهم في تحسين وتطوير أدائه وأداء المنظمة بشكل عام، بمعنى تعزيز الإخلاص لديهم مما يخلق لديهم الاهتمام بوظائفهم وهذا ما ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء لديهم.

كما أن المدخل الرئيسي لتطبيقه يعتمد على مدى إتاحة المعلومات عن كيفية سير الأعمال في المنظمة أمام جميع العاملين فيها، أي أن الخطوة الأولى في بناء منظمة متمكنة تكمن في إتاحة المعلومات عن أهداف المنظمة، فضلا عن موازنتها ومواردها وطاقاتها الإنتاجية.

**المطلب الثالث: فرق العمل وتحسين أداء العاملين:** إن عمل الفريق يعد أسلوب يستخدم لتمكين العاملين وتطوير قدراتهم وتعزيز أداء المنظمة، كما أن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط بدلا من التنظيمات الهرمية، هذا وإن منح التمكين للفريق يعطي له دوار أكبر في تحسين مستويات الأداء، لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة أكبر من استقلالية العامل، كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق، عند يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئا جديدا إلى القرار الجماعي بدلا من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ.

والتمكين هو عملية شاملة ومستمرة تمكن العاملين من الاعتماد على أنفسهم والمرونة في أداء عملهم وتوفير الكثير من الدقة من خلال تشجيع العمل الجماعي ومنح الفريق الحرية الكافية لممارسته بدرجة أعلى من الاستقلالية، وهذا من خلال تفويض القرارات الهامة للفريق أو على الأقل مشاركتهم في اتخاذها وهذا يشكل دافعا داخليا لأعضاء الفريق في تحقيق أهداف الأداء الذي يجب أن تكون طموحة وتحتوي قدرا معقولا من التحدي الذي يثير همة الفريق ووضع قواعد السلوك والتصرف باعتبارها أكثر العوامل أهمية وتأثير في أداء الفريق، وتشمل القواعد طرح الأفكار والأداء بحرية إذا كانت محفزة للعمل فإن الفريق يتجه نحو تحسين الأداء باستمرار، حيث يشعرون وكأنهم يمتلكون المنظمة التي يعملون بها، وبالتالي نجاحه من نجاحها وفشله من فشلها.

**المطلب الرابع: التدريب المستمر وتحسين أداء العاملين:** يعد التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، إذ يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية كحل لمشاكل الاتصال وإدارة الصراع مع فرق العمل، وكتحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين، ولا يتحقق تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم، لأنه لا يجب أن يفترض المديرون أن العاملين يفهمون أعمالهم، أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم، وإن تمكين العاملين يتطلب اكتساب المعرفة والمهارة، والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة، ولبناء عناصر قيادية بشرية مؤهلة تحمل في طياتها الثقة والإصرار وروح المجازفة، وتلجأ الكثير من المنظمات إلى اكتشاف الكفاءات الإدارية لديها من خلال تحفيز دورات تدريبية بصفة مستمرة مما يخلق شعور لدى الموظفين بأن الإدارة تهتم بهم وبمستقبلهم، مما يشجع على تبادل الخبرات، وتحديد نقاط القوة والضعف وكذا معرفة مستوى التقييم الدوري لهم وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد ويدعو كل منهم إلى استثمار جوانب القوة وتطويرها بالشكل المرغوب فيه لذلك لا بد على الإدارات أن تحاول تبني مثل هذه المبادرات لتشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر في الأداء وتحقيق التميز في الأعمال مما ينعكس إيجابا على أداء العاملين.

وإن نجاح برامج التمكين تتوقف على توفر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل، وهذه الأخيرة لا يمكن أن تتحقق دون تنمية وتدريب وهذا يتطلب في الكثير من الحالات انخراط العاملين في دورات تدريبية وندوات وورشات عمل ومؤتمرات يكتسب من خلالها معرفة ثمينة تصبح ثروة يمتلكها.

**المطلب الخامس: تحفيز العاملين وتحسين أداء العاملين:** يعرّف التحفيز بأنه ممارسة الرئيس لوظيفة التأثير في مجموعة الدوافع والرغبات والحاجات لدى المرؤوسين لغرض إشباعها بدرجات متفاوتة ودفعهم من خلال ذلك إلى المشاركة في أعمال المنظمة وتحقيق الإنجاز بمستوى أعلى من الأداء.

وهناك من يعرفه على أنه تنمية الرغبة في بدل مستوى أعلى من الجهود لتحقيق أهداف المنظمة على أن تؤدي هذه الجهود إلى إشباع بعض الحاجات لدى الأفراد.

وهناك من يؤكد أنّ الأداء الجيد يتحقق بمجموع القدرات والمهارات أو الكفاءات بالإضافة إلى التحفيز الذي يخلق لدى العامل الدافع للعمل.

إن تحفيز الأفراد يلعب دور مهم في رفع وتحسين مستوى الأداء وذلك من خلال العمل على إشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية وعليه فإن نظام الحوافز الجيد يسهم في جذب الأفراد والتحاقهم بالمنظمة ويثير المنافسة فيهم، إذ أن ارتباط الأداء بالمكافآت يشعر الفرد بأن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب، مما يزيد من معدلات رضاهم وولائهم وانتمائهم فهو يجعلهم أكثر قدرة على القيام بأعمالهم بشكل أفضل وبأكثر كفاءة وقدرة على الابداع، فالتحفيز يعتبر عنصر من العناصر التي تؤثر على أداء الفرد، فالفرد يسعى إلى تحسين أدائه بكفاءة للحصول على عائد مادي أو معنوي، مما يسهم في تحسين الأداء بشكل مستمر.

فتحسين مستوى أداء العامل ورفع مستوى الرضا لديه من الأمور الأساسية التي تتمخض عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة، ففكرة تحسين أداء العاملين هي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة هامة تقف خلف برامج التمكين ونوعية الأداء بواسطة هذه البرامج تعد عاملا من عوامل النجاح فالعامل هو المستفيد الأول من برامج التمكين لأن المنظمة التي تحاول تمكين عاملها تحاول أيضا أن تمنحهم ثقته وصلاحياتها ومكافآتها والاستقلالية وحرية التصرف.

### خلاصة الفصل:

وفي الأخير نستخلص أن أداء العاملين يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها الفرد داخل المنظمة، من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به وأخرى خاصة بالمنظمة، مع التطرق إلى مختلف محدداته والعوامل المؤثرة فيه، و بعض المعوقات التي تحد من تطبيقه، كما ألقينا الضوء على عملية تقييم أداء العاملين والتي يعد من الوظائف الهامة في إدارة الموارد البشرية والتي تهدف المنظمة من خلالها إلى الحكم على أداء عاملها ومن ثمة أداء المنظمة، وهي تقوم على خطوات وطرق مترابطة مكونة لنظام متكامل لتقييم، ونظرا لأهميته وتأثيره على عدد من الأطراف الفاعلة في المنظمة يتوجب على هذه الأخيرة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة القيام بالمراجعة والتأكد من قيامها بالأهداف المرجوة منه على أكمل وجه.

الفصل الثالث:

وراسة وور التمكين

في تحسين الأولاد

### تمهيد:

بعدما تم التعرض في الجانب النظري لمختلف الجوانب المتعلقة بالتمكين وأداء العاملين، وتوضيح طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل مع المتغير التابع، بالإضافة إلى التعرف على أبعاد التمكين، سيتم التحقق من كل هذه الأمور ميدانياً وذلك من خلال محاولة إسقاط ما تم التوصل إليه في الجانب النظري على الجانب التطبيقي، من خلال دراسة ميدانية بالوكالة التجارية للاتصالات تبسة.

وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى دراسة دور التمكين في تحسين أداء العاملين بالوكالة التجارية للاتصالات تبسة، من خلال المباحث التالية:

**المبحث الأول:** تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة.

**المبحث الثاني:** تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية.

**المبحث الثالث:** عرض وتحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة.

### المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة (الوكالة التجارية للاتصالات تبسة):

خلال هذا المبحث سيتم التعرف على المؤسسة محل الدراسة ، حيث أن اتصالات الجزائر تعتبر من أهم المؤسسات الناشطة على مستوى الوطني في مجال الاتصالات ، ذلك لما لها من أهمية بالغة في مجال الاتصالات، وهي وليدة القانون المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات، وهي أيضا تعتبر مؤسسة حديثة النشأة ويعود ذلك الى أسباب وظروف اقتصادية كان لها أثر بالغ على الاقتصاد الوطني ، هدفها الرئيسي المحافظة على مكانتها في السوق لضمان استمرارها ، وتحقيق غايتها ولتقديمها ارتأينا تقسيم هذا المبحث الى ثلاث مطالب على النحو التالي:

- **المطلب الأول:** التعريف بالوكالة التجارية للاتصالات تبسة:
- **المطلب الثاني:** الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -.
- **المطلب الثالث:** إمكانات المؤسسة المتاحة.

**المطلب الأول: التعريف بالوكالة التجارية للاتصالات تبسة:** من أجل إعطاء نظرة عامة حول المؤسسة محل الدراسة سيتم فيما يلي التطرق إلى مراحل تطور الوكالة التجارية للاتصالات تبسة والتعريف بها.

**أولاً: نبذة تاريخية عن الوكالة التجارية للاتصالات تبسة:** نتيجة التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في القانون الجديد للقطاع في شهر أوت من سنة 2000م.

جاء القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات والفصل بين نشاطي التنظيم والاستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقها لهذا المبدأ وتم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين أحدهما يتكلف بالنشاطات البريدية والخدمات المالية والبريدية متمثلة في مؤسسة -بريد الجزائر-، وثانيهما متمثلة في -اتصالات الجزائر- .

في إطار فتح السوق للاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة الهاتف النقال واستمر بتنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004 وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تمام في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة<sup>1</sup>.

**01- قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر:** نص القرار 03/2000 المؤرخ: في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت

<sup>1</sup> الموقع الإلكتروني للاتصالات الجزائر، www.algeriatelecom.dz



بتسيير القطاع البريدي، كذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة وأوكلت لها مهمة المراقبة لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم براس مال اجتماعي تنتشط في مجال الاتصالات.

**02- الانطلاقة الرسمية لمؤسسة اتصالات الجزائر:** كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، وهي عبارة عن شركة ذات أسهم مقيدة في السجل التجاري تحت رقم B02 18083 ، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ حيث أصبح البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح الاتصالات على المنافسة. يقع مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمس، المحمدية الجزائر 16130، يقدر رأسمال بداية الشركة بـ 1.000.000.000 دج وحاليا يقدر بـ 61.275.180.000 دج<sup>1</sup>.

**ثانيا: فروع مجمع اتصالات الجزائر:** تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشأت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات، فقد تم إنشاء فرع اتصالات الجزائر "موبليس" مختص في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر موبليس أهم متعاملي الهاتف النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت نسبة 98% وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك.

كما تضم مجمع اتصالات الجزائر فرع أساسي هام هو اتصالات الجزائر للأنترنيت "جواب" مختص في تكنولوجيا الأنترنت ، حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الأنترنت ذات السرعة الفائقة وللاشارة فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارات، المحروقات، المالية) مرتبطة حاليا بشبكات الأنترنت Intranet بمقرات الربط بالأنترنت عن طريق شبكة جواب، إضافة إلى ذلك فمؤسسة اتصالات الجزائر تضم 50 وحدة موزعة على التراب الوطني تعمل على تقديم المنتجات الخدمية للأشخاص الطبيعيين والمعنويين وتمثل في بطاقات التعبئة، نقل المعلومات الفاكس وغيرها، وتسعى المؤسسة من خلال دخولها عالم تكنولوجيا المعلومات بالاتصال إلى تحقيق ثلاث غايات هي:

01-المردودية.

02-الفعالية.

03-جودة المنتج ونوعية الخدمات.

وهناك أهداف أخرى تسعى إلى تحقيقها من بينها:

- العمل على كسب زبائن جدد، وذلك عن طريق التعريف بالمؤسسة والمشاركة في الملتقيات وتكثيف الحملات الاعلامية.
- تنمية وتطوير المنتجات.

<sup>1</sup>- تم بتصريح من رئيس مصلحة المستخدمين لاتصالات تبسة.

- العمل على توفير منتجات ذات جودة عالية.
- العمل على تحقيق أكبر ربح ممكن.
- تحسين القدرات التسويقية من خلال تطبيق المفهوم الحديث.
- تلبية حاجات ورغبات السوق المحلي.
- تقديم خدمات اتصال تسمح بنقل وتبادل المكالمات، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية.
- العمل على زيادة حصتها في السوق وحيازة مكانة مميزة فيه.
- الوصول إلى مستوى عالي من التطور التكنولوجي والاقتصادي والاجتماعي، لإثبات وجودها وضمها بقائها في الوسط التنافسي.

تقع اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-، وسط المدينة تقدم خدمات من خلال وكالتها التجارية الموزعة حسب التوزيع الجغرافي إلى وكالة تبسة، الشريعة، الكويف، والأقسام التجارية في أغلب أحياء المدينة.

**ثالثا: نشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر: تتمحور نشاطات المؤسسة حول:**

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- تطوير واستمرار شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
- إنشاء واستثمار وتمييز الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

**المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر:** لكل مؤسسة مهما كان نوعها وحجمها هيكل تنظيمي خاصا بها ، الذي يتولى تحديد الوظائف والمهام والمسؤوليات داخلها، وفيما يلي شرح الهيكل التنظيمي الخاص بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة<sup>1</sup>، بصفة عامة، ونخصص كذلك شرح الهيكل الفرعي الخاص بالوكالة التجارية للاتصالات تبسة محل الدراسة.

**أ- الهيكل التنظيمي العام لاتصالات الجزائر -وكالة تبسة<sup>2</sup>:**

**أولا: قسم الموارد البشرية:** يندرج تحت هذا القسم كل من المالح التالية:

1. **مصلحة تسيير التكوين:** يقوم بتنظيم الدورات التكوينية للموظفين، متابعة الاتفاقيات مع مؤسسات التكوين واستقبال الطلبة المترشحين من الجامعات ومراكز التكوين.
2. **مصلحة العلاقات الاجتماعية:** تنظم العلاقات بين الموظفين مع بعضهم البعض من جهة، وبين الموظفين والإدارة من جهة أخرى.
3. **مصلحة المسار المهني:** تهتم بمتابعة أجور العاملين، والتسيير الإداري لهم من إجازات وعقوبات.

**ثانيا: القسم التجاري:** يتكون هذا القسم من:

<sup>1</sup>- تم تحصيل المعلومات من دائرة الموارد البشرية لاتصالات الجزائر -وكالة تبسة.  
<sup>2</sup> - الشكل رقم 01.

1. مصلحة العلاقات مع الزبائن: تهتم بالاستماع إلى انشغالات وشكاوى الزبائن وتنظيم العلاقات مع الزبائن غير العاديين (المؤسسات، الإدارات).

2. مصلحة المبيعات: تحرص على توفير الخدمات على مستوى الولاية، الكميات المطلوبة والجودة العالية.

ثالثا: القسم التقني: تتمثل مصالحه في:

1. صيانة واستغلال الشبكات: مهمتها الأساسية ضمان الاستغلال الأمثل للشبكات وصيانتها.

2. صيانة واستغلال التجهيزات: تهتم بصيانة التجهيزات من الكوابل وأجهزة الإعلام الآلي... إلخ.

3. التركيب والتوزيع: تعمل على توصيل شبكة الأنترنت والهاتف الثابت لمختلف الزبائن.

4. الهندسة والتخطيط: مهمتها الأساسية هي تهيئة المواقع خلال فتح وكالات جديدة أو فروع جديدة ودراسة مخططات الشبكات.

رابعا: القسم المالي: يضم المصالح التالية:

1. مصلحة الميزانية: تهتم بإعداد الميزانيات السنوية وغيرها للمديرية.

2. مصلحة المحاسبة: تقوم بتسجيل مبيعات المؤسسة بشكل يومي.

3. مصلحة الخزينة: تحرص على تمويل المؤسسة بالأموال اللازمة عند الحاجة.

خامسا: قسم الممتلكات والوسائل: يتكون قسم الممتلكات والوسائل من:

1. مصلحة المشتريات: توفر للمؤسسات احتياجاتها من الأوراق، أجهزة الإعلام الآلي، الكوابل،... إلخ.

2. مصلحة الامداد والوسائل: هي المسؤولة عن متابعة تسيير المخزون وتوفير احتياجات مختلف الاقسام والمصالح من الأوراق، اجهزة الاعلام الآلي والمكاتب.

3. مصلحة الممتلكات: مهمتها الأساسية هي عملية الجرد للوسائل والمعدات والمحافظة على الممتلكات.

سادسا: مكتب الشؤون القانونية: تتمثل أهم مهام هذا المكتب في معالجة القضايا بأنواعها سواء كانت بين العمال داخل المؤسسة أو بين المؤسسة وغيرها من المتعاملين الخارجيين، تمثيل المؤسسة أمام مختلف الجهات القضائية والتصريح بالحوادث لدي شركة التأمين.

سابعا: قاعدة نظام المعلومات: تهتم بتصميم البرامج اللازمة للمديرية والعمل على صيانتها.

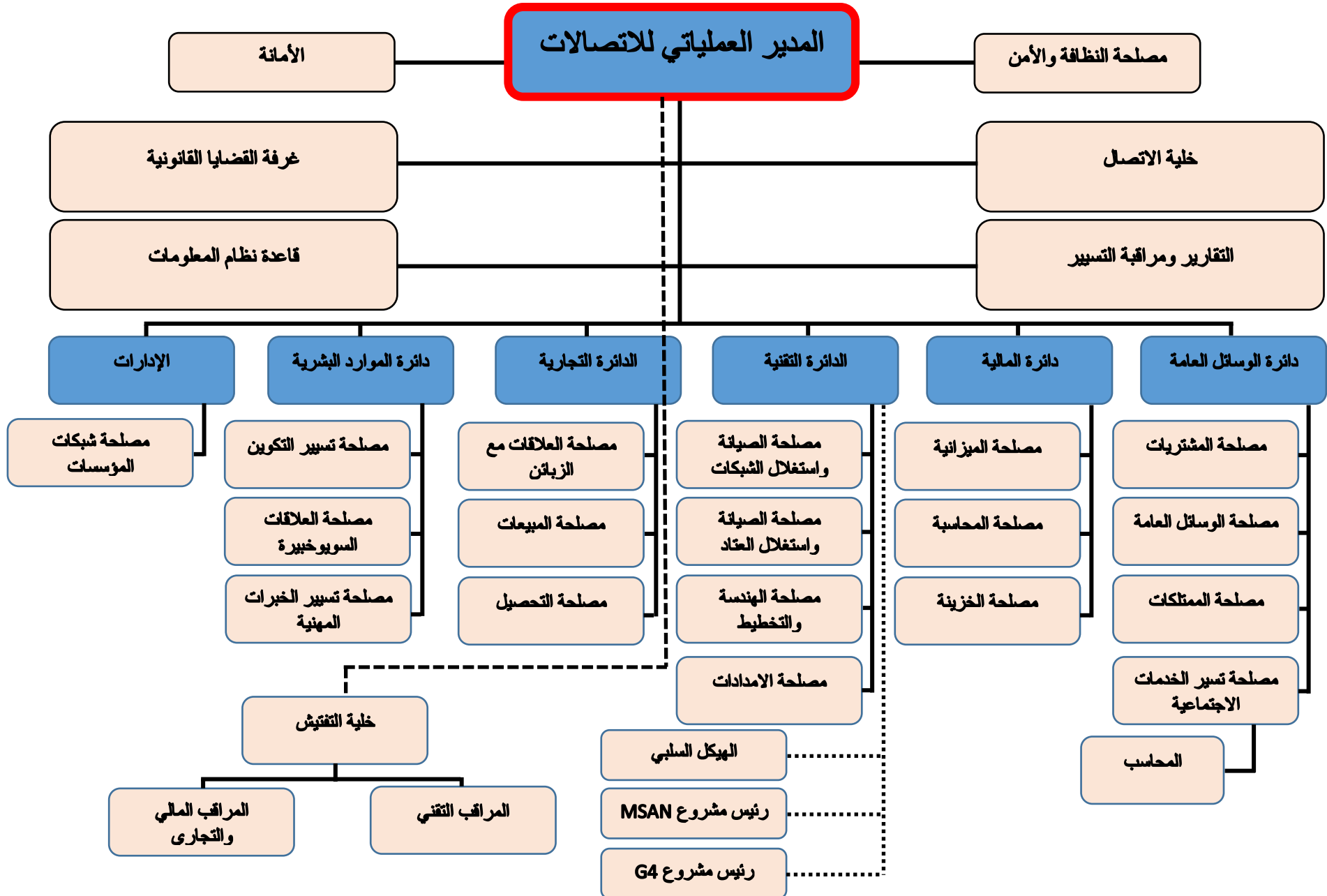
ثامنا: الخلايا: تتكون من ثلاث خلايا هي:

1. خلية النظافة والأمن: مهامها هي الحرص على الأمن الداخلي للمؤسسة وكذا الاهتمام بجانب النظافة.

2. خلية الاتصال: تهتم بجانب الاتصال الداخلي والخارجي من إعطاء التصريحات للصحافة تقديم المعلومات عند طرح خدمة جديدة للسوق والرد على المقالات.

3. خلية المراقبة والتفتيش: تهتم بمراقبة السير الحسن لكل مصالح المؤسسة، وكذا التفتيش في القضايا المعيقة للسير الحسن للمؤسسة.

-الشكل رقم (01-03): الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر -وكالة تبسة-



ب- الهيكل التنظيمي الفرعي للوكالة التجارية للاتصالات تبسة: <sup>1</sup>

يتضح من شكل الهيكل التنظيمي - أن الوكالة التجارية للاتصالات تبسة تحوي أربع دوائر مسؤولة عن اتمام النشاطات الإدارية والخدمية للزبائن إضافة الى مهام ووظائف أخرى سيتم شرحها فيما يلي: <sup>2</sup>  
أولاً: دائرة المحاسبة والخزينة: تعمل على المصادقة على عمليات التحصيل والتأكد من تسديدات الزبائن، وتضم المصالح التالية:

4. مصلحة المحاسبة: السهر على مراجعة تدفقات المخزن ذات الطابع التجاري.

5. مصلحة المراقبة والتحصيل: تسهر على المقاربة بين المشتريات والمبيعات، وأيضاً عمليات التحصيل ما بين الوكالات الفرعية وحسابات الزبائن.

6. الصندوق المركزي: كل عمليات التحصيل ومراقبة ترقيم الشيكات.

ثانياً: الدائرة التجارية والمالية: تعمل على تحليل تطورات النتائج المحصلة دورياً، وتضم ما يلي:

1. المراقب التجاري: يسهر على تسيير العاملين بالإدارة التجارية.

2. المكلف بالمراقبة والتأكيد: السهر على تسيير مستخدمي الإدارة المالية.

3. المكلف بالتحصيل: السهر على تسيير العاملين والعمليات الخاصة بالتحصيل.

ثالثاً: دائرة المؤسسات والإدارات: تعمل على كل العمليات المتعلقة بالشركات والإدارات من تنسيق ومرافقة وتضم ما يلي:

1. وضعية الإدارات: التكفل بالزبائن غير العاديين كإدارات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

2. وضعية المبيعات غير المباشرة: التكفل بزبائن الأكشاك المتعددة الخدمات، مقاهي الأنترنت، مكاتب البريد.

رابعاً: دائرة قوى البيع: وتعمل على التعزيز والدفع لرفع مبيعات الوكالة واستقطاب زبائن جدد، وتضم ما يلي:

1. الاستقبال والتنشيط: تسهر على حسن استقبال الزبائن، وعمليات إعلامهم وتوجيههم.

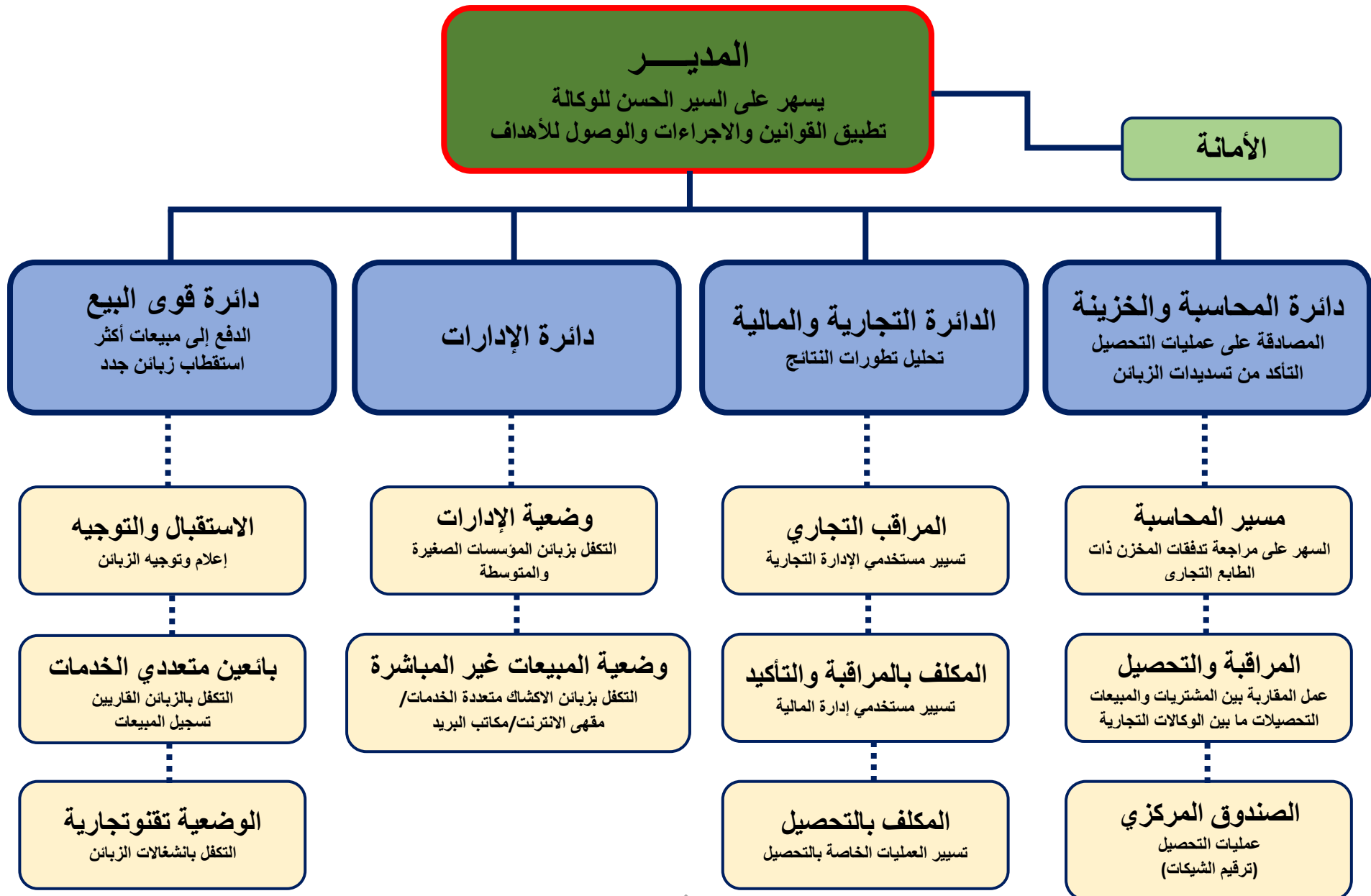
2. بائعين متعددي الخدمات: التكفل بالزبائن القارين، وتسجيل المبيعات.

3. الوضعية التقنو-تجارية: تسهر على التكفل بانشغالات الزبائن.

<sup>1</sup> الشكل رقم 02.

<sup>2</sup> تم تحصيل المعلومات بناءً على تصريحات مدير الوكالة التجارية للاتصالات تبسة.

- الشكل رقم (02-03): الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية للاتصالات تبسة



**المطلب الثالث: امكانيات المؤسسة المتاحة:** تتمثل امكانيات مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-، فيما تملكه من وسائل مادية وبشرية تساعدها على تحقيق أهدافها وغاياتها وهي كما يلي:

**أولاً: الوسائل المادية:** تتمثل الوسائل المادية لمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-، في رأسمالها بالإضافة الى وسائل أخرى ومباني وتجهيزات يتم ايجارها فيما يلي:

(1) **الممتلكات العقارية:** تتوفر مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة -على 63 موقعا موزعا على كل الولاية وتتكون من:

-المديرية العملية للاتصالات السلكية واللاسلكية.

- 06 وكالات تجارية للاتصالات السلكية واللاسلكية.

-57 مركز هاتفي.

(2) **الأصول المتداولة:** أصول المؤسسة تتكون من:

-10 سيارة خاصة بنقل الموظفين وتنشيط المبيعات.

-38 سيارة تدخل خاصة بالتركيب وتصليح الاعطال.

-03 شاحنات.

(3) **تجهيزات الإعلام الآلي والأثاث:** تتوفر المؤسسة على التجهيزات التالية:

- 150 كمبيوتر

- 32 جهاز حاسوب نقال.

- 120 طابعة.

أما التجهيزات المكتبية (الأثاث) لديها:

-146 مكتب.

- 65 أريكة.

- 180 كرسي عادي

- 45 جهاز فاكس.

**ثانيا - الوسائل البشرية:** تملك مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-، امكانيات بشرية معتبرة وهي تعمل على استغلالها على أكمل وجه من اجل ضمان السير الحسن للعمليات الادارية وخدمة الزبائن والوصول إلى الاهداف المسطرة.

- تغير عدد موظفي اتصالات الجزائر - وكالة تبسة - للفترة 2013-2016

يختلف عدد عمال اتصالات الجزائر - وكالة تبسة - من فترة الى أخرى كما هو موضح في الجدول

الموالي:

الجدول رقم (03-01): احصائيات عدد الموظفين للفترة 2013-2016

2016		2015		2014		2013		السنة
النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	عدد ونسبة تغير الموظفين
3,21	257	2,89	249	2.54	242	--	236	

المصدر: من اعداد الطالبان بناء على معلومات من مصلحة المستخدمين والأجور.

$$\text{نسبة التغيير} = 100 \times \frac{\text{عدد الموظفين لسنة } (n) - \text{عدد الموظفين لسنة } (n+1)}{\text{عدد الموظفين لسنة } (n)}$$

من خلال الجدول (03-01) أعلاه نلاحظ أن هناك تزايد طفيف في عدد الموظفين سنة 2014 بنسبة 2.54% مقارنة بسنة 2013، وزيادة بنسبة 2.89% سنة 2015 مقارنة بنسبة 2014، وترتفع نسبة التغيير قليلا سنة 2016 مقارنة بسنة 2015 لتصل إلى نسبة 3.21%، ويمكن تفسير أسباب هذا الارتفاع في نسب التغيير يعود إلى الزيادة المتواصلة للزيائن والمتعاملين وكثرة الطلب على المنتجات والخدمات المقدمة وبالتالي فالمؤسسة هنا تسعى الى توظيف كفاءات أكثر من أجل مواكبة هذه الطلبات.

وكخلاصة لما تم التعرض إليه في هذا المبحث حول التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-، يمكن القول إنها مؤسسة رائدة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية والأنترنيت ، حيث تعمل على ربط كل التراب الوطني بشبكة الاتصالات والأنترنيت اعتمادا على مواردها المتاحة ، وتعتبر المؤسسة من أهم المؤسسات الوطنية التي تساهم بفعالية في تنمية الاقتصاد الوطني بصفتها مؤسسة اقتصادية وتجارية.

### المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية:

نقدم من خلال هذا المبحث عرضا مفصلا للمنهجية والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة الميدانية، وتشمل وصف لمجتمع وعينة الدراسة وخصائصها، إضافة إلى بيان أدوات جمع وتحليل المعلومات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة نتائج الدراسة.

**المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية:** لإجراء الدراسة الميدانية تم إتباع المنهج الذي يساعد على تحقيق أهداف البحث، لذلك فقد تمت الاستعانة بمجموعة من الأدوات لجمع البيانات بغرض تحليلها وذلك باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية والحسابية لتحقيق هدف الدراسة وصياغة نتائجها.

**أولاً: منهج الدراسة:** كلمة منهج البحث تعني القانون أو القاعدة التي تحكم أي محاولة للدراسة العلمية في أي مجال، وفي أي ميدان من ميادين العلوم النظرية والعملية، وهو الطريق أو الأسلوب الذي يسلكه الباحث في تقصيه للحقائق العلمية لأي فرع من فروع المعرفة.



فالهدف الأساسي من المنهج هو الكشف عن الحقيقة العلمية بغية إيصالها للآخرين وتعريفهم بها، وهذا يعني أن المنهج المطبق في أي دراسة يرتبط بطبيعة الموضوع المدروس وبالإشكالية المطروحة، كما يرتبط بالفرضيات المقدمة لمعالجة الموضوع، ولدراسة هذا الموضوع - أثر تمكين في تحسين أداء العاملين - تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة لأنه يتماشى وموضوع هذه الدراسة وأهدافها، فهو يساعد على الحصول على البيانات اللازمة وتحليلها للحصول على معلومات مفيدة تسمح بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع بصور دقيقة وتسمح بفهم علاقتها مع غيرها من الظواهر الأخرى، والوصول إلى نتائج علمية صادقة ومفيدة، وتقديم اقتراحات من خلال ذلك.

**ثانياً: مجتمع الدراسة:** مجتمع البحث هو كل ما يمكن أن تعمم عليه نتائج البحث، وحصر مجتمع البحث يعدّ ضرورياً لتبرير الاختصار على العينة بدلا من تطبيق البحث على مجتمعه، وكذا معرفة مدى قابلية نتائج البحث للتعميم، وتأكيد تمثيل العينة للمجتمع، يتمثل مجتمع الدراسة في المورد البشري بمختلف المصالح الإدارية في المؤسسة محل الدراسة الوكالة التجارية للاتصالات، تبسة.

**ثالثاً: عينة الدراسة:** قمنا باختيار مجتمع الدراسة لجميع العاملين نظرا لقلّة عددهم بالوكالة التجارية للاتصالات تبسة والذين بلغ عددهم 47 عاملا، في مختلف المناصب، وهي تمثل عينة مثالية لخدمة موضوع الدراسة، حيث أن جميع الآراء أو أغلبها تدخل في تحليل النتائج التي سيتم التوصل إليها.

**المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة:** تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات للدراسة وذلك لكون الاستبيان وسيلة فعالة لجمع المعلومات وقياس المتغيرات المرغوب دراستها، وفيما يلي توضيح لكيفية بناء أداة الدراسة والاجراءات المستخدمة في التحقق من صدقها وثباتها.

**أولاً: بناء أداة الدراسة:** تم بناء استمارة الاستبيان على أساس الفرضيات وأهداف البحث المحددة وقد تضمن هذا الاستبيان ثلاث محاور والمتمثلة في:

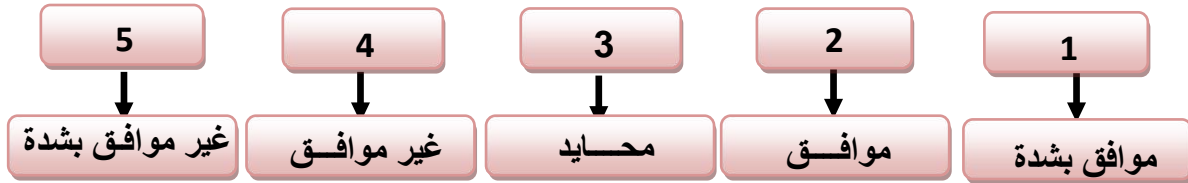
**المحور الأول: خاص بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الحالة العائلية، والخبرة المهنية).**

**المحور الثاني: متعلق بأبعاد التمكين وتحتوي على (24) عبارة مقسمة كالاتي:**

- تفويض السلطة وتضم العبارات المرقمة من (01) - (05).
- الاتصال الفعال ويضم العبارات من (06) - (10).
- بناء فرق العمل وتضم العبارات من (11) - (14).
- التدريب المستمر ويضم العبارات من (15) - (19).
- تحفيز العاملين ويضم العبارات من (20) - (24).

المحور الثالث: خاص بأداء العاملين وهو المتغير التابع ويتضمن (14) عبارة (من العبارة 25 إلى 38). ولكل سؤال من أسئلة الاستبيان خمس إجابات بديلة وفقا لدرجات معيارية يمكن من خلالها الحكم على مدى إيجابيته أو سلبيته، وذلك طبقا لمقياس ليكارت الخماسي (Scal likert)، والذي يتكون من خمس درجات تتراوح بين موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة، حيث تم ترجيح تلك الدرجات بأوزان ترجيحية متدرجة من أكبر لأصغر المستويات والتي تقيس اتجاهات وآراء المستقضي كما يلي:

الشكل رقم(03-03): مقياس ليكارت الخماسي



المصدر: من إعداد الطالبان

ثانيا: صدق أداة الدراسة: عملية ضبط الاستبيان قبل تطبيقه على الفئة المستهدفة تعدّ عملية هامة، لأنها تؤدي إلى عملية قياس علمية يعتمد عليها في جمع المعلومات وبالتالي إمكانية تعميمها.

1- صدق الاستبانة: قد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين هما:

أ. الاتساق الخارجي للاستبانة (صدق المحكمين):

لمعرفة صدق أداة الدراسة تم عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف لمناقشته من حيث شموليته وإمكانيته لتحقيق الهدف الذي يرمي إليه، كما تم عرضه على أساتذة من أعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى مدير الوكالة التجارية للاتصالات تبسة، وكذا رئيس دائرة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة، وتتمثل قائمة المحكمين في:

- الأستاذ: سعيدان عمر.

- الأستاذ: مشير الوردي.

- الأستاذ: بنشوري عيسى.

- الأستاذ: طيب عبد السلام.

وقد طلب من المحكمين إبداء الرأي حول وضوح صياغة كل عبارة من عبارات أداة الدراسة، ومدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، كما طلب من المحكمين إسداء النصح بإدخال أية تعديلات على صياغة العبارات لتزداد وضوحا، أو إضافة أي عبارة جديدة ليزداد الاستبيان شمولاً أو حذف أي عبارة مكررة أو غير ضرورية، وقد تم تعديل الاستبيان بالاعتماد على ملاحظات ونصائح الأساتذة الكرام.

ب. صدق الاتساق الداخلي للاستبانة: من أجل التأكد من صدق الاستبانة تم حساب معامل الارتباط لبيرسون، وذلك للوقوف على مدى التجانس الداخلي لأداة القياس المستخدمة في الدراسة والوقوف على مدى انتماء كل عبارة للمحور الذي تقع فيه، ثم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (02-03): صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الأول من المحور الأول

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	أحظى بفرص كافية من طرف مديري لإبداء رأيي في اتخاذ القرارات.	0.892**	0.000
2	يقوم المدير بتقدير ما أبذله من جهد بتقويتي لبعض صلاحياته.	0.768**	0.000
3	يوفر لي مديري وسائل متعددة للتصرف في المهام الموكلة إلي	0.665**	0.000
4	لا تشكل إجراءات العمل أي عائق أمام تفويض السلطات لي.	0.687**	0.000
5	لدي رؤية واضحة للأهداف المؤسسة لللازم تحقيقها.	0.816**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول (02-03) معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات الفرع الأول (تفويض السلطة) والدرجة الكلية لعبارات هذا الفرع، حيث يتضح جليا من خلال الجدول أنّ جميع القيم الاحتمالية أقل من 0,05، كما أنّ الارتباط بين كلّ عبارة من عبارات الفرع والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0,665 و0,892، ما يدلّ على أنّ جميع عبارات الفرع الأول صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

الجدول رقم (03-03): صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الثاني من المحور الأول

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
6	تعتمد الإدارة على وسائل اتصال متطورة لتوفير المعلومة للجميع.	0.471**	0.002
7	العاملون في الإدارة أكثر فهما لأدوارهم بسبب اتاحة المعلومات لهم	0.630**	0.000
8	مهارات الاتصال لدى العاملين عالية تساهم في تسهيل انجاز المهام.	0.619**	0.000
9	أحصل بسهولة على المعلومات الخاصة بالمهام التي أنجزها.	0.700**	0.000
10	توجد قنوات الاتصال فعالة بين المستويات الإدارية لتدفق أفضل للمعلومات.	0.664**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول (03-03) معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات الفرع الثاني (الاتصال الفعال) والدرجة الكلية لعبارات هذا الفرع، حيث يتضح جليا من خلال الجدول أنّ جميع القيم الاحتمالية أقل من 0,05، كما أنّ أغلب قيم معاملات الارتباط بين كلّ عبارة من عبارات الفرع والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0,471 و0,700، ما يدلّ على أنّ عبارات الفرع الثاني صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

الجدول رقم(03-04): صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الثالث من المحور الأول

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
11	هناك تعاون متواصل ومستمر بين جميع الوحدات والأقسام.	0.682**	0.000
12	تتجز أغلب الأعمال والمهام بشكل جماعي.	0.748**	0.000
13	تركز الإدارة غالبا على أداء جماعات العمل بدلا من الأداء الفردي.	0.787**	0.000
14	يتوفر لنا مناخ عمل ملائم نتيجة إعطاء جماعات العمل الثقة اللازمة.	0.833**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يبين الجدول (03-04) معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات الفرع الثالث (فرق العمل) والدرجة الكلية لعبارات هذا الفرع، حيث يتضح جليا من خلال الجدول أنّ جميع القيم الاحتمالية أقل من 0,05، كما أنّ أغلب معاملات الارتباط بين كلّ عبارة من عبارات الفرع والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0,682 و0,833، ما يدلّ على أنّ جميع عبارات الفرع الثالث صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

الجدول رقم(03-05): صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الرابع من المحور الأول

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
15	تميل الإدارة إلى التدريب بما يخدم مصلحة العمل.	0.638**	0.000
16	توفر لي الإدارة فرصا جديدة للتطوير الذاتي.	0.686**	0.000
17	يتم تدريب الأفراد بشكل مستمر من أجل اشراكهم في اتخاذ القرارات.	0.858**	0.000
18	تشجع الإدارة العاملين على تبادل الخبرات بينهم.	0.637**	0.000
19	تهتم الإدارة بتطوير الكفاءات والمهارات.	0.809**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول (03-05) معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات الفرع الرابع (التدريب) والدرجة الكلية لعبارات هذا الفرع، حيث يتضح من الجدول أنّ جميع القيم الاحتمالية أقل من 0,05، كما أنّ الارتباط بين كلّ عبارة من عبارات الفرع والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0,637 و0,858، ما يدلّ على أنّ جميع عبارات الفرع الرابع صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

الجدول رقم(03-06): صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الخامس من المحور الأول

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
20	نظام الحوافز المعمول به من طرف الإدارة يتم بموضوعية.	0.796**	0.000
21	نظام المكافآت المطبق يعطيني دافعا للعمل	0.900**	0.000
22	لدي دوافع للمساهمة في تحقيق أهداف الكلية بشكل خاص والجامعة بشكل عام	0.664**	0.000
23	تقدر الإدارة جهودي في العمل	0.747**	0.000
24	تهتم الإدارة بإعطاء الحوافز لقناعتها بدورها في تحسين الأداء	0.828**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول (03-06) معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات الفرع الرابع (التحفيز) والدرجة الكلية لعبارات هذا الفرع، حيث يتضح من الجدول أنّ جميع القيم الاحتمالية أقل من 0,05، كما أنّ الارتباط بين كلّ عبارة من عبارات الفرع والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0,664 و0,900، ما يدلّ على أنّ جميع عبارات الفرع الرابع صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

الجدول رقم(03-07): الاتساق الداخلي لفروع المحور الأول

رقم الفرع	التمكين	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	تفويض السلطة	0.851**	0.000
2	الاتصال الفعال	0.744**	0.000
3	بناء فرق العمل	0.819**	0.000
4	التدريب المستمر	0.790**	0.000
5	تحفيز العاملين	0.874**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول (03-07) معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل فرع من فروع المحور الأول (التمكين) والدرجة الكلية لعبارات هذا المحور، حيث يتضح جليا من خلال الجدول أنّ جميع القيم الاحتمالية أقل من 0,05، كما أنّ أغلب قيم معاملات الارتباط بين كلّ فرع من فروع المحور الأول والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0,744 و0,874، ما يدلّ على أنّ جميع عبارات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

الجدول رقم(03-08): صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
25	أحرص على تحسين أدائي بشكل مستمر.	0.609**	0.000
26	أبذل الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية.	0.616**	0.000
27	لدي القدرة على التكيف مع عملي في الحالات الطارئة.	0.567**	0.000
28	أقوم بالتخطيط الجيد لأداء الأعمال قبل تنفيذها.	0.462**	0.003
29	ألتزم بالمحافظة على أوقات العمل الرسمية.	0.578**	0.000
30	يتوفر لدي المهارة والقدرة على حل المشكلات اليومية لأداء مهامي.	0.634**	0.000
31	مشاركتي في اتخاذ القرارات ترفع مستوى أدائي.	0.447**	0.004
32	أساهم في تقديم أفكار تزيد من حجم الأداء وتحسينه.	0.714**	0.000
33	أعتقد أن المؤسسة توفر لي الاحساس بالأمن الوظيفي والاستقرار.	0.531**	0.000
34	أقوم بأعمال إضافية أكثر من الدور المطلوب مني.	0.618**	0.000
35	أتناقش مع زملائي بهدف تحسين الأداء.	0.775**	0.000
36	هناك تنسيق مستمر بين المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة في انجاز الأعمال.	0.698**	0.000
37	لدي الرغبة في بذل جهد أكبر لتحقيق أهداف الوكالة.	0.533**	0.000
38	لدي إدراك تام بأهمية الوقت أثناء قيامي بأداء مهامي.	0.606**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول (03-08) معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني (أداء المورد البشري) والدرجة الكلية لعبارات هذا المحور، حيث يتضح جليا من خلال الجدول السابق أنّ جميع القيم الاحتمالية أقل من 0,05، كما أنّ معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين: 0,447 و 775، ما يدل على أنّ أغلب عبارات المحور صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

الجدول رقم(03-09): صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

رقم المحور	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	التمكين.	0.950**	0.000
2	الأداء.	0.772**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

## الفصل الثالث: دراسة دور التمكين في تحسين أداء العاملين

يبين الجدول (03-09) معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل محور من محاور الدراسة والدرجة الكلية لعبارات هذا الاستبيان، حيث يتضح جليا من خلال الجدول أعلاه أنّ جميع القيم الاحتمالية أقل من 0,05، كما أنّ أغلب قيم معاملات الارتباط بين كلّ محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0,772 و 0,950، ما يدلّ على أنّ جميع عبارات الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

### ثالثا: ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات الاستبيان تم قياس معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لكل محور من محاور أداة الدراسة من ناحية، وثبات أداة الدراسة ككل من ناحية أخرى، والجدول الآتي يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

### الجدول رقم (03-10): معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ):

رقم المحور	العنوان	معامل ألفا كرونباخ
1	التمكين.	0.924
2	الأداء.	0.858
	التمكين والأداء.	0.932

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (03-10) أنّ:

- معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للمحور الأول (التمكين) فاق معدل 60%، حيث بلغ 92,4%، بمعنى أنّ معدل ثبات المحور الأول يتمتع بدرجة ثبات عالية جدا.

- معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للمحور الثاني (الأداء) فاق معدل 60%، حيث بلغ 85,8% بمعنى أنّ معدل ثبات المحور الثاني يتمتع بدرجة ثبات عالية.

- معامل ألفا كرونباخ الكلي (التمكين والأداء) قد فاق معدل 60%، حيث بلغ 93,2%، ممّا يدل على أنّ معدل الثبات الكلي يتمتع بدرجة ثبات عالية جدا.

وبالتالي فإنّه يمكن القول أنّ أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية تبرّر استخدامها لأغراض هذه الدراسة، وبذلك تكون الاستبانة في صورته النهائية كما هو في الملحق قابلا للتوزيع.

**المطلب الثالث: أدوات المعالجة الإحصائية:** بعد إنهاء مرحلة جمع المعلومات عن المؤسسة محل الدراسة، يتم تحليل المعلومات وتفسيرها، التي تبرهن على إجابة أسئلة البحث وتؤكد قبول فرضيات الدراسة من عدمه.

**أولا: مراجعة البيانات:** تم القيام بمراجعة المعلومات المجمعة، والجدول التالي يوضح عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة:

الجدول رقم (03-11): الإحصائيات الخاصة بالاستبانة

استمارة الموارد البشرية بالمؤسسة		البيان
النسبة	التكرار	
100%	47	الاستمارات الموزعة
8,51%	04	الاستمارات غير المسترجعة
6,38%	03	الاستمارات المستعبدة
85%	40	عينة الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبان.

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة: لقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التي تناسب فرضيات الدراسة ومتغيراتها كما يلي:

1- المدى: يستخدم هذا الأسلوب لتحديد طول فئات مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في المحورين الثاني والثالث من الاستبيان حيث تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الفئة الصحيحة أي (4/5=0,8) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (+1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول فئة (0,8+1=1,8) وهكذا أصبح طول الفئات كما يلي:

الجدول رقم (03-12): تحديد طول الخلايا حسب مقياس ليكارت الخماسي

المتوسط الحسابي	الرمز	الإجابة على الأسئلة
من 1 إلى أقل من 1,80	1	غير موافق بشدة
من 1,80 إلى أقل من 2,6	2	غير موافق
من 2,6 إلى أقل من 3,4	3	محايد
من 3,4 إلى أقل من 4,2	4	موافق
أكبر من 4,2	5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبان

2- التكرارات والنسب المئوية: تم الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة وكذا تحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.

3- المتوسط الحسابي: تم استعمال هذا المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية (التمكين وتحسين الأداء)، وهو يساعد كذلك على ترتيب العبارات حسب متوسطها الحسابي والذي يحسب بالمتوسط بالعلاقة الإحصائية التالية:

$$\bar{X} = \frac{\sum x_i}{n}$$



حيث أن:

$n_i$  : عدد خيارات أفراد العينة للخيار الواحد مثلا خيار "موافق".

$x_i$  : وزن الخيار في أداة الدراسة وفي بحثنا يتراوح بين 1 و 5.

$N$  : مجموع أفراد العينة والتي تقدر في بحثنا بـ 40 عامل.

4- **الانحراف المعياري:** استخدم هذا المقياس لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من محاورها عن متوسطها الحسابي، حيث كلما كان الانحراف أقل من الواحد الصحيح كلما قل التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة والعكس صحيح في حال إذا كانت قيمة الانحراف تساوي أو تفوق الواحد الصحيح. ويحسب الانحراف المعياري بالعلاقة الإحصائية التالية:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \mu)^2}{N}}$$

حيث:

$n_i$  : عدد خيارات أفراد العينة للخيار الواحد.

$x_i$  : وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين 1 و 5.

$\mu$  : المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الاستبيان ومحاوره الرئيسية والفرعية.

$N$  : مجموع أفراد العينة وتقدر بـ 40 عامل.

5- **معامل ارتباط بيرسون:** استخدم هذا المعامل من أجل معرفة درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه وذلك لتقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

6- **معامل ألفا كرونباخ:** تم استخدامه لقياس ثبات فقرات الاستبيان.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة:

من خلال هذا المبحث سوف نحاول التعرف على أهم الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة وكذا معرفة طبيعة التمكين السائد في المؤسسة محل الدراسة ومدى تأثيره على أداء العاملين فيها، ومن أجل الوصول إلى ذلك ينبغي علينا تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تتضمنها المحاور الثلاثة للاستبيان والمتمثلة في محور الخصائص الشخصية، محور التمكين ومحور أداء الموارد البشرية.

#### المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات محور الخصائص الشخصية والوظيفية:

للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة تم توزيعها على حسب متغير الجنس، السن، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، الخبرة المهنية.

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (03-13): توزيع العينة حسب الجنس	الشكل رقم (03-04): توزيع العينة حسب الجنس												
<table border="1"> <thead> <tr> <th>الجنس</th> <th>التكرار</th> <th>النسبة %</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ذكر</td> <td>18</td> <td>45.00%</td> </tr> <tr> <td>أنثى</td> <td>22</td> <td>55.00%</td> </tr> <tr> <td>المجموع</td> <td>40</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	الجنس	التكرار	النسبة %	ذكر	18	45.00%	أنثى	22	55.00%	المجموع	40	100%	<p>الجنس  <span style="color: blue;">■</span> ذكر  <span style="color: green;">■</span> أنثى</p>
الجنس	التكرار	النسبة %											
ذكر	18	45.00%											
أنثى	22	55.00%											
المجموع	40	100%											
المصدر: من إعداد الطالبان حسب مخرجات برنامج SPSS.													

يتضح من خلال الجدول والشكل أن نسبة الإناث العاملات بالمؤسسة محل الدراسة متقاربة قليلاً مع نسبة الذكور، حيث بلغ عدد الإناث 22 فرداً أي ما نسبته 55.00%، في حين بلغ عدد الذكور 18 فرداً أي ما نسبته 45.00%، من الحجم الإجمالي لعينة الدراسة، ويعود السبب في ذلك إلى طبيعة العمل بالوكالة، حيث أنّ الجزء الإداري يغلب عليه جنس الأنثى، والجانب التقني من إصلاحات للأعطال وصيانة الشبكات تتطلب تدخل الذكور للعمل في الميدان وأحياناً لساعات متأخرة.

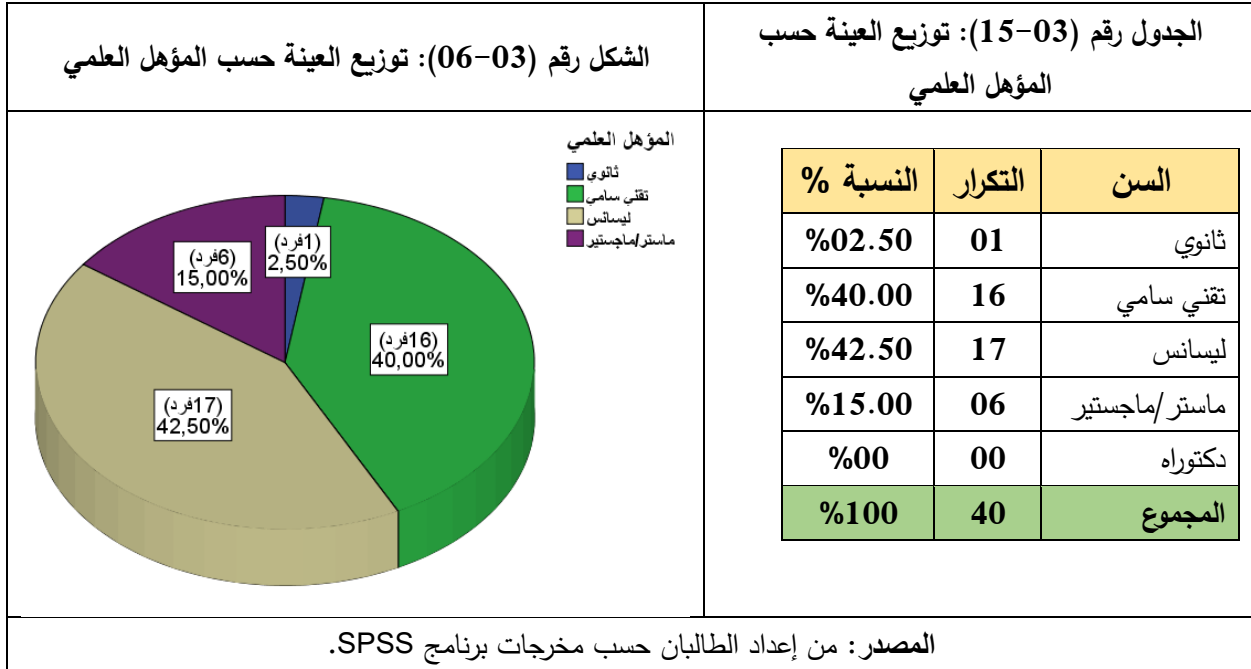
ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب السن:

الجدول رقم (03-14): توزيع العينة حسب السن	الشكل رقم (03-05): توزيع العينة حسب السن																		
<table border="1"> <thead> <tr> <th>السن</th> <th>التكرار</th> <th>النسبة %</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>أقل من 30 سنة</td> <td>12</td> <td>30.00%</td> </tr> <tr> <td>من 31 إلى 40</td> <td>24</td> <td>60.00%</td> </tr> <tr> <td>من 41 إلى 51</td> <td>04</td> <td>10.00%</td> </tr> <tr> <td>أكثر من 51 سنة</td> <td>00</td> <td>00%</td> </tr> <tr> <td>المجموع</td> <td>40</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	السن	التكرار	النسبة %	أقل من 30 سنة	12	30.00%	من 31 إلى 40	24	60.00%	من 41 إلى 51	04	10.00%	أكثر من 51 سنة	00	00%	المجموع	40	100%	<p>السن  <span style="color: blue;">■</span> أقل من 30 سنة  <span style="color: green;">■</span> من 31 إلى 40 سنة  <span style="color: brown;">■</span> من 41 إلى 50 سنة</p>
السن	التكرار	النسبة %																	
أقل من 30 سنة	12	30.00%																	
من 31 إلى 40	24	60.00%																	
من 41 إلى 51	04	10.00%																	
أكثر من 51 سنة	00	00%																	
المجموع	40	100%																	
المصدر: من إعداد الطالبان حسب مخرجات برنامج SPSS.																			

تشير النتائج من خلال الجدول والشكلان عينة الموارد البشرية العاملة بالوحدة محل الدراسة، والتي تنتمي إلى الفئة أقل من 31 إلى 40 سنة تمثل الغالبية بـ 24 فرداً، ما نسبته 60% من العينة والتي تمثل 85% من العدد الإجمالي للعاملين، وتتبعها فئة أقل من 30 سنة بـ 12 فرداً، ما يمثل نسبة 30% من العينة، وأقل فئة هي فئة من 41 إلى 50 سنة بـ 04 أفراد، ما يمثل نسبة 10% من العينة، ويعود السبب في ذلك إلى أنّ الأكبر سناً بغالبيتهم أحيلوا للتقاعد وكما أن المؤسسة تعتمد على الأصغر سناً لكثرة نشاطهم وقابليتهم للتطوير والتحسين.

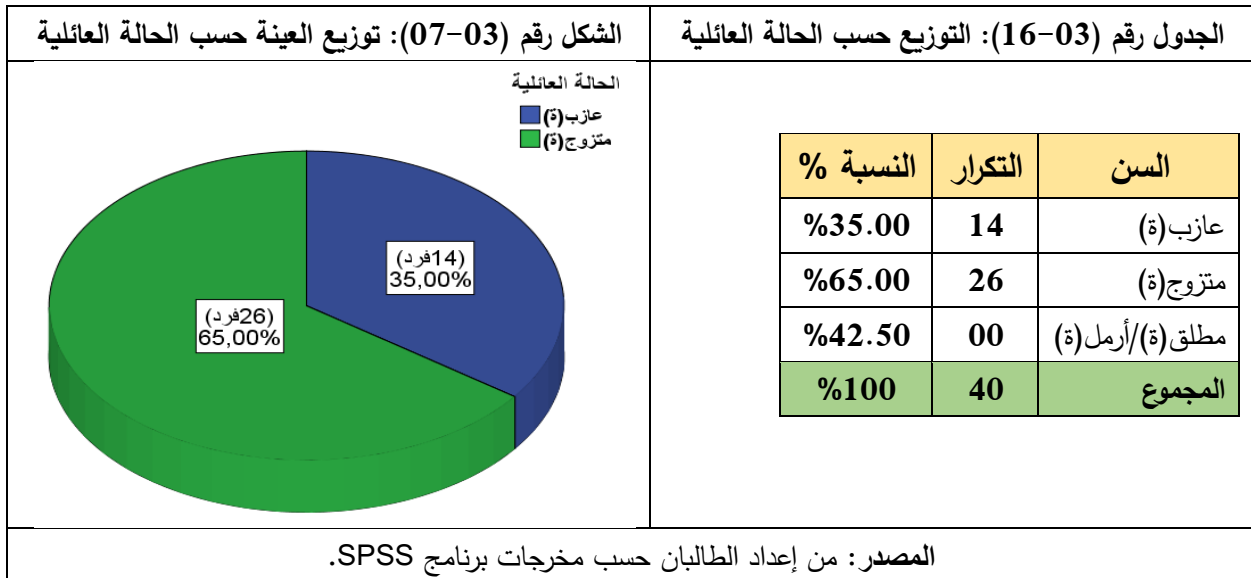
## الفصل الثالث: دراسة دور المتكئين في تحسين أداء العاملين

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:



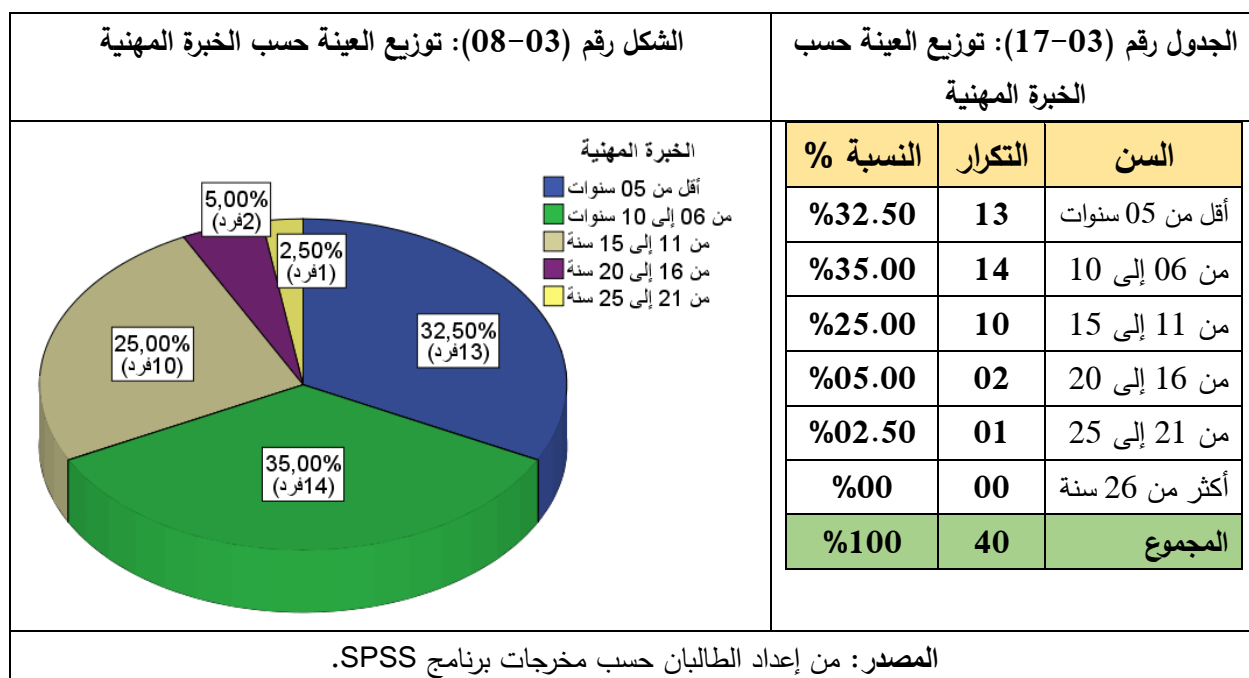
تشير النتائج من خلال الجدول والشكل أنّ أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى تعليمي ليسانس 42.50% أي 17 فردا، وكذا في نفس المستوى التقنيون السامون بـ 16 فردا ما يعادل نسبة 40%، ثم يليهما مستوى ماستر/ماجستير بـ 06 أفراد ما يعادل 15%، وفي الأخير المستوى الثانوي بـ 01 فرد واحد ما نسبته 2.50%، ويعزى بسبب ارتفاع نسبة التقنيين السامون لطبيعة العمل بالوكالة، فغالب الأعمال تقنية.

رابعا: توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية:



يتضح من خلال الجدول والشكل أنّ 64 من أفراد العينة متزوجون أي ما نسبته 1.71%، في حين بلغ عدد العازبين 26 فردا أي ما يمثل 9.28%، بمعنى أنّ غالبية أفراد العينة المدروسة متزوجون.

خامسا: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:



من خلال الجدول والشكل يبدو أنّ أكبر نسبة من أفراد العينة لديهم أقدمية أو خبرة في مجال العمل من أقل من 06 إلى 10 سنوات بنسبة 35.00%، تليها فئة أقل من 05 سنوات بنسبة 32.50%، ثم تليها الفئة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 25.00%، أمّا فئة من 21 إلى 25 سنة فتمثل نسبة 02.50%، وفئة أكثر من 26 سنة فلا وجود لها بهذه العينة، ما يعزز ما ذكر من قبل حول تحويلهم للتقاعد والاستعانة بالأصغر سناً.

وكخلاصة لما تم عرضه حول خصائص عينة الدراسة ومن خلال تحليل البيانات المتعلقة بالقسم الأول من الاستبانة الخاصة بالبيانات العامة لفئة البحث، يمكن أن نستنتج بأن عينة الدراسة اتصفت بأن النسبة الأكبر إناث، ومن ذوي الفئة العمرية التي تتراوح من 31 إلى 40 سنة ذات الحالة العائلية متزوج وخبرة مهنية من 06 إلى 10 سنوات ومؤهل علمي ليسانس أي أن أغلب العاملين بالوكالة التجارية للاتصالات تبسة من الفئة المتوسطة على العموم.

**المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور التمكين:** لغرض معرفة طبيعة التمكين السائد في المؤسسة محل الدراسة تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بمحور التمكين.

**أولاً: عرض وتحليل البيانات الخاصة بتفويض السلطة:** تم جمع البيانات عن تفويض السلطة عن طريق خمسة عبارات في الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03-18): نتائج تحليل تفويض السلطة.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة					التكرار	رقم العبارة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
2	0,90263	4,1750	00	03	4	16	17	ت	01
			00	07,5	10,0	40,0	42,5	%	
4	0,91952	3,9750	00	04	05	19	12	ت	02
			00	10,0	12,5	47,5	30,0	%	
5	0,81492	3,9500	00	04	02	26	08	ت	03
			00	10,0	05,0	65,0	20,0	%	
3	0,76753	4,0250	00	03	02	26	09	ت	04
			00	07,5	05,0	65,5	22,5	%	
1	0,81296	4,1750	00	02	04	19	15	ت	05
			00	05,0	10,0	47,5	37,5	%	
		0.648786	4.06	المتوسط الكلي والانحراف الكلي					

المصدر: من إعداد الطالبان حسب مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (03-18) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة يرون أن سياسة تفويض السلطة متبعة بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد عينة الدراسة على تفويض السلطات للعاملين ب (4,06 من 05)، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي أي (3,40 إلى 4,20) والتي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل لمستوى مرتفع لتفويض السلطة.

ويمكن من خلال الجدول ترتيب عناصر تفويض السلطة تنازلياً من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي:

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (05) "لدي رؤية واضحة لأهداف المؤسسة اللازم تحقيقها"، بمتوسط حسابي 4,17 وانحراف معياري 0,81.

- تأتي في المرتبة الثانية العبارة (01) "أحظى بفرص كافية من طرف مديري لإبداء رأيي في أمور عملي" بمتوسط حسابي 4,17 وانحراف معياري 0,90.

- تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (04) "لا تشكل إجراءات العمل أي عائق أمام تفويض السلطات لي" وهذا بمتوسط حسابي 4,02 وانحراف معياري قدره 0,76.

## الفصل الثالث: دراسة دور التمكن في تحسين أداء العاملين

- تأتي في المرتبة الرابعة العبارة (02) " يقدر مديري ما أبذله من جهد بتقويضي لبعض صلاحياته" بمتوسط حسابي 3,97 وانحراف معياري 0,91.

- تأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم (03) "يوفر لي مديري وسائل متعددة للتصرف في المهام الموكلة لي" بمتوسط حسابي 3,95 وانحراف معياري 0,81.

ثانيا: عرض وتحليل البيانات الخاصة ببعده الاتصال الفعال: تم جمع البيانات عن الاتصال الفعال عن طريق خمسة عبارات في الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03-19): نتائج تحليل الاتصال الفعال.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة					التكرار	رقم العبارة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	النسبة	
1	0,49029	4,3750	00	00	00	25	15	ت	06
			00	00	00	62,5	37,5	%	
4	0,63599	4,1750	00	01	02	26	11	ت	07
			00	02,5	05,0	65,0	27,5	%	
5	0,71432	4,0500	00	01	06	23	10	ت	08
			00	2,5	15,0	57,5	25,0	%	
2	0,69752	4,2250	00	2	00	25	13	ت	09
			00	05,0	00	65,5	32,5	%	
2	0,69752	4,2250	00	02	00	25	13	ت	10
			00	05,0	00	65,5	32,5	%	
			المتوسط الكلي والانحراف الكلي						
			0,40497	4,21					

المصدر: من إعداد الطالبان حسب مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (03-19) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الاتصالات داخل الوكالة التجارية تعبر عن درجة عالية جدا، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد عينة الدراسة على الاتصال الفعال للعاملين بـ (4,21 من 5)، وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكارت الخماسي أي ضمن الفئة (أكبر من 4,2)، والتي تشير إلى الخيار "موافق بشدة" المقابل لمستوى مرتفع جدا للاتصال الفعال ما يفسره تطور تكنولوجيات الاتصال بالوكالة التجارية للاتصالات بتبسة.

## الفصل الثالث: دراسة دور المتكئين في تحسين أداء العاملين

ويمكن من خلال الجدول ترتيب عناصر الاتصال تنازلياً من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي:

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (06) " تعتمد الإدارة على وسائل اتصال متطورة لتوفير المعلومة للجميع" بمتوسط حسابي 4,37 وانحراف معياري 0,49.
- تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (09 و 10) "أحصل بسهولة على المعلومات الخاصة بالمهام التي أنجزها" و"توجد قنوات اتصال فعالة بين المستويات الإدارية لتدفق أفضل للمعلومات" بمتوسط حسابي 4,22 وانحراف معياري 0,69 بالتساوي.
- تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (07) "العاملون في الإدارة أكثر فهما لأدوارهم بسبب إتاحة المعلومات لهم" بمتوسط حسابي 4.17 وانحراف معياري 0,63.
- تأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم (08) "مهارات الاتصال لدى العاملين عالية وتساهم في تسهيل إنجاز المهام"، بمتوسط حسابي 4,05 وانحراف معياري 0,71.

**ثالثاً: عرض وتحليل البيانات الخاصة ببناء فرق العمل:** تم جمع البيانات عن بناء فرق العمل عن طريق أربعة عبارات في الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03-20): نتائج تحليل بناء فرق العمل.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة					التكرار	رقم العبارة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	النسبة	
1	0,73336	4,2250	00	01	04	20	15	ت	11
			00	2,5	10,0	50,0	37,5	%	
2	0,83166	4,2250	00	02	04	17	17	ت	12
			00	05,0	10,0	42,5	42,5	%	
3	0,68687	4,2000	00	01	03	23	13	ت	13
			00	02,5	07,5	57,5	32,5	%	
4	0,78446	4,0000	00	02	06	22	10	ت	14
			00	05,0	15,0	55,0	25,0	%	
			المتوسط الكلي والانحراف الكلي						
			0,578875	4,1625					

المصدر: من إعداد الطالبان حسب مخرجات برنامج SPSS.

## الفصل الثالث: دراسة دور المتكلمين في تحسين أداء العاملين

من خلال الجدول رقم (03-20) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة في الوكالة التجارية للاتصالات تبسة يرون أن فرق العمل داخل الوكالة التجارية موجود بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد عينة الدراسة على فرق العمل بالوكالة بـ (4,162 من 5)، وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي أي ضمن الفئة (3,40 إلى 4,20)، وتعني الخيار "موافق" المقابل للمستوى المرتفع لفرق العمل.

رابعاً: عرض وتحليل البيانات الخاصة ببعد التدريب المستمر: تم جمع البيانات عن التدريب المستمر عن طريق خمسة عبارات في الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03-21): نتائج تحليل بعد التدريب المستمر.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة					التكرار	رقم العبارة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	النسبة	
2	0,72280	4,1250	00	02	02	25	11	ت	15
			00	05,0	05,0	62,5	27,5	%	
3	0,76753	3,9750	00	01	09	20	10	ت	16
			00	02,5	22,5	50,0	25,0	%	
5	0,98058	3,7500	01	04	07	20	08	ت	17
			2,5	10,0	17,5	50,0	20,0	%	
1	0,83359	4,1500	00	02	05	18	15	ت	18
			00	05,0	12,5	45,0	37,5	%	
4	0,80024	3,7750	00	04	06	25	05	ت	19
			00	10,0	15,0	62,5	12,5	%	
		0,601686	3,955	المتوسط الكلي والانحراف الكلي					

المصدر: من إعداد الطالبان حسب مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (03-21) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة يرون أن التدريب يعبر عن درجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد عينة الدراسة على التدريب الموجود بالوكالة التجارية للاتصالات تبسة بـ (3.95 من 5)، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي أي (3,40 إلى 4,20) والتي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل لمستوى مرتفع للتدريب المستمر.



## الفصل الثالث: دراسة دور المتكئين في تحسين أداء العاملين

خامسا: خامسا: عرض وتحليل البيانات الخاصة بتحفيز العاملين: تم جمع البيانات عن تحفيز العاملين عن طريق خمسة عبارات في الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03-22): نتائج تحليل بعد تحفيز العاملين.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة					التكرار	رقم العبارة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	النسبة	
2	0,90263	3,8250	01	02	08	21	08	ت	20
			02,5	05,0	20,0	52,5	20,0	%	
4	1,16327	3,6750	01	09	02	18	10	ت	21
			02,5	22,5	05,0	45,0	25,0	%	
5	1,08575	3,4750	01	09	06	18	06	ت	22
			02,5	22,5	15,0	45,0	15,0	%	
3	1,01779	3,8000	02	02	07	20	09	ت	23
			05,0	05,0	17,5	50,0	22,5	%	
1	0,98189	3,9000	01	02	09	16	12	ت	24
			02,5	05,05	22,5	40,0	30,0	%	
		0,811946	3,735	المتوسط الكلي والانحراف الكلي					

المصدر: من إعداد الطالبان حسب مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (03-22) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة يرون أن التحفيز يعبر عن درجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد عينة الدراسة على التحفيز المستعمل من قبل الإدارة بالوكالة التجارية للاتصالات تبسة بـ (3,73 من 5)، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي أي (3,40 إلى 4,20) والتي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل لمستوى مرتفع للتحفيز.

## الفصل الثالث: دراسة دور التمكين في تحسين أداء العاملين

الجدول رقم (03-23): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي لتمكين العاملين.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد تمكين العاملين
3	0,648786	4,06	- تفويض السلطة
1	0,40497	4,21	- الاتصال الفعال
2	0,578875	4,1625	- بناء فرق العمل
4	0,601686	3,955	- التدريب المستمر
5	0,811946	3,735	- تحفيز العاملين
	<b>0,5037208</b>	<b>4,01875</b>	• تمكين العاملين

المصدر: من إعداد الطالبان حسب مخرجات برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول رقم (03-23) تبين أن أبعاد تمكين العاملين بالوكالة تأثيراتها بدرجات متفاوتة، وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع العبارات الموجودة في المحور ب (4,02) ويقع هذا المتوسط ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي أي ضمن (3,40 إلى 4,20)، وتعتبر هذه الفئة عن المستوى المرتفع لتمكين العاملين بالوكالة التجارية للاتصالات تبسة.

ويمكن من خلال الجدول ترتيب أبعاد التمكين تنازلياً من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي:

- يأتي في المرتبة الأولى بعد "الاتصال الفعال" بمتوسط حسابي 4,21 وانحراف معياري 0,40.
- يأتي في المرتبة الثانية بعد "تحفيز العاملين" بمتوسط حسابي 4,16 وانحراف معياري 0,58.
- يأتي في المرتبة الثالثة بعد "تفويض السلطة" بمتوسط حسابي 4,06 وانحراف معياري 0,65.
- يأتي في المرتبة الرابعة بعد "التدريب المستمر" بمتوسط حسابي 3,96 وانحراف معياري 0,60.
- يأتي في المرتبة الثالثة بعد "تحفيز العاملين" بمتوسط حسابي 3,74 وانحراف معياري 0,81.

**المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور أداء العاملين:** لغرض معرفة مستوى أداء الوظيفي السائد في المؤسسة محل الدراسة تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بمحور أداء الموارد البشرية.

الجدول رقم (03-24): نتائج تحليل محور الأداء.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة				التكرار النسبة	رقم العبارة	
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة			
01	0,64051	4,5000	00	01	00	17	22	ت	25

## الفصل الثالث: دراسة دور المتكئين في تحسين أداء العالمين

			00	02,5	00	42,5	55,0	%	
04	0,62224	4,3500	00	01	00	23	16	ت	26
			00	02,5	00	57,5	40,0	%	
02	0,55238	4,4500	00	00	01	20	19	ت	27
			00	00	02,5	50,0	47,5	%	
08	0,50574	4,2750	00	00	01	27	12	ت	28
			00	00	02,5	67,5	30,0	%	
06	0,68687	4,3000	00	01	02	21	16	ت	29
			00	02,5	05,0	52,5	40,0	%	
07	0,68687	4,3000	00	01	02	21	16	ت	30
			00	02,5	05,0	52,5	40,0	%	
10	0,62224	4,1500	00	01	02	27	10	ت	31
			00	02,5	05,0	67,5	25,0	%	
12	0,84580	3,9500	00	03	06	21	10	ت	32
			00	07,5	15,0	52,5	25,0	%	
11	0,93233	4,0500	01	02	04	20	13	ت	33
			02,5	05,0	10,0	50,0	32,5	%	
13	0,97106	3,9250	01	04	02	23	10	ت	34
			02,5	10,0	05,0	57,5	25,0	%	
14	0,97534	3,8500	00	06	04	20	10	ت	35
			00	15,0	10,0	50,0	25,0	%	
09	0,61966	4,2250	00	01	01	26	12	ت	36
			00	02,5	02,5	65,0	30,0	%	
05	0,62224	4,3500	00	00	03	20	17	ت	37
			00	00	07,5	50,0	42,5	%	
03	0,49614	4,4000	00	00	00	24	16	ت	38
			00	00	00	60,0	40,0	%	
	0,425012	4,2196	المتوسط الكلي والانحراف الكلي						

المصدر: من إعداد الطالبان حسب مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (03-24) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الأداء يعبر عن درجة مرتفعة جدا، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى أداء الموظفين الموجود في الوكالة التجارية (4,22 من 5)، وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (أكبر من 4,20) والتي تشير إلى الخيار "موافق بشدة" الموافق لمستوى مرتفع جدا للأداء.

ويمكن من خلال الجدول ترتيب عناصر الأداء تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي:<sup>1</sup>

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (25) "أحرص على تحسين أدائي بشكل مستمر" بمتوسط حسابي (4,50) وانحراف معياري (0,64).
- تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (27) "لدي القدرة على التكيف مع عملي في الحالات الطارئة" بمتوسط حسابي (4,45) وانحراف معياري (0,55).
- تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (38) "لدي إدراك تام بأهمية الوقت أثناء قيامي بأداء مهامي" بمتوسط حسابي (4,40) وانحراف معياري (0,50).
- تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (26) "أبذل الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية" بمتوسط حسابي (4,35) وانحراف معياري (0,62).
- تأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم (37) "لدي الرغبة في بذل جهد أكبر لتحقيق أهداف الوكالة" بمتوسط حسابي (4,35) وانحراف معياري (0,62).
- تأتي في المرتبة السادسة العبارة رقم (29) "ألتزم بالمحافظة على أوقات العمل الرسمية" بمتوسط حسابي (4,30) وانحراف معياري (0,69).
- تأتي في المرتبة السابعة العبارة رقم (30) "يتوفر لدي القدرة والمهارة على حل المشكلات اليومية لأداء مهامي" بمتوسط حسابي (4,30) وانحراف معياري (0,69).
- تأتي في المرتبة الثامنة العبارة رقم (28) "أقوم بالتخطيط الجيد لأداء الأعمال قبل تنفيذها" بمتوسط حسابي (4,28) وانحراف معياري (0,51).
- تأتي في المرتبة التاسعة العبارة رقم (36) "هناك تنسيق مستمر بين المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة في إنجاز الأعمال" بمتوسط حسابي (4,23) وانحراف معياري (0,62).
- تأتي في المرتبة العاشرة العبارة رقم (31) "مشاركتي في اتخاذ القرارات ترفع مستوى أدائي" بمتوسط حسابي (4,15) وانحراف معياري (0,63).
- تأتي في المرتبة الحادية عشر العبارة رقم (33) "أعتقد بأن مديري يوفر لي الاحساس بالأمن الوظيفي والاستقرار" بمتوسط حسابي (4,05) وانحراف معياري (0,93).
- تأتي في المرتبة الثانية عشر العبارة رقم (32) "أساهم في تقديم أفكار تزيد من حجم الأداء وتحسينه" بمتوسط حسابي (3,95) وانحراف معياري (0,85).

## الفصل الثالث: دراسة دور التمكين في تحسين أداء العاملين

- تأتي في المرتبة الثالثة عشر العبارة رقم (34) "أقوم بأعمال إضافية أكثر من الدور المطلوب مني" بمتوسط حسابي (3,93) وانحراف معياري (0,97).
- تأتي في المرتبة الرابعة عشر العبارة رقم (35) "أناقش مع زملائي بهدف تحسين الأداء" بمتوسط حسابي (3,85) وانحراف معياري (0,98).

**المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة:** من خلال هذا المطلب سوف يتم اختبار الفرضيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة حول ما إذا كان هناك علاقة للتمكين بأبعاده المختلفة (تفويض السلطة، الاتصال الفعال، فرق العمل، التدريب، التحفيز) في تحسين الأداء بالوكالة التجارية للاتصالات تبسة.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل التحديد  $R^2$  وذلك بالاعتماد على قاعدة القرار الآتية:

إذا كان:	
تأثير ضعيف	$0,3 < R^2 < 0,01$
تأثير متوسط	$0,69 < R^2 < 0,31$
تأثير كبير	$0,99 < R^2 < 0,70$

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

$H_{1/1}$  : توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين تفويض السلطة و تحسين أداء العاملين بالوكالة التجارية للاتصالات تبسة.

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الجدول رقم (03-25): نتائج اختبار T\_test لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

القرار	R-DEUX	R	قيمة الاحتمالية (sig-t)	الفرضية
قبول	0,724	0,851	0,000	01
DF=N-1=40-1=39 درجة المعنوية المعتمدة : $\alpha = 0,05$				

المصدر: من إعداد الطابان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (03-25) أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت 0,851 وذلك بالاعتماد على قيمة معامل الارتباط الثنائي R، حيث بلغ معامل التحديد  $R^2$  0,724 أي ما يعادل 7,24% وهو يقع ضمن الفئة الثالثة، أي محصور ضمن المجال  $0,70 < R^2 < 0,99$ ، هذا يدل على وجود علاقة قوية بين تفويض السلطة وتحسين أداء العاملين مما يعني أن معامل التحديد 7,24% من التغير في عنصر الأداء يعود إلى تفويض السلطة في الوكالة التجارية للاتصالات تبسة، والباقي من التغير يعود إلى عوامل أخرى لم تدرج ضمن دراستنا، أما مستوى الدلالة الذي يقدر ب 0,000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0,05، وتبعاً لقاعدة

## الفصل الثالث: دراسة دور التمكن في تحسين أداء العاملين

القرار فإننا نقبل الفرضية  $H_0/1$  ونرفض الفرضية  $H_1/1$ ، القائلة "توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وتحسين أداء العاملين بالوكالة التجارية للاتصالات تبسة".

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

$H_{1/2}$  : توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الفعال وتحسين أداء العاملين بالوكالة التجارية للاتصالات تبسة.

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الجدول رقم (03-26): نتائج اختبار T\_test لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

القرار	R-DEUX	R	قيمة الاحتمالية (sig-t)	الفرضية
قبول	0,553	0,744	0,000	02
DF=N-1=40-1=39 درجة المعنوية المعتمدة : $\alpha = 0,05$				

المصدر: من إعداد الطابان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (03-26) أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت 0,744 وذلك بالاعتماد على قيمة معامل الارتباط الثنائي R، حيث بلغ معامل التحديد  $R^2$  0,553 أي ما يعادل 5,53%، وهو يقع ضمن الفئة الثانية أي محصور ضمن المجال  $0,31 < R^2 < 0,69$ ، وهذا يدل على وجود علاقة متوسطة بين الاتصال الفعال وتحسين أداء الموارد البشرية مما يعني أن معامل التحديد 7,44% من التغير في عنصر الأداء يعود إلى الاتصال الفعال في الوكالة التجارية للاتصالات تبسة، والباقي من التغير يعود إلى عوامل أخرى لم تندرج ضمن دراستنا، أما مستوى الدلالة الذي يقدر بـ 0,000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0,05، وتبعا لقاعدة القرار فإننا نقبل الفرضية  $H_{1/2}$  ونرفض الفرضية  $H_{0/2}$ ، القائلة "توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الفعال وتحسين أداء العاملين بالوكالة التجارية للاتصالات تبسة".

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

$H_{1/3}$  : توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وتحسين أداء العاملين بالوكالة التجارية للاتصالات تبسة.

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الجدول رقم (03-27): نتائج اختبار T\_test لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

القرار	R-DEUX	R	قيمة الاحتمالية (sig-t)	الفرضية
قبول	0,671	0,819	0,000	03
DF=N-1=40-1=39 درجة المعنوية المعتمدة : $\alpha = 0,05$				

المصدر: من إعداد الطابان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

## الفصل الثالث: دراسة دور المتكلمين في تحسين أداء العاملين

نلاحظ من الجدول رقم (03-27) أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت 0,819 وذلك بالاعتماد على قيمة معامل الارتباط الثنائي R، حيث بلغ معامل التحديد  $R^2$  0,671، أي ما يعادل 6,71% وهو يقع ضمن الفئة الثانية أي محصور ضمن المجال  $0,31 > R^2 > 0,69$ ، هذا يدل على وجود علاقة متوسطة بين بناء فرق العمل وتحسين أداء العاملين، مما يعني أن معامل التحديد 6,64% من التغير في عنصر الأداء يعود إلى فرق العمل في الوكالة التجارية للاتصالات تبسة، والباقي من التغير يعود إلى عوامل أخرى لم تندرج ضمن دراستنا، أما مستوى الدلالة الذي يقدر بـ 0,000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0,05، وتبعاً لقاعدة القرار فإننا نقبل الفرضية  $H_{1/3}$  ونرفض الفرضية  $H_{0/3}$ ، القائلة بوجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وتحسين أداء العاملين بالوكالة التجارية للاتصالات تبسة.

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

$H_{1/4}$  : توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التدريب المستمر وتحسين أداء العاملين بالوكالة التجارية للاتصالات تبسة.

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

الجدول رقم (03-28): نتائج اختبار T\_test لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

القرار	R-DEUX	R	قيمة الاحتمالية (sig-t)	الفرضية
قبول	0,624	0,790	0,000	04
DF=N-1=40-1=39 درجة المعنوية المعتمدة : $\alpha = 0,05$				

المصدر: من إعداد الطابان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (03-28) أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت 0,624 وذلك بالاعتماد على قيمة معامل الارتباط الثنائي R، حيث بلغ معامل التحديد  $R^2$  0,624، أي ما يعادل 6,24% وهو يقع ضمن الفئة الثانية أي محصور ضمن المجال  $0,31 > R^2 > 0,69$ ، وهذا يدل على وجود علاقة متوسطة بين التدريب المستمر وتحسين العاملين، يعني أن معامل التحديد 6,24% من التغير في عنصر الأداء يعود إلى التدريب في الوكالة التجارية للاتصالات تبسة، والباقي من التغير يعود إلى عوامل أخرى لم تندرج ضمن دراستنا، أما مستوى الدلالة الذي يقدر بـ 0,000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0,05، وتبعاً لقاعدة القرار فإننا نقبل الفرضية  $H_{1/4}$  ونرفض الفرضية  $H_{0/4}$ ، القائلة بوجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين التدريب المستمر وتحسين أداء العاملين بالوكالة التجارية للاتصالات تبسة.

خامساً: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

$H_{1/5}$  : توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التدريب المستمر وتحسين أداء العاملين بالوكالة التجارية للاتصالات تبسة.

## الفصل الثالث: دراسة دور التمكين في تحسين أداء العاملين

الجدول رقم (03-29): نتائج اختبار T\_test لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة

القرار	R-DEUX	R	قيمة الاحتمالية (sig-t)	الفرضية
قبول	0,765	0,874	0,000	05
DF=N-1=40-1=39 درجة المعنوية المعتمدة : $\alpha = 0,05$				

المصدر: من إعداد الطابان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (03-29) أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت 0,874 وذلك بالاعتماد على قيمة معامل الارتباط الثنائي R، حيث بلغ معامل التحديد  $R^2$ : 0,765، أي ما يعادل 7,65% وهو يقع ضمن الفئة الثالثة، أي محصور ضمن المجال  $0,70 > R^2 > 0,99$ ، وهذا يدل على وجود علاقة قوية بين تحفيز العاملين وتحسين أداء العاملين، مما يعني أن معامل التحديد 7,65% من التغير في عنصر الأداء يعود إلى تحفيز العاملين في الوكالة التجارية للاتصالات تبسة، والباقي من التغير يعود إلى عوامل أخرى لم تتدرج ضمن دراستنا، أما مستوى الدلالة الذي يقدر ب 0,000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0,05، وتبعا لقاعدة القرار فإننا نقبل الفرضية  $H_{1/5}$  ونرفض الفرضية  $H_{0/5}$ ، القائلة "توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين تحفيز العاملين وتحسين أداء العاملين بالوكالة التجارية للاتصالات تبسة".

سادسا: اختبار الفرضية الرئيسية:

$H_1$ : توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التمكين وتحسين أداء العاملين بالوكالة التجارية للاتصالات تبسة. يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

الجدول رقم (03-30): نتائج اختبار T\_test لاختبار الفرضية الرئيسية

القرار	R-DEUX	R	قيمة الاحتمالية (sig-t)	الفرضية
قبول	0,285	0,533	0,000	الرئيسية
DF=N-1=40-1=39 درجة المعنوية المعتمدة : $\alpha = 0,05$				

المصدر: من إعداد الطابان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (03-30) أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت 0,533 وذلك بالاعتماد على قيمة معامل الارتباط الثنائي R، حيث بلغ معامل التحديد  $R^2$ : 0,285، أي ما يعادل 2,85% وهو يقع ضمن الفئة الأولى أي محصور ضمن المجال  $0,1 > R^2 > 0,3$ ، هذا يدل على وجود علاقة ضعيفة بين التمكين وتحسين أداء الموارد البشرية مما يعني أن معامل التحديد 2,85% من التغير في عنصر الأداء يعود إلى تمكين العاملين في الوكالة التجارية للاتصالات تبسة، والباقي من التغير يعود إلى عوامل أخرى لم تتدرج ضمن دراستنا، أما مستوى الدلالة الذي يقدر ب 0,000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0,05، وتبعا لقاعدة القرار فإننا نقبل الفرضية  $H_1$  ونرفض الفرضية  $H_0$ ، القائلة "توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التمكين وتحسين أداء العاملين بالوكالة التجارية للاتصالات تبسة".



### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل قمنا باختبار فرضيات الدراسة في الجانب التطبيقي، وهذا بعد تفرغ وتحليل البيانات المتعلقة بمحاور الاستبيان الذي وزع على 47 عامل بالوكالة التجارية للاتصالات تبسة، للاطلاع على آرائهم تجاه تمكين العاملين الموجود بالوكالة، حيث خصصت هذه الدراسة الميدانية للتعرف على العلاقة الموجودة بين التمكين وتحسين أداء العاملين فيها، حيث خلصنا إلى أنه هناك علاقة ارتباط موجبة وضعيفة بين التمكين وتحسين أداء العاملين.



في ظل التطورات المتسارعة وزيادة حدة المنافسة بين المنظمات، أصبح الاهتمام الأول والأهم، هو تأمين مورد بشري بمهارات وكفاءات عالية، لأنه الضمان الوحيد من أجل تحقيق التميز وضمان البقاء والاستمرار للمنظمة، لذا دعت الحاجة إلى توفير أساليب إدارية جديدة وحديثة تقوم على بعث الثقة بالنفس وتخفيف معاناة المورد البشري داخل المنظمات، وذلك بتمكينهم، حيث يعد التمكين أحد أهم الأساليب الإدارية الحديثة والتي تفرض واقع جديد لم يكن متوفر من قبل ولم تكتفي المنظمات بمجرد تمكين مواردها البشرية فقط بل سعت جاهدة إلى تدريبهم وتكوينهم من أجل الاستفادة من قدراتهم وإمكانياتهم ومواهبهم في تحسين وتطوير أدائهم بصفة مستمرة.

ويركز هذا البحث على معرفة علاقة تمكين العاملين في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية لدى عاملي الوكالة التجارية للاتصالات تبسة، لذلك أخذت عينة من مختلف مصالحها، ووجد أن أغلب القرارات تأتي من الإدارة العليا للتطبيق فقط دون مناقشة أو إبداء الراي، ولكن هناك تمكين على مستوى المصالح في الأمور التي تخص العاملين، كاتخاذ القرارات في بعض الوظائف.

ومن خلال ما سبق تم التوصل إلى مجموعة من النتائج تمثلت في:

#### أولاً: النتائج:

يمكن تقسيم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى مجموعتين، الأولى خاصة بالجانب النظري والثانية خاصة بالجانب التطبيقي وذلك كما يلي:

#### 1- النتائج النظرية:

- لا وجود لمفهوم موحد لمعنى التمكين لدى الباحثين.
- جاء التمكين لتخليص المورد البشري من اللوائح الملزمة والسياسات الصارمة.
- يساهم التمكين في معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد ويساعدهم في حل مشاكل العمل المختلفة.
- تساهم أبعاد التمكين (تفويض السلطة، الاتصال الفعال، فرق العمل، التدريب المستمر، التحفيز)، بشكل ضعيف في تحسين أداء العاملين بالوكالة التجارية للاتصالات تبسة.
- لا يوجد مفهوم موحد للأداء، وكل هذا راجع إلى تعدد المجالات التي تناولت الأداء.
- يعتبر الأداء من أهم المواضيع التي تم دراستها في إطار السلوك البشري في المنظمة.

## 2- النتائج التطبيقية:

- تعرف الوكالة التجارية للاتصالات تبسة، مستوى مرتفع لتفويض السلطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4,06)، أما المتوسط الحسابي الكلي للاتصال الفعال بلغ (4,21)، وفرق العمل بمتوسط حسابي كلي بلغ (4,16)، التدريب المستمر (3,95)، وأخيرا تحفيز العاملين بمتوسط حسابي كلي بلغ (3,73).
- تعرف الوكالة التجارية للاتصالات تبسة، مستويات مرتفعة جدا من الأداء، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا الأخير (4,22).
- توجد علاقة قوية بين تفويض السلطة وتحسين أداء العاملين، حيث بلغ معامل التحديد (0,724)، كما بلغ معامل الارتباط الثنائي (0,851) مما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين.
- توجد علاقة متوسطة بين الاتصال الفعال وتحسين أداء العاملين، حيث بلغ معامل التحديد (0,553)، كما بلغ معامل الارتباط الثنائي (0,744) مما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين.
- توجد علاقة متوسطة بين بناء فرق العمل وتحسين أداء العاملين، حيث بلغ معامل التحديد (0,671)، كما بلغ معامل الارتباط الثنائي (0,819) مما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين.
- توجد علاقة متوسطة بين التدريب وتحسين أداء العاملين، حيث بلغ معامل التحديد (0,624)، كما بلغ معامل الارتباط الثنائي (0,790) مما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين.
- توجد علاقة قوية بين التحفيز وتحسين أداء العاملين، حيث بلغ معامل التحديد (0,765)، كما بلغ معامل الارتباط الثنائي (0,874)، مما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين.

## ثانيا: الاقتراحات:

- فتح المجال أمام الموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات، والسماع لأفكارهم واقتراحاتهم، بتخصيص وقت معين لالتقاء العمال بالإدارة وسماع اقتراحاتهم، وكذا توضيح رؤية وبرنامج الإدارة من قبل هذه الأخيرة للعمال واستقبال انشغالاتهم ونظرتهم لتحقيق المراد.
- العمل على تحسين ظروف العمل، وخلق الجو الملائم للعمل الجماعي، لأن موظفي الوكالة التجارية للاتصالات تبسة، يرون بأن العمل الجماعي يحسن من أدائهم.
- تفويض سلطات وصلاحيات أكبر للعاملين خصوصا وأنهم يتمتعون بخصائص التمكين، مما ينعكس بالفائدة على الوكالة.
- تشجيع الاتصال بين عاملي الوكالة التجارية للاتصالات تبسة وتبادل المعلومات والأفكار بهدف تحسين الأداء.

- توفير برامج تدريبية لموظفي الوكالة التجارية للاتصالات تبسة دون تمييز بين العاملين، بغرض تحسين قدراتهم ومهاراتهم في العمل مما ينعكس إيجاباً على الوكالة.
- توفير مختلف الحوافز لعاملية الوكالة التجارية للاتصالات تبسة بأكثر شفافية والقيام بعمليات شرح للنظم المعمول بها في هذا الأخير، وذلك لأنه يمكن من تحسين أدائهم للأفضل.

ثالثاً: آفاق البحث: لمزيد من الإثراء والتجديد نقترح مجموعة من المواضيع والتي يمكن أن تكون كبحوث مستقبلية تكمل الموضوع الذي تم تناوله:

- مساهمة التمكين في تنمية الموارد البشرية.

- دور التمكين في تحسين جودة الحياة الوظيفية.

- التمكين وعلاقته بفاعلية فرق العمل.



### أولاً: آيات من الكتاب الكريم:

- (1) سورة يوسف الآية 56.
- (2) سورة الأنعام الآية 06.
- (3) سورة الكهف الآية 84.

### ثانياً: الكتب باللغة العربية:

- (4) إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار جرير لنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- (5) أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس ولتقييم أداء العاملين، منشأ المعارف، الاسكندرية، 2004.
- (6) أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، دار النشر، القاهرة، 2005.
- (7) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط1، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007.
- (8) أيمن عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2010.
- (9) بلال خلف السكارنه، القيادة الادارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2010.
- (10) بلال خلف السكارنه، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2009.
- (11) جعفر أبو قاسم أحمد، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الادارة العامة، الرياض، 1991.
- (12) حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
- (13) خالد إبراهيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- (14) خضير كاظم حمود، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، طبعة 01، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- (15) خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- (16) خيضر كاظم حمود، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.
- (17) رامي جمال أندراوس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب الحديث، ط1، عمان، 2008.
- (18) راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2000.
- (19) راوية محمد حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1999.
- (20) رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2008.
- (21) زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- (22) زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، ط2، منشورات ذات السلاسل، الكويت، دون سنة نشر.
- (23) زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- (24) الساعدي مؤيد نعمة، مستجدات فكرية معاصرة في سلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- (25) السامرائي مهدي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- (26) سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- (27) عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- (28) عبد الباري إبراهيم ذرة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية لتنمية الادارية، القاهرة، 2003.

## المراجع

- (29) عبد البارى إبراهيم ذرة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين "منحنى نظمي"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- (30) عبد الحكيم أحمد الخزامي، إدارة تغيير الأفراد والأداء، إشراق للنشر والتوزيع، ط1، الاسكندرية، 2001.
- (31) عدي عطا حمادي، القيادة الادارية الحديثة في استراتيجية التنمية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2013.
- (32) عطية حسن أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطور المستمر، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2003.
- (33) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- (34) فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- (35) كامل بربر، إدارة الموارد البشرية، اتجاهات وممارسات، ط1، دار المنهل اللبناني، 2008.
- (36) الكبيسي عامر، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2004.
- (37) مارش، جيمس جي وآخرون، المنظمات، معهد الادارة العامة، الرياض، 2001.
- (38) محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية، مراجع إدارة الأعمال، 2008.
- (39) محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، 2007.
- (40) محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2008.
- (41) محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دون طبعة، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- (42) منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- (43) منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- (44) مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديثة اريد، 2002.
- (45) نبيل الحسيني النجار، إدارة الموارد البشرية بين أصول النظرية وجذور التطبيق، ط1، المكتبة العصرية، الإسكندرية، 2008.
- (46) النمر سعود بن محمد وآخرون، الادارة العامة: الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، مطابع الحمضي، ط7، الرياض، 2001.
- (47) الهواري سيد أحمد، الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن 21، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2002.
- (48) وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2044.
- (49) يحيي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.

### ثالثا: الكتب باللغات الأجنبية:

- 50) B.Ginnodo, the power of Empowerment: what Expert say and 16 Actionable case stady, Arlington Heights, Ilpride, 1997.
- 51) K.L, Murrell, and M, Meredith, Empowering Employee, New York: Mc Grow-Hill, 2000.
- 52) Lashley, & J., Mc Goldrick, The Limits of Empowerment: A Critical Assessment of Human Strategy for Hospitality Operations, Empowerment in Organiztion, 1994, Vlol.2, No.3.
- 53) Louise Lemire, Gaétan martel, L'approche systémique de la gestion des ressources humaines, L'université du Québec, canada, 2007.
- 54) R. Forrester, Empowerment Rejuvenating a patent idea, the Academy of management Executive, 2000.



### رابعاً: المقالات والدراسات المنشورة:

- (55) أحمد علي صالح، محمد ديب المبيضي، مستوى ممارسة التمكين الإداري في الشركات الصناعية الكبرى وعلاقته بتجسيد الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية - بحث ميداني - أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 9 جوان 2011، جامعة زيتونة، عمان.
- (56) بوخمخ عبد الفتاح، هروم عز الدين، تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد: 6، قسنطينة، 2010.
- (57) الحراشنة وصلاح الدين الهيتي، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصال الأردنية، مجلة العلوم الإدارية، مجلد 33، العدد 02، عمان، 2006.
- (58) راضي جواد محسن، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، دراسة ميدانية على موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 112، العدد 1، السعودية، 2007.
- (59) سيد محمد جاء الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، كلية التجارية بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، 2009.
- (60) علي محمد سالي، العلاقة بين أبعاد التمكين ودرجات الرضا الوظيفي - دراسة ميدانية بقطاع البترول، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 2002.
- (61) علي محمد سالي، العلاقة بين أبعاد التمكين ودرجات الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بقطاع البترول، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 2002.
- (62) معالي فهمي حيدر، دراسة العوامل المؤثرة على استخدام تمكين العاملين، المجلة العربية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طانطا، العدد 2، 2001.
- (63) معمر عقيل عبيد، دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسات العامة، دراسة في جامعة واسط، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة واسط للعلوم الانسانية، المجلد 11، العدد 29، 2015.

### خامساً: الملتقيات:

- (64) سعد بن مرزوق العتيبي، تمكين العاملين كاستراتيجية لتطوير الإداري، الاجتماع الاقليمي الثاني، الادارة وتنمية الموارد البشرية، عمان، 2004.
- (65) سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين، إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، كلية العلوم الادارية، الرياض، الخبر 17-18 أبريل، 2005.
- (66) عبد العزيز علي مرزوق، تمكين العاملين مدخل لتحسين إدارة الأزمات للحج، معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج، الملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج، 2004.
- (67) العمري غسان عيسى، التمكين كمدخل لتحسين إدارة الأزمات في العنف الطلابي في الجامعات، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول إدارة الأزمات في ظل اقتصاد المعرفة (26-27 ماي)، جامعة 20 أوت 1955، 2008، سكيكدة.

### سادسا: الأطروحات والرسائل:

- (68) خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، الإسكندرية، 2014.
- (69) الطاهر مجاهدي، فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء، أطروحة دكتوراه العلوم في علم النفس، العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009.
- (70) عبد الخالق تامر ممتاز، أثر التمكين على سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة حالة على إحدى المؤسسات المصرفية في مصر، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال غير المنشورة، جامعة عين الشمس، كلية الاقتصاد وإدارة الأعمال، مصر، 2010.
- \*\*\*\*\*
- (71) أبو بكر بوسالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف، الجزائر.
- (72) خالد بن سلطان العتيبي، التمكين الإداري ودوره في تحسين أداء ضباط الشرطة في مدينة الرياض، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2015.
- (73) رزق الله حنان، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير مدرسة الدكتوراه "اقتصاد-مناجنت"، الشعبة تسيير المؤسسات، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010/2009.
- (74) صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2009.
- (75) الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين، رسالة ماجستير في علم اجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة 02، الجزائر، 2013.
- (76) ليندة فرخة، أثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2009.
- (77) هجيرة بودرهم، أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري لدى العاملين، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2012.
- (78) وليد بن حميد بن محمد العجمي، تمكين العاملين وعلاقته بتحسين الأداء في جوازات منطقة مكة المكرمة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2012.

### سابعاً: المواقع الإلكترونية:

- (79) محرك البحث الإلكتروني، [www.Google.com](http://www.Google.com)
- (80) الموقع الإلكتروني لاتصالات الجزائر، [www.algeriatelecom.dz](http://www.algeriatelecom.dz)



## الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان بعد التحكيم:

### المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس:  ذكر:  أنثى:

السن:  أقل من 30 سنة  من 31 إلى 40 سنة

من 41 إلى 50 سنة  أكبر من 51 سنة

المؤهل العلمي:  ثانوي  تقني سامي  ليسانس

ماجستير/ماجستير  دكتوراه

الحالة العائلية:  عازب(ة)  متزوج(ة)  مطلق(ة)  أرمل(ة)

الخبرة المهنية:  أقل من 05 سنوات  من 06 إلى 10 سنوات  من 11 إلى 15 سنة

من 16 إلى 20 سنة  من 21 إلى 25 سنة  أكثر من 26 سنة

### المحور الثاني: أبعاد التمكين

أولاً: تفويض السلطة:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	أعطى بفرص كافية من طرف مديري لإبداء رأيي في اتخاذ القرارات.					
02	يقوم المدير بتقدير ما أبدله من جهد بتفويضي لبعض صلاحياته					
03	يوفر لي مديري وسائل متعددة للتصرف في المهام الموكلة إلي					
04	لا تشكل إجراءات العمل أي عائق أمام تفويض السلطات لي					
05	لدي رؤية واضحة لأهداف المؤسسة اللازم تحقيقها					

ثانياً: الاتصال الفعال:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
06	تعتمد الإدارة على وسائل اتصال متطورة لتوفير المعلومة للجميع					
07	العاملون في الإدارة أكثر فهما لأدوارهم بسبب اتاحة المعلومات لهم					
08	مهارات الاتصال لدى العاملين عالية وتساهم في تسهيل انجاز المهام					
09	أحصل بسهولة على المعلومات الخاصة بالمهام التي أنجزها					
10	توجد قنوات اتصال فعالة بين المستويات الإدارية لتدفق أفضل للمعلومات					

## ثالثا: بناء فرق العمل:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
11	هناك تعاون متواصل ومستمر بين جميع الوحدات والأقسام					
12	تنجز اغلب الأعمال والمهام بشكل جماعي					
13	تركز الإدارة غالبا على أداء جماعات العمل بدلا من الأداء الفردي					
14	يتوفر لنا مناخ عمل ملائم نتيجة إعطاء جماعات العمل الثقة اللازمة					

## رابعا: التدريب المستمر:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
15	تميل الإدارة إلى التدريب بما يخدم مصلحة العمل					
16	توفر لي الإدارة فرصا جديدة للتطوير الذاتي					
17	يتم تدريب الأفراد بشكل مستمر من أجل اشراكهم في اتخاذ القرارات					
18	تشجع الإدارة العاملين على تبادل الخبرات بينهم					
19	تهتم الإدارة بتطوير الكفاءات والمهارات					

## خامسا: تحفيز العاملين:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
20	نظام الحوافز المعمول به من طرف الإدارة يتم بموضوعية.					
21	نظام المكافآت المطبق يعطيني دافعا أفضل للعمل.					
22	لدي دوافع للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل خاص وقطاع الاتصالات بشكل عام.					
23	تقدر الإدارة جهودتي في العمل					
24	تهتم الإدارة بإعطاء الحوافز لقناعتها بدورها في تحسين الأداء					

المحور الثالث: قياس مستوى أداء العاملين.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
25	أحرص على تحسين أدائي بشكل مستمر					
26	أبذل الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية					
27	لدي القدرة على التكيف مع عملي في الحالات الطارئة					
28	أقوم بالتخطيط الجيد لأداء الأعمال قبل تنفيذها					
29	ألتزم بالمحافظة على أوقات العمل الرسمية					
30	يتوفر لدي المهارة والقدرة على حل المشكلات اليومية للأداء مهامي					
31	مشاركتي في اتخاذ القرارات ترفع مستوى ادائي					
32	أساهم في تقديم أفكار تزيد من حجم الأداء وتحسينه					
33	أعتقد بأن المؤسسة توفر لي الإحساس بالأمن الوظيفي والاستقرار .					
34	أقوم بأعمال إضافية أكثر من الدور المطلوب مني					
35	أتناقش مع زملائي بهدف تحسين الأداء					
36	هناك تنسيق مستمر بين المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة في انجاز الأعمال					
37	لدي الرغبة في بذل جهد أكبر لتحقيق أهداف الوكالة					
38	لدي إدراك تام بأهمية الوقت أثناء قيامي بأداء مهامي					

الملحق (02): صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الأول من المحور الأول:

Corrélations

	تفويض السلطة	س1	س2	س3	س4	س5	
تفويض	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	1 ,000	,892** ,000	,768** ,000	,665** ,000	,687** ,000	,816** ,000
س1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,892** ,000	1 ,000	,623** ,000	,535** ,000	,475** ,002	,761** ,000
س2	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,768** ,000	,623** ,000	1 ,000	,306 ,055	,364* ,021	,589** ,000
س3	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,665** ,000	,535** ,000	,306 ,055	1 ,008	,412** ,008	,323* ,042
س4	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,687** ,000	,475** ,002	,364* ,021	,412** ,008	1 ,008	,445** ,004
س5	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,816** ,000	,761** ,000	,589** ,000	,323* ,042	,445** ,004	1 ,004

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

N=40

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق (03): صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الثاني من المحور الأول:

Corrélations

	اتصال فعال	س6	س7	س8	س9	س10	
اتصال فعال	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	1 ,002	,471** ,000	,630** ,000	,619** ,000	,700** ,000	,664** ,000
س6	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,471** ,002	1 ,002	,195 ,227	,165 ,310	,122 ,454	,197 ,224
س7	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,630** ,000	,195 ,227	1 ,045	,319* ,045	,198 ,221	,256 ,111
س8	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,619** ,000	,165 ,310	,319* ,045	1 ,074	,286 ,074	,080 ,625
س9	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,700** ,000	,122 ,454	,198 ,221	,286 ,074	1 ,002	,473** ,002
س10	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,664** ,000	,197 ,224	,256 ,111	,080 ,625	,473** ,002	1 ,002

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

N=40

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق (04): صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الثالث من المحور الأول:

Corrélations

		بناء فرق عمل	س11	س12	س13	س14
بناء فرق العمل	Corrélation de Pearson	1	,682**	,748**	,787**	,833**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
س11	Corrélation de Pearson	,682**	1	,251	,316*	,535**
	Sig. (bilatérale)	,000		,118	,047	,000
س12	Corrélation de Pearson	,748**	,251	1	,548**	,432**
	Sig. (bilatérale)	,000	,118		,000	,005
س13	Corrélation de Pearson	,787**	,316*	,548**	1	,571**
	Sig. (bilatérale)	,000	,047	,000		,000
س14	Corrélation de Pearson	,833**	,535**	,432**	,571**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,005	,000	

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

N=40

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق (05): صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الرابع من المحور الأول:

Corrélations

		تدريب مستمر	س15	س16	س17	س18	س19
تدريب	Corrélation de Pearson	1	,638**	,686**	,858**	,637**	,809**
مستمر	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
س15	Corrélation de Pearson	,638**	1	,376*	,479**	,181	,360*
	Sig. (bilatérale)	,000		,017	,002	,264	,022
س16	Corrélation de Pearson	,686**	,376*	1	,537**	,287	,325*
	Sig. (bilatérale)	,000	,017		,000	,073	,041
	N	40	40	40	40	40	40
س17	Corrélation de Pearson	,858**	,479**	,537**	1	,329*	,711**
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,000		,038	,000
س18	Corrélation de Pearson	,637**	,181	,287	,329*	1	,513**
	Sig. (bilatérale)	,000	,264	,073	,038		,001
س19	Corrélation de Pearson	,809**	,360*	,325*	,711**	,513**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,022	,041	,000	,001	

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

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).



الملحق (06): صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الخامس من المحور الأول:

Corrélations

		تحفيز العاملين	س20	س21	س22	س23	س24
تحفيز العاملين	Corrélation de Pearson	1	,796**	,900**	,664**	,747**	,828**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
س20	Corrélation de Pearson	,796**	1	,750**	,322*	,435**	,674**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,042	,005	,000
س21	Corrélation de Pearson	,900**	,750**	1	,450**	,550**	,779**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,004	,000	,000
س22	Corrélation de Pearson	,664**	,322*	,450**	1	,459**	,334*
	Sig. (bilatérale)	,000	,042	,004		,003	,035
س23	Corrélation de Pearson	,747**	,435**	,550**	,459**	1	,493**
	Sig. (bilatérale)	,000	,005	,000	,003		,001
س24	Corrélation de Pearson	,828**	,674**	,779**	,334*	,493**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,035	,001	

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

N=40

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق (07): صدق الاتساق الداخلي لفروع المحور الأول:

Corrélations

		تمكين	تفويض السلطة	اتصال فعال	بناء فرق عمل	تدريب مستمر	تحفيز العاملين
تمكين	Corrélation de Pearson	1	,851**	,744**	,819**	,790**	,874**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40
تفويض السلطة	Corrélation de Pearson	,851**	1	,544**	,748**	,459**	,697**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,003	,000
	N	40	40	40	40	40	40
اتصال فعال	Corrélation de Pearson	,744**	,544**	1	,589**	,646**	,467**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,002
	N	40	40	40	40	40	40
بناء فرق عمل	Corrélation de Pearson	,819**	,748**	,589**	1	,504**	,604**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,001	,000
	N	40	40	40	40	40	40
تدريب مستمر	Corrélation de Pearson	,790**	,459**	,646**	,504**	1	,634**
	Sig. (bilatérale)	,000	,003	,000	,001		,000
	N	40	40	40	40	40	40
تحفيز العاملين	Corrélation de Pearson	,874**	,697**	,467**	,604**	,634**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,002	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40	40

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

الملحق (08): صدق الاتساق الداخلي لفروع المحور الثاني:

Corrélations

	أداء	25س	26س	27س	28س	29س	30س	31س	32س	33س	34س	35س	36س	37س	38س	
أداء	Corrélation Per Sig. (bilatérale)	1 ,000	,609** ,000	,616** ,000	,567** ,000	,462** ,003	,578** ,000	,634** ,000	,447** ,004	,714** ,000	,531** ,000	,618** ,000	,775** ,000	,698** ,000	,533** ,000	,606** ,000
25س	Corrélation Per Sig. (bilatérale)	,609** ,000	1 ,000	,386* ,014	,507** ,001	,277 ,084	,233 ,148	,408** ,009	,000 1,000	,426** ,006	,215 ,183	,392* ,012	,410** ,009	,291 ,069	,257 ,109	,403** ,010
26س	Corrélation Per Sig. (bilatérale)	,616** ,000	,386* ,014	1 ,000	,500** ,001	,338* ,033	,288 ,072	,168 ,300	,523** ,001	,326* ,040	,146 ,369	,511** ,001	,427** ,006	,323* ,042	-,060 ,715	,449** ,004
27س	Corrélation Per Sig. (bilatérale)	,567** ,000	,507** ,001	,500** ,001	1 ,000	,464** ,003	,243 ,130	,108 ,507	,321* ,044	,214 ,185	,204 ,206	,399* ,011	,224 ,165	,296 ,064	,276 ,085	,356* ,024
28س	Corrélation Per Sig. (bilatérale)	,462** ,003	,277 ,084	,338* ,033	,464** ,003	1 ,000	,347* ,028	,125 ,440	,191 ,237	,093 ,569	,079 ,629	,252 ,117	,138 ,397	,207 ,201	,420** ,007	,470** ,002
29س	Corrélation Per Sig. (bilatérale)	,578** ,000	,233 ,148	,288 ,072	,243 ,130	,347* ,028	1 ,000	,402* ,010	,252 ,117	,380* ,016	,296 ,063	,150 ,356	,299 ,061	,560** ,000	,228 ,157	,316* ,047
30س	Corrélation Per Sig. (bilatérale)	,634** ,000	,408** ,009	,168 ,300	,108 ,507	,125 ,440	,402* ,010	1 ,000	,012 ,941	,468** ,002	,456** ,003	,111 ,493	,566** ,000	,560** ,000	,528** ,000	,316* ,047
31س	Corrélation Per Sig. (bilatérale)	,447** ,004	,000 1,000	,523** ,001	,321* ,044	,191 ,237	,252 ,117	,012 ,941	1 ,000	,307 ,054	,031 ,850	,316* ,047	,334* ,035	,176 ,277	,192 ,235	,216 ,181
32س	Corrélation Per Sig. (bilatérale)	,714** ,000	,426** ,006	,326* ,040	,214 ,185	,093 ,569	,380* ,016	,468** ,002	,307 ,054	1 ,220	,198 ,220	,495** ,001	,706** ,000	,462** ,003	,229 ,155	,416** ,008
33س	Corrélation Per Sig. (bilatérale)	,531** ,000	,215 ,183	,146 ,369	,204 ,206	,079 ,629	,296 ,063	,456** ,003	,031 ,850	,198 ,220	1 ,584	,089 ,584	,234 ,146	,690** ,000	,455** ,003	,233 ,148
34س	Corrélation Per Sig. (bilatérale)	,618** ,000	,392* ,012	,511** ,001	,399* ,011	,252 ,117	,150 ,356	,111 ,493	,316* ,047	,495** ,001	,089 ,584	1 ,000	,665** ,000	,114 ,484	,045 ,785	,330* ,038
35س	Corrélation Per Sig. (bilatérale)	,775** ,000	,410** ,009	,427** ,006	,224 ,165	,138 ,397	,299 ,061	,566** ,000	,334* ,035	,706** ,000	,234 ,146	,665** ,000	1 ,000	,397* ,011	,384* ,014	,339** ,032
36س	Corrélation Per Sig. (bilatérale)	,698** ,000	,291 ,069	,323* ,042	,296 ,064	,207 ,201	,560** ,000	,560** ,000	,176 ,277	,462** ,003	,690** ,000	,114 ,484	,397* ,011	1 ,000	,456** ,003	,367* ,020
37س	Corrélation Per Sig. (bilatérale)	,533** ,000	,257 ,109	-,060 ,715	,276 ,085	,420** ,007	,228 ,157	,528** ,000	,192 ,235	,229 ,155	,455** ,003	,045 ,785	,384* ,014	,456** ,003	1 ,000	,199 ,218
38س	Corrélation Per Sig. (bilatérale)	,606** ,000	,403** ,010	,449** ,004	,356* ,024	,470** ,002	,316* ,047	,316* ,047	,216 ,181	,416** ,008	,233 ,148	,330* ,038	,339* ,032	,367* ,020	,199 ,218	1 ,000

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

N=40

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق (09): صدق الاتساق البنائي لمحاو الدراسة:

Corrélations

		مجموع	تمكين	أداء
مجموع	Corrélation de Pearson	1	,950**	,772**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	40	40	40
تمكين	Corrélation de Pearson	,950**	1	,533**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	40	40	40
أداء	Corrélation de Pearson	,772**	,533**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	40	40	40

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

الملحق (10): معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ):

الكلي		محور الأداء		محور التمكين	
Statistiques de fiabilité		Statistiques de fiabilité		Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,932	38	,858	14	,924	24

الملحق (11): عرض وتحليل محور البيانات الشخصية

السن

	Valeur	Effectif	Pourcentage	
Valeurs valides	1,00	أقل من 30 سنة	12	30,0%
	2,00	من 31 إلى 40 سنة	24	60,0%
	3,00	من 41 إلى 50 سنة	4	10,0%
	4,00	أكبر من 51 سنة	0	,0%

الجنس

	Valeur	Effectif	Pourcentage	
Valeurs valides	1,00	ذكر	18	45,0%
	2,00	أنثى	22	55,0%

الخبرة المهنية

	Valeur	Effectif	Pourcentage	
Valeurs valides	1,00	أقل من 05 سنوات	13	32,5%
	2,00	من 06 إلى 10 سنوات	14	35,0%
	3,00	من 11 إلى 15 سنة	10	25,0%
	4,00	من 16 إلى 20 سنة	2	5,0%
	5,00	من 21 إلى 25 سنة	1	2,5%
	6,00	أكثر من 26 سنة	0	,0%

المؤهلات المهنية

	Valeur	Effectif	Pourcentage	
Valeurs valides	1,00	ثانوي	1	2,5%
	2,00	تقني سامي	16	40,0%
	3,00	ليسانس	17	42,5%
	4,00	ماسنتر/ماجستير	6	15,0%
	5,00	دكتوراه	0	,0%

الحالة العائلية

	Valeur	Effectif	Pourcentage	
Valeurs valides	1,00	عازب(ة)	14	35,0%
	2,00	متزوج(ة)	26	65,0%
	3,00	مطلق(ة)	0	,0%
	4,00	أرمل(ة)	0	,0%

الملحق (12): نتائج تحليل بعد تفويض السلطة:

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart-type
	Valide	Manquante		
أعطى بفرص كافية من طرف مديري لإبداء رأيي في اتخاذ القرارات	40	0	4,1750	,90263
يقوم مديري بتقدير ما أبدله من جهد بتفويضي لبعض صلاحياته	40	0	3,9750	,91952
يوفر لي مديري وسائل متعددة للتصرف في المهام الموكلة إلي	40	0	3,9500	,81492
لا تشكل إجراءات العمل أي عائق أمام تفويض السلطات لي	40	0	4,0250	,76753
لدي رؤية واضحة لأهداف المؤسسة اللازم تحقيقها	40	0	4,1750	,81296

الملحق (13): نتائج تحليل بعد الاتصال الفعال:

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart-type
	Valide	Manquante		
تعتمد الإدارة على وسائل اتصال متطورة لتوفير المعلومة للجميع	40	0	4,3750	,49029
العاملون في الإدارة أكثر فهما لأدوارهم بسبب اتاحة المعلومات لهم	40	0	4,1750	,63599
مهارات الاتصال لدى العاملين عالية تساهم في تسهيل انجاز المهام	40	0	4,0500	,71432
أحصل بسهولة على المعلومات الخاصة بالمهام التي أنجزها	40	0	4,2250	,69752
توجد قنوات اتصال فعالة بين المستويات الإدارية لتدفق أفضل للمعلومات	40	0	4,2250	,69752

الملحق (14): نتائج تحليل بعد بناء فرق العمل:

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart-type
	Valide	Manquante		
هناك تعاون متواصل ومستمر بين جميع الوحدات والأقسام	40	0	4,2250	,73336
تنجز أغلب الأعمال بشكل جماعي	40	0	4,2250	,83166
تركز الإدارة غالبا على أداء جماعات العمل بدلا من الأداء الفردي	40	0	4,2000	,68687
يتوفر لنا مناخ عمل ملائم نتيجة إعطاء جماعات العمل الثقة اللازمة	40	0	4,0000	,78446

الملحق (15): نتائج تحليل بعد التدريب المستمر:

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart-type
	Valide	Manquante		
تميل الإدارة إلى التدريب بما يخدم مصلحة العمل	40	0	4,1250	,72280
توفر لي الإدارة فرصا جديدة للتطوير الذاتي	40	0	3,9750	,76753
يتم تدريب الأفراد بشكل مستمر من أجل اشراكهم في اتخاذ القرارات	40	0	3,7500	,98058
تشجع الإدارة العاملين على تبادل الخبرات بينهم	40	0	4,1500	,83359
تهتم الإدارة بتطوير الكفاءات والمهارات	40	0	3,7750	,80024

الملحق (16): نتائج تحليل بعد تحفيز العاملين:

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart-type
	Valide	Manquante		
نظام الحوافز المعمول به من طرف الإدارة يتم بالموضوعية	40	0	3,8250	,90263
نظام المكافآت المطبق يعطيني دافعا أفضل للعمل	40	0	3,6750	1,16327
لدي دوافع للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل خاص وقطاع الاتصالات بشكل عام	40	0	3,4750	1,08575
تقدر الإدارة جهودي في العمل	40	0	3,8000	1,01779
تهتم الإدارة بإعطاء الحوافز لقناعتها بدورها في تحسين الأداء	40	0	3,9000	,98189

الملحق (17): نتائج تحليل محور التمكين:

Statistiques

محور التمكين

N	Valide	40
	Manquante	0
Moyenne		96,4500
Ecart-type		12,08930

الملحق (18): نتائج تحليل محور الأداء:

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart-type
	Valide	Manquante		
أحرص على تحسين أدائي بشكل مستمر	40	0	4,5000	,64051
أبذل الجهد الكافي لانجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية	40	0	4,3500	,62224
لدي القدرة على التكيف مع عملي في الحالات الطارئة	40	0	4,4500	,55238
أقوم بالتخطيط الجيد لأداء الأعمال قبل تنفيذها	40	0	4,2750	,50574
ألتزم بالمحافظة على أوقات العمل الرسمية	40	0	4,3000	,68687
يتوفر لدي المهارة والقدرة على حل المشكلات اليومية للأداء مهامي	40	0	4,3000	,68687
مشاركتي في اتخاذ القرارات ترفع مستوى أدائي	40	0	4,1500	,62224
أساهم في تقديم أفكار تزيد من حجم الأداء	40	0	3,9500	,84580
أعتقد بأن المؤسسة توفر لي الاحساس بالأمن الوظيفي والاستقرار	40	0	4,0500	,93233
أقوم بأعمال إضافية أكثر من الدور المطلوب مني	40	0	3,9250	,97106
أتناقش مع زملائي بهدف تحسين الأداء	40	0	3,8500	,97534
هناك تنسيق مستمر بين المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة في انجاز الأعمال	40	0	4,2250	,61966
لدي الرغبة في بذل جهد أكبر لتحقيق أهداف الوكالة	40	0	4,3500	,62224
لدي إدراك تام بأهمية الوقت أثناء قيامي بأداء مهامي	40	0	4,4000	,49614

الملحق (19): اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

Variables introduites/supprimées<sup>b</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	محور الأداء <sup>a</sup>	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : بعد التفويض

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,851 <sup>a</sup>	,724	,717	1,72576

a. Valeurs prédites : (constantes), محور الأداء

ANOVA<sup>b</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	297,227	1	297,227	99,799	,000 <sup>a</sup>
	Résidu	113,173	38	2,978		
	Total	410,400	39			

a. Valeurs prédites : (constantes), محور الأداء

b. Variable dépendante : بعد التفويض

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-1,725	2,222		-,776	,442
	محور الأداء	,228	,023	,851	9,990	,000

a. Variable dépendante : بعد التفويض

الملحق (20): اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

Variables introduites/supprimées<sup>b</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	محور الأداء <sup>a</sup>	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : بعد الاتصال الفعال

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,744 <sup>a</sup>	,553	,541	1,37108

a. Valeurs prédites : (constantes), محور الأداء

ANOVA<sup>b</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	88,465	1	88,465	47,059	,000 <sup>a</sup>
	Résidu	71,435	38	1,880		
	Total	159,900	39			

a. Valeurs prédites : (constantes), محور الأداء

b. Variable dépendante : بعد الاتصال الفعال

## الملاحق

### ANOVA<sup>b</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	88,465	1	88,465	47,059	,000 <sup>a</sup>
	Résidu	71,435	38	1,880		
	Total	159,900	39			

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	9,034	1,765		5,119	,000
	محور الأداء	,125	,018	,744	6,860	,000

a. Variable dépendante : بعد الاتصال الفعال

### الملحق (21): اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

#### Variables introduites/supprimées<sup>b</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	محور الأداء <sup>a</sup>	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : بعد فرق العمل

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,819 <sup>a</sup>	,671	,662	1,34543

a. Valeurs prédites : (constantes), محور الأداء

### ANOVA<sup>b</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	140,313	1	140,313	77,514	,000 <sup>a</sup>
	Résidu	68,787	38	1,810		
	Total	209,100	39			

a. Valeurs prédites : (constantes), محور الأداء

b. Variable dépendante : بعد فرق العمل

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,517	1,732		,876	,387
	محور الأداء	,157	,018	,819	8,804	,000

a. Variable dépendante : بعد فرق العمل

الملحق (22): اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

Variables introduites/supprimées<sup>b</sup>

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	محور الأداء <sup>a</sup>	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : بعد التدريب المستمر

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,790 <sup>a</sup>	,624	,614	1,86999

a. Valeurs prédites : (constantes), محور الأداء

ANOVA<sup>b</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	220,094	1	220,094	62,940	,000 <sup>a</sup>
	Résidu	132,881	38	3,497		
	Total	352,975	39			

a. Valeurs prédites : (constantes), محور الأداء

b. Variable dépendante : بعد التدريب المستمر

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,822	2,407		,342	,735
	محور الأداء	,197	,025	,790	7,933	,000

a. Variable dépendante : بعد التدريب المستمر

الملحق (23): اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

Variables introduites/supprimées<sup>b</sup>

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	محور الأداء <sup>a</sup>	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : التحفيز بعد

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,874 <sup>a</sup>	,765	,759	1,99491

a. Valeurs prédites : (constantes), محور الأداء

ANOVA<sup>b</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	491,548	1	491,548	123,515	,000 <sup>a</sup>
	Résidu	151,227	38	3,980		
	Total	642,775	39			

a. Valeurs prédites : (constantes), محور الأداء

b. Variable dépendante : بعد التحفيز

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.



**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	
1	,874 <sup>a</sup>	,765	,759	1,99491	
		A	Erreur standard	Bêta	
1	(Constante)	-9,649	2,568		-3,757
	محور الأداء	,294	,026	,874	11,114
					,001
					,000

Variable dépendante : بعد التحفيز

الملحق (24): اختبار الفرضية الرئيسية:

**Variables introduites/supprimées<sup>b</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	محور التمكين <sup>a</sup>	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : الأداء محور

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,533 <sup>a</sup>	,285	,266	5,09848

a. Valeurs prédites : (constantes), التمكين محور

**ANOVA<sup>b</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	392,983	1	392,983	15,118	,000 <sup>a</sup>
	Résidu	987,792	38	25,995		
	Total	1380,775	39			

a. Valeurs prédites : (constantes), محور التمكين

b. Variable dépendante : محور الأداء

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	33,750	6,563		5,142	,000
	محور التمكين	,263	,068	,533	3,888	,000

a. Variable dépendante : محور الأداء



الصفحة	العنوان
أ	مقدمة
أ	أولاً: إشكالية الدراسة
ب	ثانياً: فرضيات البحث
ب	ثالثاً: أهداف الدراسة
ب	رابعاً: منهج الدراسة
ج	خامساً: أهمية الدراسة
ج	سادساً: أسباب اختيار الموضوع
ج	سابعاً: حدود الدراسة
د	ثامناً: الدراسات السابقة
هـ	تاسعاً: مصطلحات الدراسة
و	عاشراً: هيكل الدراسة
01	<b>الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين</b>
01	<b>تمهيد</b>
02	<b>المبحث الأول: طبيعة التمكين</b>
02	المطلب الأول: مفهوم التمكين
02	أولاً: جذور التمكين
03	ثانياً: تعريف التمكين
05	ثالثاً: خصائص التمكين
05	رابعاً: أهمية التمكين
06	المطلب الثاني: فوائد التمكين
06	أولاً: بالنسبة للمنظمة
06	ثانياً: بالنسبة للعامل
07	ثالثاً: بالنسبة للزبائن
07	المطلب الثالث: متطلبات التمكين
07	أولاً: صياغة وتطوير رؤية المنظمة
08	ثانياً: الإنفتاح وفرق العمل
08	ثالثاً: النظام والتوجيه
08	رابعاً: الدعم والشعور بالأمان
09	خامساً: القيادة الإدارية
09	سادساً: التدريب
09	المطلب الرابع: التمكين ومفاهيم إدارية ذات العلاقة
09	أولاً: تمكين العاملين وتقويض السلطة
10	ثانياً: تمكين العاملين والمشاركة
10	ثالثاً: تمكين العاملين والإثراء الوظيفي
11	<b>المبحث الثاني: آليات تطبيق التمكين</b>
11	المطلب الأول: مقومات التمكين
11	أولاً: أسلوب القيادة
11	ثانياً: أسلوب تمكين الأفراد
12	ثالثاً: أسلوب تمكين الفريق
12	رابعاً: مرحلة إدارة الجودة الشاملة

12	خامسا: أسلوب الأبعاد المتعددة
13	المطلب الثاني: خطوات التمكين
13	أولا: تحديد أسباب الحاجة
13	ثانيا: التغيير في سلوك المديرين
13	ثالثا: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين
13	رابعا: تكوين فرق العمل
14	خامسا: المشاركة في المعلومات
14	سادسا: اختيار الأفراد المناسبين
14	سابعا: توفير التدريب
14	ثامنا: الاتصال لتوصيل التوقعات
14	تاسعا: وضع برنامج للمكافآت والتقدير
14	عاشرا: عدم استعجال النتائج
15	المطلب الثالث: أبعاد التمكين
16	أولا: تفويض السلطة
16	ثانيا: بناء فرق العمل
16	ثالثا: التدريب المستمر
17	رابعا: الاتصال الفعال
17	خامسا: تحفيز العاملين
17	المطلب الرابع: نماذج التمكين
17	أولا: نموذج العوامل المؤثرة لـ "كونغر وكانونغو" (Conger and Kanungo)
18	ثانيا: نموذج متطلبات التغيير لـ "طوماس وفولتوز" (Thomas and Velthouse)
19	ثالثا: نموذج استثارة الدوافع لـ "فوقث ومورال" (Voget and Murrell)
21	المبحث الثالث: معوقات، عوامل فشل ونجاح التمكين
21	المطلب الأول: معوقات التمكين
22	المطلب الثاني: عوامل فشل التمكين
22	المطلب الثالث: عوامل نجاح التمكين
24	خلاصة الفصل
25	الفصل الثاني: المداخل النظرية لدراسة التمكين وتحسين أداء العاملين
25	تمهيد
25	المبحث الأول: أداء العاملين
26	المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين
26	أولا: تعريف أداء العاملين
26	ثانيا: أهمية أداء العاملين
27	المطلب الثاني: محددات أداء العاملين
27	أولا: الجهد المبذول
27	ثانيا: القدرات
28	ثالثا: الإدراك
28	رابعا: الرغبة
29	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء العاملين
29	أولا: عوامل تتعلق بالعامل
29	ثانيا: عوامل بيئية
29	ثالثا: عوامل إدارية تنظيمية
29	المطلب الرابع: معوقات أداء العاملين

29	أولاً: عوائق التعلم
29	ثانياً: عوائق نقل ما تم اكتسابه
29	ثالثاً: عوائق شخصية
30	<b>المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين</b>
30	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء
30	أولاً: تعريف تقييم أداء العاملين
31	ثانياً: أهمية تقييم أداء العاملين
32	المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء
32	أولاً: الطرق التقليدية
33	ثانياً: الطرق الحديثة
34	المطلب الثالث: خطوات تقييم الأداء
34	أولاً: وضع خطوات نظام تقييم الأداء
34	ثانياً: خطوات التقييم التنفيذية
35	المطلب الرابع: أهداف تقييم الأداء
35	أولاً: أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة
35	ثانياً: أهداف تقييم الأداء على مستوى المديرين
36	ثالثاً: أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين
36	<b>المبحث الثالث: تحسين أداء العاملين</b>
36	المطلب الأول: مفهوم عملية تحسين أداء العاملين
37	المطلب الثاني: خطوات تحسين أداء العاملين
37	المطلب الثالث: مجالات تحسين الأداء
38	<b>المبحث الرابع: علاقة التمكين بتحسين أداء العاملين</b>
38	المطلب الأول: تفويض السلطة وتحسين الأداء
39	المطلب الثاني: الاتصال الفعال وتحسين الأداء
40	المطلب الثالث: فرق العمل وتحسين الأداء
40	المطلب الرابع: التدريب المستمر وتحسين الأداء
41	المطلب الخامس: تحفيز العاملين وتحسين الأداء
41	<b>خلاصة الفصل</b>
42	<b>الفصل الثالث: دراسة دور التمكين في تحسين أداء العاملين</b>
42	<b>تمهيد</b>
43	<b>المبحث الأول: تقديم الوكالة محل الدراسة</b>
43	المطلب الأول: التعريف بالوكالة التجارية للاتصالات تبسة
43	أولاً: نبذة تاريخية عن اتصالات الجزائر، الوكالة التجارية للاتصالات تبسة.
44	ثانياً: فروع مجمع اتصالات الجزائر
45	ثالثاً: نشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر
45	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر
45	أولاً: الهيكل التنظيمي العام لاتصالات الجزائر -وكالة تبسة-
48	ثانياً: الهيكل التنظيمي الفرعي للوكالة التجارية للاتصالات تبسة
50	المطلب الثالث: إمكانيات المؤسسة المتاحة
50	أولاً: الوسائل المادية
50	ثانياً: الوسائل البشرية
51	<b>المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية</b>
51	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

51	أولاً: منهج الدراسة
52	ثانياً: مجتمع الدراسة
52	ثالثاً: عينة الدراسة
52	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة
52	أولاً: بناء أداة الدراسة
53	ثانياً: صدق أداة الدراسة
58	ثالثاً: ثبات أداة الدراسة
58	المطلب الثالث: أدوات المعالجة الإحصائية
58	أولاً: مراجعة البيانات
59	ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة
60	المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة
60	المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات محور الخصائص الشخصية والوظيفية
61	أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس
61	ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب السن
62	ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي
62	رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية
63	خامساً: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة
63	المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور التمكين
63	أولاً: عرض وتحليل البيانات الخاصة بتفويض السلطة
65	ثانياً: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالاتصال الفعال
66	ثالثاً: عرض وتحليل البيانات الخاصة ببناء فرق العمل
67	رابعاً: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالتدريب المستمر
68	خامساً: عرض وتحليل البيانات الخاصة بتحفيز العاملين
69	المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور أداء العاملين
72	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
72	أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى
73	ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية
73	ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
74	رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة
74	خامساً: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة
75	سادساً: اختبار الفرضية الرئيسية
76	خلاصة الفصل
77	الخاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
	الملخص

## الملخص:

تعرضنا في دراستنا هذه إلى أثر تطبيق استراتيجية التمكين في تحسين الأداء بالوكالة التجارية للاتصالات تبسة (اتصالات الجزائر)، وهدفت الدراسة إلى التأكيد على أهمية التمكين في تحقيق أداء أفضل للمؤسسة السابقة الذكر، وكذا توضيح العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمنا استبيان لجمع البيانات وقد وزع على عينة بلغ حجمها (47) فردا، وقد استرجعنا 40 استبيان.

استخدمنا في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب تضمنت المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري وتحليل التباين، .... الخ.

وقد توصلنا في دراستنا إلى عدة نتائج أهمها أن متغيرات الدراسة المستقلة التي اعتمدنا عليها في التمكين (تفويض السلطة، الاتصال الفعال، بناء فرق العمل، التدريب المستمر، وتحفيز العاملين) لها دور كبير في التأثير على المتغير التابع (الأداء)، إذ وجدنا أن تمكين العاملين تفسر (48%) من التباين في المتغير التابع (الأداء)، كما أوضحت الدراسة عدم وجود فروق إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تمكين العاملين في الوكالة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى الدلالة  $(0,05=\alpha)$ .

كذلك توصلنا في دراستنا إلى عدة توصيات من أهمها: تشجيع العاملين على أن يتقبلوا فكرة التمكين، كما قدمنا اقتراحات للمؤسسة محل الدراسة من أجل دعم استراتيجية تطبيق التمكين، مما يؤدي بها إلى الاستمرارية بفعالية وأداء أكثر.

# Résumé

---

## Résumé

Nous étions dans cette étude de l'impact de l'application de la stratégie de l'Empowerment visant à permettre d'améliorer la performance dans les sociétés algériennes, plus exact ACTEL Tébessa (Agence commercial des télécommunications Tébessa) filière d'ALGERIE TELECOM, l'étude visait à souligner l'importance et rôle de l'Empowerment visant à permettre L'entreprise d'obtenir meilleure performances, et de clarifier la relation entre les deux variables à l'étude.

Et pour atteindre les objectifs de l'étude, on a utilisé un questionnaire pour recueillir les données, le questionnaire a été distribué à une taille totale de l'échantillon (47) personnes, on a récupéré 40 questionnaires.

Et on a Utilisé dans l'analyse statistique des données, plusieurs méthodes comprenaient la moyenne arithmétique, l'écart type et l'analyse de variance, etc....

Et nous avons atteint sur notre étude à plusieurs résultats, de la plus importante des variables de l'étude indépendante, que nous avons adoptée dans l'empowerment : (délégation de pouvoir, communication effective, Team Building, La formation continue, motivation des employés). Ont un rôle important en influençant la variable dépendante (performance), parce que nous avons constaté que l'empowerment autonomisation interprété (28,5%) de la variance de la variable dépendante (performance), aussi L'étude a également montré aucune différence statistique dans les tendances des répondants sur le niveau de l'empowerment des travailleurs dans les entreprises algériennes à l'étude sont attribuables à des variables personnelles et fonctionnelles au niveau de signification  $\alpha = 0.05$ .

Eh bien, nous avons développé dans notre étude ont fait plusieurs recommandations, notamment : encourager les travailleurs à accepter l'idée de l'empowerment, et on a également offert des suggestions de l'entreprise à l'étude afin de soutenir l'application de la stratégie de l'empowerment, Ce qui la conduira à une continuité efficace et augmenter le niveau de performance.