



كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي: /...../2019

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

التخصص: إدارة أعمال

عنوان المذكرة:

التمكين كإستراتيجية لتحسين أداء منظمات الأعمال
دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات - تبسة-

إشراف الأستاذة:

من إعداد:

د. عروف راضية

• براهيم شكري

• جارش سليم

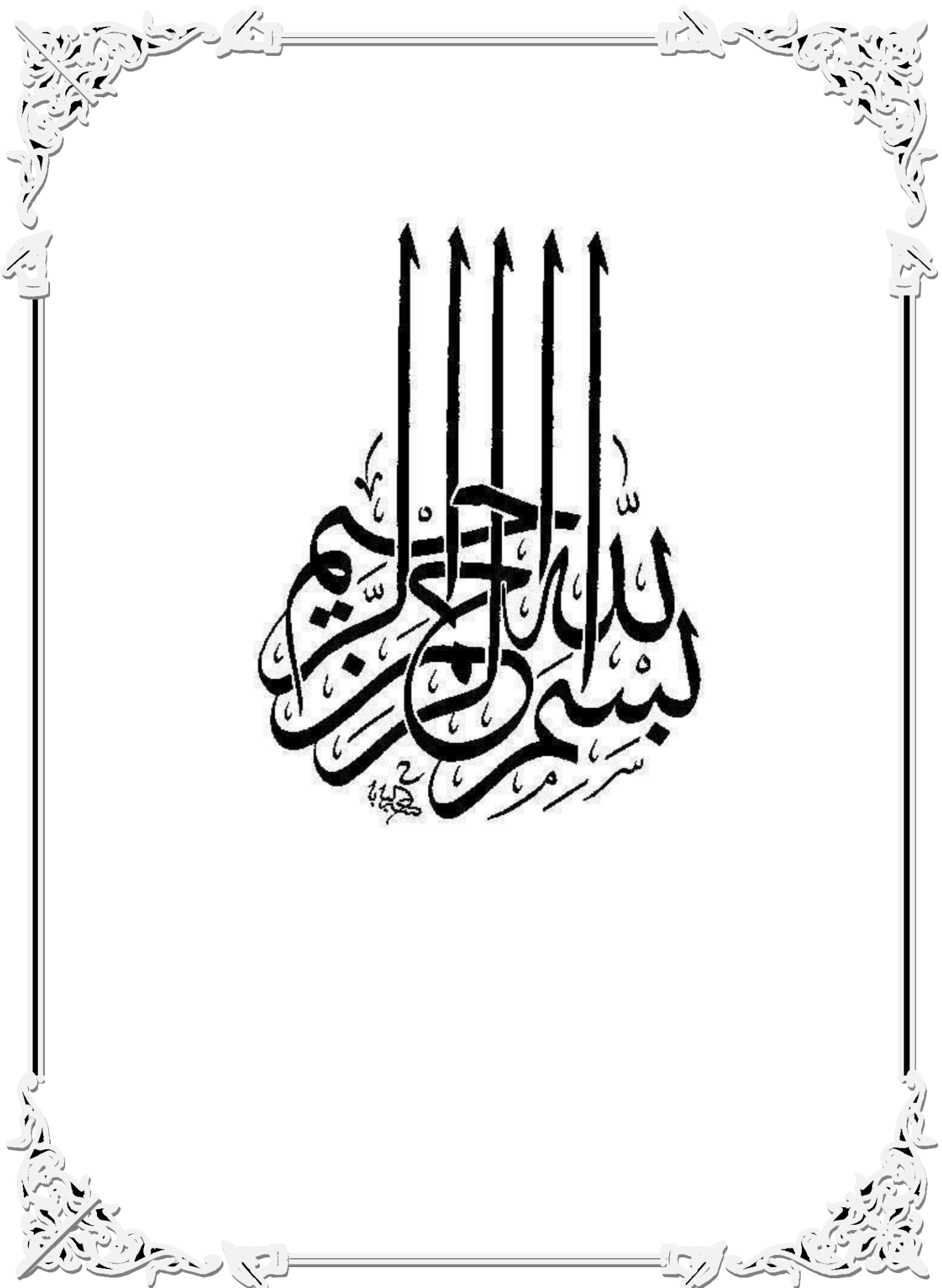
جامعة العربي التبسي - تبسة
Université العربي Tébessi - Tébessa

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
براهيم زرزور	أستاذ محاضر -أ-	رئيسا
عروف راضية	أستاذ محاضر -ب-	مشرفا
غريب الطاوس	أستاذ محاضر -أ-	مناقشا

السنة الجامعية: 2019/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" الله نور السماوات والارض مثل نوره كمشكاة فيها مصباح المصباح في زجاجة الزجاج كانها كوكب نري يوقد من شجرة مباركة زيتونة لاشرقية ولا غربية يكاد زيتها يضىء ولو لم تمسه نار نور على نور يهدي الله لنوره من يشاء ويضرب الله الامثال للناس والله بكل شيء عليم"

كلمة شكر

الحمد لله و الصلاة و السلام على رسول الله و بعد:

عملا بقول الله عز وجل:

"وإذا تآذن ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم و لئن كفرتم فإن عذابي لشديد"

فالشكر الأول و الأخير لله عز وجل على نعمه علينا و منها انه سخر لنا

أناس نأنس بهم في دربنا وذلك عملا بقوله صلى الله عليه وسلم:

" لا يشكر الله من لا يشكر الناس"

نشكر جزيل الشكر الأستاذ المشرف: "عروف راضية" على الجهد المبذول طيلة مدة انجاز
المذكرة.

و إلى الاساتذة المحكمين: الذين لم يبخلو علينا بالنصائح، كما لا ننسى

عمال مؤسسة مناجم الفوسفات، تبسة.

والشكر الكبير و الدائم لكل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة

تبسة، ونسأل الله لهم دوام الصحة و العافية في حياتهم العملية

* ويبقى الشكر للمولى العلي القدير *

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	البسمة
	آية قرآنية
	الإهداء
	شكر و عرفان
I	فهرس المحتويات
VI	فهرس الجداول
VII	فهرس الاشكال
VIII	فهرس الملاحق
أ	مقدمة
02	الفصل الاول :مدخل عام للتمكين
02	تمهيد
03	المبحث الاول: الاطار المفاهيم للتمكين
03	المطلب الأول: ماهية التمكين
03	أولاً: مفهوم التمكين
05	ثانياً. أهمية التمكين
06	ثالثاً: خصائص التمكين
07	رابعاً: أهداف التمكين
08	المطلب الثاني :التطور التاريخي للتمكين
09	أولاً: التمكين في الفكر الإسلامي
10	ثانياً :التمكين في الفكر الغربي
11	المطلب الثالث :الاتجاهات الفكرية للتمكين
11	أولاً: الاتجاهات
13	ثانياً: النظريات

18	المبحث الثاني: أسس نظرية حول التمكين
18	المطلب الأول: أنواع التمكين واساليب التمكين
18	أولاً: أنواع التمكين
19	ثانياً: أساليب التمكين
20	المطلب الثاني: مستويات وابعاد التمكين
20	أولاً: مستويات التمكين
21	ثانياً: ابعاد التمكين
22	المطلب الثالث: مبادئ ونماذج التمكين
23	أولاً: مبادئ التمكين
24	ثانياً: نماذج التمكين
27	المبحث الثالث: آلية تطبيق التمكين
27	المطلب الأول: دواعي تبني التمكين ومؤشرات قياسه
27	أولاً. دواعي تبني التمكين
28	ثانياً: مؤشرات قياس التمكين
28	المطلب الثاني: خطوات ومتطلبات التمكين ومقوماته
29	أولاً: خطوات تطبيق التمكين
32	ثانياً: متطلبات التمكين
33	ثالثاً: مقومات التمكين
36	المطلب الثالث: فوائد و معوقات التمكين واهم الحلول المقترحة
36	أولاً: فوائد تطبيق التمكين
37	ثانياً: معوقات التمكين
41	الفصل الثاني: عموميات حول اداء المنظمات
42	المبحث الأول: ماهية الاداء
42	المطلب الأول: مفهوم الأداء
42	أولاً: تعريف الأداء

44	ثانيا: خصائص الأداء
45	ثالثا: أهمية الأداء
45	رابعا: نظريات الأداء
46	خامسا: أبعاد الأداء
47	المطلب الثاني: اسس نظرية لأداء المنظمات
47	اولا: عناصر الأداء
48	ثانيا: أنواع الأداء
49	ثالثا: محددات الأداء
50	المطلب الثالث: قياس و تقييم الأداء والعوامل المؤثرة فيه
51	اولا: قياس الأداء
56	ثانيا: تقييم الأداء
66	ثالثا: العوامل المؤثرة على الأداء
48	المبحث الثاني: مفاهيم تتعلق بالمنظمة
48	المطلب الأول: فعالية المنظمة
48	أولا: تعريف الفعالية
48	ثانيا: مداخل قياس الفعالية
70	ثالثا: معايير قياس الفعالية التنظيمية
71	المطلب الثاني: كفاءة المنظمة
71	أولا: تعريف كفاءة المنظمة
72	ثانيا: متطلبات تحقيق كفاءة المنظمة
72	ثالثا: مؤشرات قياس الكفاءة
73	المطلب الثالث: مداخل تحسين الأداء
74	أولا: مدخل الجودة الشاملة في تحسن الأداء
74	ثانيا: مدخل إعادة الهندسة لتحسين الأداء
75	ثالثا: مدخل سيغما ستة لتحسين الأداء.

75	رابعا: مدخل التحسين المستمر لتحسين الأداء.
75	خامسا: مدخل التفوق المقارن لتحسين الأداء
77	المبحث الثالث: علاقة التمكين بأداء المنظمات
77	المطلب الاول : مدخل تمكين العاملين لتحسين الأداء
78	المطلب الثاني : مساهمة التمكين في تحسين أداء المنظمات
81	المطلب الثالث :مساهمة التمكين في عرقلة الاداء
85	الفصل الثالث: الجزء التطبيقي - دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات - تبسة-
86	المبحث الاول: تقديم عام لشركة مجموعة فرفوس -Ferphos Groupe
86	المطلب الاول: نشأة المؤسسة
86	أولا: المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات ferphos groupe
88	ثانيا: تقديم عام لشركة مناجم الفوسفات -somiphos-
89	ثالثا: علاقات المؤسسة
90	رابعا: إمكانيات المؤسسة والحالة الراهنة لصناعة الفوسفات
92	المطلب الثاني : البناء التنظيمي و الهيكل للمؤسسة .
95	اولا: الهيكل التنظيمي و التحليل الوظيفي.
97	ثانيا: طبيعة نشاط المؤسسة.
99	المطلب الثالث: أهداف المؤسسة.
103	المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الاجرائية
103	المطلب الاول: منهجية الدراسة
103	أولا: تحديد مجتمع وعينة الدراسة
104	ثانيا: أداة الدراسة
105	المطلب الثاني: الاساليب المستخدمة في تحليل البيانات
105	أولا: مقياس الاحصاء الوصفي
106	ثانيا: معامل ألفا كرونباخ
106	ثالثا: معامل ارتباط بيرسون

106	المطلب الثالث: صدق اداة البحث وثباتها
106	أولاً: صدق اداة البحث
107	ثانياً: ثبات الاداة
108	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان
108	المطلب الاول : عرض وتحليل جزء البيانات العامة من الاستبيان
108	اولاً: تحليل البيانات العامة من الاستبيان
110	ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي
110	المطلب الثاني : تحليل محاور الاستبيان
111	اولاً: تحليل المحور الاول
117	ثانياً: تحليل المحور الثاني
	المطلب الثالث : اختبار الفرضيات
120	أولاً : الفرضية الرئيسية
121	ثانياً: الفرضيات الفرعية
125	خلاصة الفصل
126	خاتمة
126	اولاً: اختبار الفرضيات
127	ثانياً: نتائج الدراسة
129	ثالثاً: التوصيات والاقتراحات
130	رابعاً: آفاق الدراسة
132	قائمة المراجع
137	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
-------	---------	--------

06	منافع التمكين للمنظمة والعاملين	01
103	عينة ومجتمع الدراسة	02
104	توزيع عبارات ابعاد استراتيجية التمكين	03
105	مقياس ليكرت الخماسي	04
107	اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات وصدق الاستبيان	05
108	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الديموغرافية	06
110	نتائج معامل الالتواء والتفرطح	07
111	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبة والاجابات وافرد عينة البحث عن عبارات محور استراتيجية التمكين	08
117	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبة والاجابات وافرد عينة البحث عن عبارات محور اداء المنظمة	09
121	معامل ارتباط بيرسون بين استراتيجية التمكين وأداء المنظمة لاختبار الفرضية الرئيسية	10
122	معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد استراتيجية التمكين وأداء المنظمة لاختبار الفرضيات الفرعية	11

فهرس الاشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
-------	---------	--------

35	مقومات التمكين	01
63	درجات التوزيع الإجباري لعدد الأفراد العاملين	02
92	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة	03

إن الظروف والمتغيرات التي تعيشها منظماتنا اليوم سواء كانت تلك ظروف سياسية ام ثقافية ام اجتماعية ام اقتصادية هي نتيجة العديد من التغيرات والتطورات المتلاحقة بسبب الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات ,ومع اشتداد المنافسة الداخلية و الخارجية جعل المنظمات تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبتها لهذه التحولات وطرق التكيف معها ,كل هذه الاحداث فرضت على المنظمات الاستجابة للمتغيرات الادارية ونبذ الطرق والاجراءات التقليدية.

فالمؤسسات عامة والجزائرية خاصة الصناعية منها تواجه على اختلاف مهامها واحجامها العديد من المشكلات التي تتطلب من الادارة فيها ضرورة التقليل من الاعتماد على الطرق والاجراءات التقليدية التي تكبح قدرات العاملين في تقديم كل ما هو مفيد لصالح مؤسستهم وما يتماشى مع بيئة الاعمال اليوم والتوجه نحو توظيف اسلوب التمكين وتوفير البيئة المناسبة لتشجيعه و ايجاد الوسائل اللازمة لتنميته وتطويره كمطلب ضروري لكافة المؤسسات, الا ان الحاجة الي ذلك تكون اكبر في المؤسسات الجزائرية لكثرة التحديات والتغيرات التي تواجهها والمشكلات التي تعاني بشكل واضح هو بقائها لعقود طويلة اسيرة المركزية الشديدة, وهرمية المستويات الادارية , وطول خطوط الاتصال الرسمية, وسرية المعلومات, التي اصبحت اليوم عائقا امام الطموحات التنموية والاصلاحية, بل انه بات عبئا لم يعد بالإمكان تحمله .

ويعتمد مفهوم التمكين بشكل رئيسي علي اقامة وتكوين الثقة بين الادارة والعاملين، تفويض السلطة ،وتحفيزهم، وتدريبهم، فرق العمل، الاتصال الفعال، وكسر الحدود الادارية والتنظيمية الداخلية بين الادارة والعاملين ،لذا فان تبني التمكين يظل محدودا، ويرى البعض مقتنعا عدم الحاجة من الاساس للتمكين في ظل تطبيق سياسة تفويض السلطة والتي تجيزها وتنظمها الانظمة والقوانين الحكومية.

ولاشك ان تمكين العاملين قد يشار اليه من جوانب عديدة ،منها زيادة مشاركة العاملين حتي في ملكية المنظمة ،وهذا هو اعلي درجات التمكين ،كما قد يشار اليه من خلال الاحترام والتقدير الذي تبديه ادارة المنظمة تجاه اراء واقتراحات وافكارا لعاملين لديه .

لذا فان الشغل الشاغل لكل منظمة ينصب حول كيفية تحقيق معادلة النجاح بين تمكين العاملين وعلاقتها في تطوير ،وهذا ما يشكل بذاته مشكلة تتطلب اعادة النظر في بناء المنظمة من حيث بناء نظام المعلومات ومدى مشاركة العاملين فيه والحاجة لمنطق العمل بالرقابة الذاتية وتنمية الالتزام الذاتي وتعزيز الثقة بين الادارة والعاملين .

والتمكن له دور ايجابي في تنمية اداء المنظمة، ويهتم مفهوم التمكين الذي يعني اعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الادارة بشكل رئيسي بتوثيق العلاقة بين الادارة والعاملين ،والمساعدة علي تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وكسر الجمود الاداري والتنظيمي الداخلي بين الادارة والعاملين، وهو ما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصر اساسيا لنجاح المنظمات .

ولعل مرد اهم عامل يؤثر علي اداء المؤسسات هو عدم وجود التمكين اكثر للعاملين حيث اتجهت المؤسسات الكبرى الي العمل بمدى التمكين لأنه جوهر الاداء لأية مؤسسة من المؤسسات ،مما يجعل حاجتها الي التمكين حاجة ملحة ، اذ يتعين المديرين يتولون ادارة المؤسسات المعاصرة ان يحرصوا على تنمية وتطوير قدرات العاملين للمساهمة في حل المشكلات ،والمشاركة في اتخاذ القرارات ،وتوليد الافكار الجديدة والعمل بروح الفريق الواحد المتميز والجاد.

أولاً: إشكالية الدراسة

عانت الكثير من المنظمات خصوصاً في الدول العربية لعقود طويلة من مركزية القرار وربطها بالسلطات العليا وطول خطوط الاتصال والصلاحيات المحدودة التي تمنح للموظفين ، والتي أصبحت عائقاً أمام تطورها واستمرارها خصوصاً في ظل المنافسة التي فرضتها العولمة ، من هنا أصبحت الحاجة ملحة للبحث عن أفضل الممارسات والعناصر للنجاح وتحقيق الميزة التنافسية ، وبما أن تحسين أداء المنظمة يأتي في المرتبة الأولى ضمن اهتمامات وأولويات الإدارة لتحسين مستوى الخدمة المقدمة ، ومن هنا يتم طرح الإشكالية التالية :

كيف يؤثر تطبيق استراتيجية التمكين علي أداء مؤسسة مناجم الفوسفات ، تبسة؟

وبشكل عام يمكن التعرف علي مضامين اشكالية البحث من خلال طرح التساؤلات التالية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوي دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين تفويض السلطة وتحسين أداء مؤسسة مناجم الفوسفات ، تبسة ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوي دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين التدريب وتحسين أداء مؤسسة مناجم الفوسفات ، تبسة ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوي دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين التحفيز وتحسين أداء مؤسسة مناجم الفوسفات ، تبسة ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوي دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين فرق العمل وتحسين أداء مؤسسة مناجم الفوسفات ، تبسة ؟

-هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوي دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين الاتصال الفعال وتحسين اداء مؤسسة مناجم الفوسفات ،تبسة ؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

وفي ضوء هذا البحث يمكن صياغة الفرضية الرئيسة التالية :

1- الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوي دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين التمكين وتحسين اداء مؤسسة مناجم الفوسفات ،تبسة ؟

2- الفرضيات الفرعية

ويتفرع عن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية :

1-2 الفرضية الاولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوي دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين تفويض السلطة وتحسين اداء مؤسسة مناجم الفوسفات ،تبسة ؟

2-2 الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوي دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين التدريب وتحسين اداء مؤسسة مناجم الفوسفات ،تبسة ؟

3-2 الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوي دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين التحفيز وتحسين اداء مؤسسة مناجم الفوسفات ،تبسة ؟

4-2 الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوي دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين فرق العمل وتحسين اداء مؤسسة مناجم الفوسفات ،تبسة ؟

5-2 الفرضية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوي دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين الاتصال الفعال وتحسين اداء مؤسسة مناجم الفوسفات ،تبسة ؟

ثالثا: اهمية الدراسة

يمكن حصر اهمية هذا البحث في النقاط التالية:

- توضيح مفهوم التمكين كأحد المفاهيم الادارية الحديثة والمهمة التي ينبغي الالمام بها.
- ابراز دور التمكين في تحسين اداء المنظمات .
- ان هذه الدراسة ستمكن المنظمات من الاستفادة من نتائجها في توضيح اهمية ودور التمكين الجوهرى في نجاحها واكتسابها ميزات تنافسية .
- تقديم نصائح لتحسين اداء المنظمة وزيادة كفاءتها و فعاليتها وتوفير قاعدة بيانات كافية عن مستوى تمكين العاملين في مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة ,بما يسهم في ايجاد الحلول للمؤسسة ومعرفة نقاط الضعف في مستوى التمكين بالمؤسسة .
- توجيه انظار المسؤولين للتعامل مع التمكين , لزيادة فعالية وكفاءة اداء المنظمة
- توفير مادة علمية نظرية وميدانية حول موضوع التمكين واداء المنظمات ,ومن ثم اثراء الرصيد المكتبي بشكل عام وجعله مرجعا لدراسات اخرى

رابعا: اهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الي تحقيق الاهداف التالية :

- التعرف علي ابعاد التمكين الاكثر تأثيرا على اداء مؤسسة مناجم الفوسفات, تبسة.
- تحديد الفروق في اتجاهات الموظفين حول مستوى التمكين في مؤسسة مناجم الفوسفات , تبسة.
- تقديم بعض التوصيات التي قد تساهم في تحسين وضع المؤسسة محل الدراسة.

- المساهمة في اخراج البحث العلمي من المحيط الداخلي للجامعة الي المحيط الخارجي .

- التعرف علي معوقات تطبيق التمكين

- ازالة المخاوف من تطبيقه كمارسه ادارية في المؤسسة

خامسا: أسباب اختيار الموضوع

ان اختيار هذا الموضوع لم يكن بمحض الصدفة ,وانما كان نتيجة تأمل وفحص دقيق ,ويمكن ايجاز اسباب 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 الى المزيد من البحوث والدراسات لتعرف على اثاره ونتائجه على جميع الاطراف ذات العلاقة في العمل المؤسسي.

- من اجل تقديم مساهمة في موضوع التمكين لتكون كأساس لإجراء دراسات اخرى.

- طبيعة التخصص والرغبة في تعميق المعارف والافكار فيما يتعلق بهذا الموضوع.

- الرغبة في انجاز عمل جاد يشكل عصاره الجهود المبذولة طيلة المسار الدراسي.

سادسا: الدراسات السابقة

سوف نقوم بعرض بعض مساهمات الدراسات السابقة في مجال التمكين من خلال محورين, المحور الاول الدراسات التي تناولت التمكين ,بينما المحور الثاني تناول التمكين واداء المنظمات

الدراسات باللغة العربية:

1- دراسة بن نحيث 2008 بعنوان "تمكين العاملين وعلاقته بتطوير المنظمات الامنية"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف غلي مدي مساهمة اسلوب تمكين العاملين في تطوير اداء المنظمات الامنية ,وما مدي الام العاملین بمفهوم التمكين كأسلوب اداري , والي اي مدي يتم تنفيذه , وما ابرز معوقات اسلوب التمكين التي تحول دون تطور اداء المنظمات الامنية باحث المنهج الوصفي التحليلي ,بمدخله الوثائقي (الاستقرائي) والمسحي (من خلال الاستبانة) وتمت الدراسة على الضباط العاملين بالمديرية العامة للسجون وادارة سجون منطقة الرياض ,والمديرية العامة للدفاع المدني بمنطقة الرياض من الضباط.

اشارت الدراسة الي العديد من النتائج كان اهمها ما يلي :الام العاملین في المنظمات الامنية بمفهوم تمكين العاملين بدرجة كبيرة ,الي جانب تبني المنظمات الامنية للتمكين كفسفة ومنهج إداري بدرجة متوسطة, ثم التنفيذ الفعلي لأسلوب تمكين العاملين في المنظمات الامنية بدرجة كبيرة ,وان المستوي العام لتطور المنظمات الامنية متوسط, هناك معوقات تحد من تنفيذ اسلوب تمكين العاملين في المنظمات الامنية بدرجة كبيرة ,وان هناك ارتباطا طرديا و قويا و ذوي دلالة بين تبني المنظمات الامنية محل الدراسة للتمكين كفسفة ,ومنهج اداري وبين درجة تطوير الاداء في هذه المنظمات.

2- دراسة "عبد المجيد الصقرات, (2010) بعنوان "التمكين وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدي المشرفين التربويين في اقليم الجنوب في المملكة الاردنية الهاشمية ,رسالة ماجستير في الادارة التربوية(غير من منشورة) ,جامعة مؤتة ,عمادة الدراسات العليا ,الاردن.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على التمكين وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين في اقليم الجنوب في الاردن, وتكونت الدراسة من (147) مشرفا ومشرفة, تمثلت ابعاد التمكين في (التحفيز الذاتي, تطور الشخصية, تنمية السلوك الابداعي). بينما تمثلت ابعاد الالتزام الوظيفي.

(الالتزام المعياري, الالتزام المادي, الالتزام العاطفي, الالتزام الاخلاقي). وتوصلت الدراسة الي وجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة احصائية بين متغيري التمكين والالتزام الوظيفي.

3- دراسة ولد حمن سيد الموسومة تحت عنوان "اهمية تمكين العاملين في تدعيم اداء المؤسسة, دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للنقل البحري" رسالة ماجستير في ادارة الاعمال, جامعة الجزائر 2010/2011

وقد تطرق الباحث فيها الي الاداء ثم علاقته بالرضي الوظيفي, كما تناول تمكين العاملين و كذا علاقته بتفويض السلطة والاثراء الوظيفي, وكذا التغيرات التي تتطلبها عملية التمكين, بالإضافة الى الدراسة الميدانية في المؤسسة الموريتانية للنقل البحري, ورغم ذلك توصل الى ان وضعيتها من التمكين متوسطة, وهذا قد يبدو طبيعيا للبعض ومحظما لأمال البعض الاخر, بالإضافة الى عدم توسعه بالقدر الكافي لم و ضوع من هذا النوع و الاهمية .

4- دراسة "سعيد محمد عبد الله الصبيحي (2015) بعنوان اثر التمكين على اداء فرق العمل دراسة ميدانية علي الوزارات الحكومية في دولة الامارات العربية المتحدة.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر التمكين على اداء فريق العمل في الوزارات الحكومية العامة في دولة الامارات المتحدة واعتمدت الدراسة على الاستبانة في جمع

البيانات الاولية لتحقيق هدف الدراسة وتكون مجتمع الدراسة من الوزارات الحكومية العاملة في دولة الامارات المتحدة وعددها اربع عشرة وزارة.

واستخدمت الدراسة العينة العشوائية المنتاسبة وبلغ حجم العينة 365 فردا

توصلت الدراسة الي مجموعة من النتائج :

- يوجد اثر للتمكين بأبعاده علي فرق العمل.
- يعد التحفيز الذاتي الاكثر تأثيرا في اداء فرق العمل حيث حصل على قوة تأثير 32.4.

- توجد فروقات في اداء فرق العمل تعزى الى الجنس والمستوى والوظيفة.

الدراسات الأجنبية :

1- Study : harrim,M,H, & Ahkshali,S,J,(2008). “Employees empowerment and its effect on team effectiveness: field sudy on Jordanian construction firms”. Gordan journal of business administration, VOL 4, N1.

وقد هدفت الدراسة إلى اختبار مدى تطبيق إدارات الشركات الأردنية للبناء لتمكين العاملين، وتقييم مستوى فعالية فرق العمل في الشركات الأردنية للبناء، وتمثلت أبعاد التمكين في (الأثر، حرية التصرف، المعنى، المنافسة) بينما تمثلت أبعاد فعالية فرق العمل (الأداء، الابتكار، الاتصال، استخدام الموارد) وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثر واضح للتمكين على فعالية فريق العمل.

2-Study : seung,B.Y, & Sang,O,C.(2009). “Employees empowerment and team performance: autonoly, responsibility, information and creativity” emerald group publishing limited,VOL1 15,N5/6.

هدفت الدراسة إلى اختبار تمين العاملين على أداء الفريق في إطار العمل داخل الفريق وتمثلت أبعاد التمكين الإداري في أربعة أبعاد وهي (الاستقلالية، المسؤولية، المعلومة، والإبداع) على أداء فريق العمل. وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر من 80% من المبحوثين أجابو بان فرقههم تتمتع بدرجة كبيرة من المسؤولية والمعلومات والإبداع.

- التعليق على الدراسات السابقة

من خلال اطلاعنا على الدراسات السابقة وبعد عرض وتحليل ما توصلت اليه من نتائج نستخلص ما يلي :

- انا معظم متغيرات الدراسة تتشابه مع دراستنا الحالية من خلال دراسة تأثير ابعاد التمكين علي الاداء وافادتني هذه الدراسة في معرفة مختلف ابعاد التمكين .
- وكذلك تتشابه من حيث المنهج وادوات جمع البيانات حيث تم ايضا الاعتماد عليها في الجانب النظري .
- اهتمت معظم الدراسات السابقة بمفهوم التمكين وتأثيره على الاداء.

سابعا: منهج الدراسة

من اجل تقديم المعلومات بصورة واضحة والاجابة على اشكالية البحث والتحقق من مدي صح الفرضيات, تم اختيار منهج الدراسة كالتالي :

الجانب النظري: تم الاعتماد فيه علي المنهج الوصفي من خلال جمع المعلومات وانتقاء الافكار, لتحديد اهم الجوانب المتعلقة بالموضوع بالاعتماد علي مجموعة من المراجع متمثلة في : الكتب و الرسائل الجا معية ,الملتقيات والمجلات, والمواقع الالكترونية .

الجانب التطبيقي: لتدعيم ما تم التوصل اليه في الجانب النظري تم الاعتماد في الجانب التطبيقي على منهج دراسة حالة ,وهذا لمحاولة التعرف على واقع التمكين في المؤسسات الجزائرية.

ثامنا: حدود الدراسة

- 1- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة علي كل عمال مؤسسة فوسفات تبسة،
- 2- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة علي تناول اثر التمكين في تحسين اداء مؤسسة فوسفات, تبسة.
- 3- الحدود الزمنية: اقتصرت هذه الدراسة المسحية في الفصل الثاني من العام الدراسي 2018-2019

4- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة علي مؤسسة فوسفات, تبسة،

تاسعا: هيكل الدراسة

لتوضيح ملامح هذه الدراسة قمنا بتقسيم الموضوع الي ثلاثة فصول رئيسيه خصص الفصل الاول للاطار النظري للتمكين , حيث تم تقسيمه الي ثلاثة مباحث كان الاول عن طبيعة التمكين.

والثاني اسس نظرية للتمكين اما الثالث فتطرقنا فيه الي اليات تطبيق التمكين ,اما فيما يخص الفصل الثاني فقد كان حول موضوع اداء المنظمات وقد قسم الي ثلاثة مباحث

ركز الاول علي اداء المنظمة ,والثاني حول المفاهيم التي تتعلق بأداء المنظمات , اما المبحث الثالث تناولنا فيه علاقة التمكين بتحسين اداء المنظمات, واخيرا تم تدعيم الجانب بدراسة ميدانية ركزة علي اثر التمكين في تحسين اداء المنظمات بمؤسسة مناجم الفسفات تبسة ,حيث تم تقسيمه الي ثلاثة مباحث , المبحث الاول تم فيه تقديم المؤسسة محل الدراسة , والثاني.

عاشرا: صعوبات الدراسة

في كل بحث يواجه الباحث صعوبات وعراقيل سوء من النحية النظرية او التطبيقية ، ونحن كذلك واجهتنا بعض الصعوبات في كلا الجانبين، ففي الجانب النظري لمسنا نقص الكم المعرفي للمؤلفات والمراجع والمصادر خصوصا علي مستوي الكلية وكذلك الاضرابات والعطلة المفاجئة وعدم فتح مكتبة الكلية لأزيد من شهرين ،اما علي بالنسبة للجانب التطبيقي فقد كان هناك نوع من التهميش والاهمال وكذلك دخول عمال المؤسسة في اضراب واحتكار المعلومات من طرف ادارة المؤسسة بالإضافة الي صعوبة توزيع واسترجاع استبانة الدراسة، مما تطلب منا بذل جهد اضافي للحصول علي المراجع والتكيف مع الموضوع بالنسبة للجانب النظري وكذلك الحصول علي المعلومات في الجانب التطبيقي وذلك قصد الاحاطة بكل جوانبه المعرفية.

إحدى عشر: مصطلحات الدراسة

- المتغير المستقبل: التمكين هو اقتسام القوة و السلطة بين جميع اعضاء المؤسسة ،مما يعني تخويل الافراد الصلاحيات التي تمكنهم من مباشرة اعمالهم بحرية وتسمح لهم بالابتكار والتطوير والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية والنتائج فيما يلي سيتم توضيح الابعاد الخمسة للتمكين.

- **تفويض السلطة:** ان يعهد الرئيس ببعض اختصاصاته ل احد العاملين من المستويات الإدارية المتتالية

- **التدريب:** وهو واسيلة لتزويد الفرد بالمعارف والمهارات, وتطوير قدراته بغرض تأهيله للقيام بمهام وظيفته الحالية والمستقبلية ،وتأدية واجباته بقدر عال من الكفاءة

-**التحفيز:** وهي مجموعة العوامل التي تحرك قدرات العاملين لبذل جهد اكبر لتحقيق نتائج افضل.

- **فريق العمل:** مجموعة من الافراد يعملون مع بعضهم بعضا لأجل تحقيق اهداف محددة ومشاركة.

- **الاتصال الفعال:** وهي العملية التي تهدف الي نقل المعلومات وتبادلها التي بموجبها تتوجد المفاهيم وتتخذ وتنفيذ القرارات ،وهي عملية فهم المعلومات وتمريها من شخص الي اخر ، فالاتصال ذو اتجاهين يتيح للعاملين فرص ابداء الراي وتبادل الافكار والآراء والمعلومات

- **المتغير التابع:** أداء المنظمات هو" تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المحددة.

أصبح عالم الأعمال اليوم متغيرا تبعا لتغير العوامل الاقتصادية، الاجتماعية والتقنية، فالمؤسسة وليدة البيئة التي تعيش فيها وتتفاعل معها، حيث تصاعدت الأهمية الاستراتيجية للعاملين في المؤسسة لاحتكاكهم المباشر بالمتغيرات البيئية، مما اقتضى تمكينهم من التصرف مباشرة في الأمور التي تعكس فرصا أو مخاطرة للمؤسسة، وهذا مابرز فكرة التمكين، الذي يعد من المداخل المعاصرة في الفكر الإداري، باعتباره إحدى الأسس والمبادئ التي تقوم علي تطبيق منهج الإدارة المفتوحة، لانه يكاد يكون في غاية الأهمية لان التمكين يتطلب من الإدارات العليا التنازل عن شيء من النفوذ الذي يتمتع به والاستعداد القوي لذلك التنازل و إعادة توزيع ذلك النفوذ علي العاملين في مختلف مستويات المنظمة. فالتمكين من المفاهيم المعاصرة التي ترتقي بالمنظمات المعاصرة الي مستويات راقية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس والتفكير بالمستقبل وروح المبادرة، وجوهر التمكين يتمحور حول منح المرؤوسين حرية في اداء العمل ومشاركة اوسع في تحمل المسؤولية ووعي اكبر بمعني العمل الذي يقوم به، ولقد حاولنا في هذا الفصل سيتم استعراض المفاهيم العامة للتمكين الإداري و أهدافه و أبعاده و نماذجه بالإضافة إلى مبادئه ومتطلبات تطبيقه ومراحل تطبيقه و أبرز معوقات تطبيقه، إضافة التطرق و استعراض الأطر النظرية للتمكين من أبرز تعريفاته و خصائصه و أهميته للمنظمات ودافع تبنيه و مختلف عناصره بالإضافة إلى مراحل التمكين و مستوياته و أنواعه وكذلك أبرز النظريات.

المبحث الأول: عموميات حول التمكين

من خلال هذا المبحث سيتم إبراز التعاريف المختلفة للتمكين ثم التطرق إلى الاتجاهات الفكرية والنظريات المتعلقة به.

المطلب الأول: ماهية التمكين

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى أهم التعريفات للتمكين من وجهات النظر المختلفة بالإضافة إلى أهميته وخصائصه وكذلك أهدافه بالنسبة للمنظمة .
أولاً: مفهوم التمكين.

1- مفهوم التمكين لغة: لقد اختلفت الآراء حول مفهوم التمكين وفيما يلي جملة من التعاريف:

- التمكين في لسان العرب لابن منظور هو: "منح المنزلة الرفيعة والتمكين من الشيء وإتقانه والسيطرة عليه ويعرف أيضاً بأنه القدر"¹
- التمكين من الفعل (مكن) له أي جعل له عليه سلطان، و(مكنه) من الشيء أي جعل له سلطاناً وقدر وسهل ويسر عليه، حيث (مكن) الشيء أي قوى ومرت ورسخ، استمكن في الأمر أي قدر واستطاع عليه.²
- يعرف قاموس (ويليام ويستر) التمكين بأنه "تفويض أو منح أو إعطاء السلطة القانونية لشخص ما"³

2- مفهوم التمكين اصطلاحاً

- هو منح العاملين قوة الاشراف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعالة من جانب

¹ إحسان دهش جلاب، كمال كاظم الحسين، إدارة التمكين والإدماج دار الصفاء الطبعة الأولى، الأردن 2013، ص:21.

² رامي جمال اندراوس، عادل سالم مایعة، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، 2008، ص:47

³ خضير كاظم محمود، منظمة المعرفة، دار الصفاء، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص: 177-178.

هؤلاء العاملين في أداء المنظمات التي يعملون بها وحل مشكلاتها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة¹

- عرفه (ميرال ومريدات) بأنه " تلك العملية التي يتم فيها تمكين العامل من خلال تدريبه وتقديم الثقة الكافية له ودعمه عاطفيا من أجل أن يتولى مسؤوليات أكبر .
- عرفه (جيني دو) بأنه " ذلك التعبير الذي يحدث عندما يصبح كل من المديرين والعاملين قادرين على حل المشاكل التي كانت في القديم مستعصية عليهم ومقصورة على المستويات العليا في المنظمات"
- زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أداءهم.²

- عرفه (بوكي) بأنه "عملية اختزال البيروقراطية التي تعيق جهود الأفراد العاملين وتقديم الموارد الضرورية لهم لتنفيذ التغيير بنجاح"³
- "هو القدرة على إنجاز الأداء الذي يحول إلى إقصاء كافة القيود غير الضرورية أمام العاملين في إنجاز أدائهم وهو بهذا المفهوم يعني إزالة مسؤولية الرقابة من قبل المدير إلى رقابة مجموعة العمل كما أنها تتضمن إزالة سبل الرقابة من خلال الوسائل البيروقراطية في العمل إلى اعتماد الرقابة عبر مفهوم الثقة بالعاملين وإطلاق طاقاتهم وفعاليتهم نحو الإنجاز".⁴
- " هو شعور والتزام وظيفي ناتج عن إحساس العامل بالقدر على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية وأنا الأداء يقاس بالنتائج وقد ينظر إليه على أنه شخص

¹ رامي جمال اندراوس، عادل سالم مايعة، مرجع سابق، ص: 54.

² . مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين، مذكرة ماجستير قسم العلوم

الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2008. ص: 08

³ إحسان دهب جلاب، كمال كاظم طاهر الحسين، مرجع سابق ص: 21.

⁴ خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص ص: 177، 178.

- مفكر يساهم في الأداء وتطويره وليس مجرد زوج من الأيدي تنفذ ما تؤمر به"¹
- "ويعرف أيضا التمكين على أنه، " العملية التي يتم من خلالها إعطاء العاملين في المستويات الدنيا قدر معين من السلطة، ومنحهم الحرية للقيام بوظائفهم والمثابة في اتخاذ القرارات بأعمالهم مما يعزز الثقة لديهم بأنهم شركاء في العمل ".²
 - " هو إشراك سلطة اتخاذ القرار بين الإدارة والأفراد بشكل يشجع الأفراد على صنع القرارات يوما بعد يوم، من الإدارة الدنيا إلى الإدارة العليا.
- ومما سبق يمكن القول إن التمكين

هو نقل السلطة من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا، بعد التأكد من امتلاكهم لكافة القدرات والإمكانيات التي تؤهلهم لتحمل مسؤولية التصريف في موارد المنظمة واتخاذ القرارات لحل المشكلات والمشاركة الفعلية في إدارة هذه المنظمة وتشجيعهم على التفكير الإبداعي وتحمل مسؤولية قراراتهم والرقابية الذاتية على أعمالهم.

ثانيا: أهمية التمكين

يحقق التمكين عدة فوائد ومزايا بالنسبة للفرد العامل والمنظمة ككل منها ما يلي:³

بالنسبة للفرد العامل:

- إشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات الذات.
- ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل؛
- ارتفاع ولاء الفرد للمنظمة
- إحساس ولاء الفرد للمنظمة
- إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته و رؤسائه.

¹ بلال خلف السكرانة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة، الطبعة 1- الأردن، 2009، ص ص: 178-179.

² إسماعيل محمد الصرائر، التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الادارية، الطبعة 1، دار حامد، 2008، ص 67.

¹ رامي جمال اندراوس، عادل سالم مایعة، مرجع سابق، ص ص ، 154-156.

- ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد
- تنمية الشعور بالمسؤولية
- ربط المصالح الفردية مع مصالح المنظمة.

بالنسبة للمنظمة:

- ارتفاع الإنتاجية .
- انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل.
- تحسين جودة الإنتاج أو الخدمات المقدمة.
- تحقيق مكانة متميزة.
- زيادة القدرة التنافسية.
- ارتفاع القدرات الابتكارية.

يحقق التمكين جملة من الفوائد والمزايا بالنسبة للعامل والمنظمة بحيث انه يحسن من جودة الإنتاج أو الخدمات المقدمة من خلال الرفع من القرارات الابتكارية للعاملين، كذلك يساهم في انخفاض نسب دوران العمل من خلال تنمية حب العمل لدى العامل الذي بدوره يخلق الشعور بارضا والولاء للمنظمة التي يعمل بها والجدول الموالي يلخص المنافع التي يقدمها التمكين للمنظمة والعاملين.

ومن أهم المنافع التي يقدمها التمكين للفرد العامل للمنظمة ككل بحيث يركز على أهم

النقاط الأساسية الظاهرة التي يحققها التمكين وهي كالاتي¹:

¹ عبد الله الطائي عيلي قداد، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة 1، دار العربية، الأردن 2008ص:244 .

الجدول رقم 1: منافع التمكين للمنظمة والعاملين

العاملين	المنظمة
- زيادة مستوى رضا عن العمل	- زيادة إدراك العاملين لحاجات المنظمة
- زيادة السيطرة على المهام اليومية	- تخفيض التكلفة من خلال مبادرات العاملين وابداعاتهم
- الشعور بالملكية في العمل	- تحسين الجودة والربحية الإنتاجية
- زيادة الثقة بالنفس	- زيادة سرعة استجابة المنظمة للتغيرات في السوق
- خلق فرص العمل	- تعزيز الولاء والالتزام
- الحصول على معارف ومهارات	- خفض دورات العمل
- تنمية الشعور بالمسئولية	- زيادة فاعلية الاتصالات

المصدر: عبد الله الطائي عيلي قدارة، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية الأردن 2008ص:244

ثالثاً: خصائص التمكين

يتسم التمكين بخصائص معينة هي:¹

- يحقق زيادة الصلاحيات و المسؤوليات للأفراد مع إعطاء الحرية في ممارسة العمل؛

- يعني التمكين تزويد الأفراد على حل المشاكل في العمل وفي الأزمات التي تواجههم؛

- يجعل الأفراد أقل اعتماد على الإدارة في إدارة أعمالهم؛

- يجعل الأفراد مسؤولين على نتائج أعمالهم؛

كما أن التمكين لا يتحقق في المؤسسة إلا بتمكين أفرادها على اختلاف مستوياتهم ومن خصائص التمكين كذلك ما يلي:

¹. هجيرة بودرهم. اثر التمكين الاداري علي الابداع الاداري لدي العاملين .مذكرة ماستر ،كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012/2013،صص 23,24

- أ- التقرير الذاتي: ويعني حرية العاملين في اختياراتهم وانتقاء أساليب العمل المناسبة والمفاضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم؛
- ب- الأهمية الذاتية: هو إحساس العاملين بمكانتهم ودورهم ويستشعرون أهمية الواجب الذي يؤديه وبالاهتمام الذي يحظون به؛
- ج- ثقتهم بأنفسهم: فالعاملون يتقنون بقدراتهم على أداء الأعمال بمهارة ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة الصعاب؛
- د- قدرتهم على التأثير: يعني إيمانهم بدورهم على أن يكون لهم دور فعال في مؤسستهم وأن الآخرين يشعرون بهم ويسمعون لنصائحهم ويستأنسوا بمقترحاتهم وأن الكثير مما يطرحون يتم الأخذ به والاستفادة منه.

ربعا: أهداف التمكين

إن القادة أو المديرين الذين مهدوا الطرق لتمكين موظفيهم لم يكن بذلك خيارا وإنما إدراكا منهم أن هناك أهدافا لا يمكن تحقيقها دون تمكينهم و يعد الهدف الرئيسي للقيام بعملية التمكين هو ايجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج السلع، أو تقديم خدمات تلبي توقعات الزبائن أو تزيد عليها، ومحاولة إيقاف تحضير الموظفين بحوافز خارجية و استبدالها بحوافز داخلية تتبع من ذات الأفراد و الموظفين ،وقد يتم ذلك عن طرق توفير جودة حياة العمل ويقصد بهذه الأخير حسب (haviovic) توفر العوامل البيئية المرضية والمحبة والأمنة بمكان العمل بما يدعم رضا العاملين ،بالإضافة إلى توفير نظام المكافآت وفرص النمو المناسبة، هذا ما يؤدي إلى كسب ولائهم وانتمائهم لها، ومن ثم شعورهم بالملكية داخل منظماتهم مما قد ينتج عنه استغلال امثل لجميع المورد المتاحة وعلى رأسها الموارد البشرية.¹

أما (lauson) فقد وصف أهداف التمكين بما يأتي لإبقاء المنظمة في المقدمة

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

دائماً ومحاولة جعلها رائدة في مجال عملها، بالاستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتوافرة وزيادة ربحية المنظمة وزيادة المبيعات فيها ومن ثم تحقيق النمو وأضاف (lloyd) إلى أن التمكين يهدف إلى جعل العاملين يتمتعون برضا أعلى تجاه وظائفهم ومنظماتهم ومن ثم جعل أفضل أداء وينطبق ذلك على المعنويات أيضا وكذلك يعد التمكين استراتيجية إدارية معاصرة تستخدم للوصول إلى الكفاءة العالية ولفعالية المتزايدة.¹

يسعى التمكين إلى تحقيق مجموعة من الأهداف،² ومنها:

1-زيادة إقبال العاملين على التدريب و التعلم ، ومن ثم الرفع من قدراتهم الابتكارية و الإبداعية بتزايد مساهماتهم الفكرية.

2-زيادة رضا العاملين عن عملهم ووظيفتهم ، وتقبلهم التغيير لأنهم شاركوا فيه ، بالإضافة إلى تقليل

الصراع بين الإدارة و العاملين، من خلال توثيق علاقات الأفراد و تدعيمها ، بفضل عمل الفريق ، ودعم القوة الممنوحة لهم ، مع تقليل الرقابة و التحكم ، لتحقيق إنتاجية أفضل ؛

3-تقليل الأخطاء الناتجة عن العمل، تعزيز سرعة الاستجابة لحاجات الزبائن و تخفيض التكاليف؛

4-تركيز الإدارة العليا على القضايا الاستراتيجية و عدم انشغالها بالأمر اليومية ؛ تقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ، مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف التشغيل ، وتقليل اعتماد الأفراد على الإدارة في أداء نشاطهم ، وجعلهم مسؤولين عن نتائج أعمالهم و قراراتهم؛ مع زيادة النفوذ الفعال لفرق العمل بإعطائها المزيد

¹ مؤيد الساعدي السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية الورق للنشر والتوزيع عمان ،الأردن الطبعة الأولى 2010،ص:167.

² تلخوخ سعيدة التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة ،بومرداس،2014، ص ص:41-42.

من الحرية لأداء مهامهم، من خلال التركيز على قدرات الأفراد الفعلية في حل مشاكل العمل و الأزمات ؛

5- جعل الأفراد العاملين يؤدون أعمالهم بحرية أكثر وواقعية أشمل نحو إنجاز الأهداف ؛

6-المساهمة في زيادة الانتماء الداخلي للعمال سواء للمهام أو المؤسسة و فريق العمل و بالتالي تناقص معدل دوران العمل ، فجعل العمال يشعرون بالوجود و الاحتراف يؤدي إلى زيادة الإنتاجية و مضاعفة الأرباح ؛ ومن ثم التحرك نحو الجودة و التميز تفويض الآثار المتعلقة بالإحباط وضغوط العمل.

المطلب الثاني: التطور التاريخي للتمكين

يعتبر مفهوم التمكين من المفاهيم المعاصر في الفكر الإداري والتي ترتقي بالعنصر البشري في المنظمات المعاصرة إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس والإبداع والتفكير المستقل وروح المبادرة وبالتالي لم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ، وإنما ظهر نتيجة عملية تراكمية وتطورية، وفي ما يلي أهم التطورات التي شهدتها مفهوم التمكين في الفكر الاسلامي والفكر الغربي:

أولاً: التمكين في الفكر الإسلامي.¹

يرجع الأصل اللغوي لمفردة التمكين إلى مكن تمكيناً من الشيء أن جعل له سلطاناً ومقدرة وبمعنى مكن فلاناً أي سهل له ويسر له فعله وأدائه وعند العودة إلى كتاب الله سبحانه وتعالى نجد أن كلمة مكن ومشتقاتها وردت في عشرين مورداً اثني عشر آية منها دار مدلول الكلمة فيها حول المعنى الذي يزيده في الوصول إلى مفهوم التمكين في الثقافة العربية الإسلامية وهو (أن جعل الله سبحانه وتعالى الممكن لهم خلفاء في الأرض أي

¹ القرآن الكريم

أئمة على الناس وولاية عليهم وبهم تصلح البلاد وتخضع لهم العباد وتصلح في حال تولي
(المؤمنين)

ومن شأن هذا الأمر أن يسمح للمكن لهم أن يكون لهم اليد العليا والقيام ببسط نفوذهم
على من يقع تحت أمرتهم أو إشرافهم فيستطيعون من خلال ذلك الموقع فرض انظمتهم
وقوانينهم فيسايرهم في ذلك طوعا وكرها من يقع تحت دائرة تأثيرهم ويمكن استعراض ما
أنزل الله في كتابه سبحانه وتعالى من الآيات الكريمة التي أشارت إلى مفهوم التمكين
وكالاتي: قوله تعالى ﴿وكذلك مكنا ليوسف في الأرض﴾ يوسف 21

﴿وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا
نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ﴾ يوسف 56؛ ﴿من مكنا له في الأرض وأتيناه من كل شيء سببا
﴿الكهف 83؛84 وقوله تعالى ﴿قال ما مكنني فيه ربي خير فأعينوني بقوة أجعل بينكم
وبينهم ردا﴾ الكهف 95، ورد في كلام الله عن أصحاب موسى عليه السلام ﴿وأورثنا
القوم الذين كانوا يستضعفون مشارق الأرض ومغاربها التي باركنا فيها﴾ الأعراف 137
وقوله تعالى ﴿ونريد أن نمن على الذين استضعفوا في الأرض ونجعلهم أئمةً ونجعلهم
الوارثين﴾ ﴿5﴾ ونمكن لهم في الأرض ﴿6﴾ القصص 6،5؛ وقوله سبحانه وتعالى
لأصحاب الرسول الأعظم محمد ﴿وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لِي
ستخلفنهم في الأرضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلِيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ
وَلِيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا وَمَنْ كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَئِكَ هُمُ
الْفَاسِقُونَ﴾ ﴿55﴾ النور 55؛ وقوله سبحانه وتعالى ﴿الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّا لَهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا
الصَّلَاةَ وَءَاتُوا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ
﴿41﴾ ﴿الحج 41.﴾

ثانياً: التمكين في الفكر الغربي¹

لفهم التطور التاريخي للتمكين لابد من العودة الى جذور و أصول ظهور الحاجة الى التمكين ومواكبة التطورات التي طرأت على المعرفة الإدارية إذ أشار بوندر (Bonder) في دراسته الموسومة تقييم أبعاد التمكين في المنظمات إلى أن العديد من الباحثين أكدوا أن دراسات ايلتون مايو (Elton mayo) في مصانع هوثرن (Hawthorne) كانت الأساس في الاهتمام بعملية مشاركة العاملين ويذهب البعض إلى أن مدرسة العلاقات الإنسانية هي التي كانت تشكل حجر الأساس للتمكين. ويرى هالفرسون (Halversien) أن بداية التمكين نشأت في أوائل عقد الخمسينيات من القرن الماضي عندما زار الدكتور ادوارد دومي نيغ (Wied Wards Deming) والدكتور جوزاف جوران (Josephm, Jouran) اليابان لتدريب المدراء ونصحهم إذ أكدوا على الجودة والاستفادة من أفكار جميع الافراد وليس فقط أولئك الموجودين في قمة المنظمة وأكد ايضا على فعالية فريق العمل والتحسين المستمر من خلال حلقات الجودة اللذان يعتبران أمرين مهمين فضلا عن اعتماد مبدأ تبني الجودة بدلا عن تفتيش المنتجات؛ وفي عقد الستينيات من نفس القرن برز إلى الوجود تطور آخر من خلال انفصال الأعمال الأمريكية اليابانية، وذلك عندما تشجعت المنظمات اليابانية على الاستفادة من رأس المال البشري والتركيز بصورة أكبر على التعليم في المدارس والوظائف وأصبح العاملين اليابانيين جزءا من المنظمة والتأكيد على الاستثمار في مجال تدريب هؤلاء العاملين وفي عقد السبعينيات فقدت الولايات المتحدة الأمريكية جزءاً من حصتها السوقية في العديد من الصناعات وخطوط المنتجات على الرغم من معدلات الإنتاج المتفوقة وفي هذه الأوقات حولت اليابان نقاط ضعفها إلى القوة من خلال متابعة الجودة وتمكين العاملين التنوع والإنتاج حسب الطلب الإيجابية والملائمة وسرعة التغيير؛ وبذلك عززت

¹إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، مرجع سابق، ص: 17.

من معايير المنافسة خلال العقد الثامن من القرن الماضي تستهدف المنظمات الأمريكية اهتماما واسعا بموضوعات الجودة إذ رجع كل من دومي نيغ، وجوران (Deming and joran) إلى الولايات المتحد لتدريب بعض الأفراد في المنظمات الامريكية تدريب الإدارة والعاملين معا؛

مع بداية عقد تسعينيات القرن السابق صورة حالة التزاوج بين كل من الاقتصاد القديم والجديد إذ حظيت المنظمات الأمريكية بالفوائد الناجمة عن الإنتاج الواسع والإنتاج الرشيق في اليابان وبذلك قصدت تلك المنظمات الحجم والإنتاجية فضلا عن الجودة، التنوع، الإيجابية، الملائمة، والجدول الزمنية والملاحظ خلال هذه الفترة ان المنظمات الإبداعية الجديدة استبدلت الحرفيين وعمال الإنتاج الواسع بفرق العمل القائمة على أساس التمكين وبهذا فان المنظمات الجديدة أصبحت أكثر مرونة، وإشار ريز وبورتر (Rees and Porter) أن نشأت التمكين كانت بالولايات المتحدة الأمريكية عندما قامت الحكومات الديمقراطية في عقد التسعينيات من القرن الماضي بمحاولة بناء المجتمع العظيم الذي كان استجابة حتمية من جانب تلك الحكومات تجاه بعض المجاميع وذلك من خلال تنميتهم ولا سيما المجاميع التي تمثل أقليات عرقية وتستهدف تحديات فكرية ومادية وبعد ذلك استعمل مصطلح التمكين على نحو متزايد في عالم الأعمال إذ نقلت السلطة في أغلب الأحيان إلى المستويات الدنيا لمساعدة الإدارة في تحقيق أهداف المنظمة وبهذا يكون التمكين قد تزامن مع العديد من الاتجاهات الأخرى كالتوزيع وجمع هذه الاتجاهات كانت مرتبطة مع سرعة التغييرات المتمثلة بالعولمة والاستعمال المتزايد للتكنولوجيا الحديثة التي أدت إلى انتشار ممارسات التمكين في القطاع الخاص بشكل ملفت للانتباه.

المطلب الثالث: الاتجاهات الفكرية للتمكين¹

ظهر العديد من الاتجاهات الفكرية والنظريات التي تصف عملية التمكين نتيجة لاختلاف زوايا النظر بين الباحثين والدارسين لموضع التمكين

أولاً: الاتجاهات الفكرية للتمكين:

يشار إلى التمكين أنه فلسفة منظمة جديدة يشار له بالاستراتيجية الإدارية وايدولوجية إدارية ولغرض فك التداخل بين هذه المفاهيم سيتم العرف علي الاتجاهات الفكرية للتمكين:

1- التمكين بوصفه فلسفة منظمة جديدة: فإذا كان التمكين فلسفة منظمة جديدة إذن لكل منظمة فلسفة تعتمد على قيمتها ومواقفها التي تتضمن مجموعة من السياسات والإجراءات التي تتبناها لتحقيق غاياتها، فيشار لفلسفة المنظمة بكونها عقد ضمني بين أعضاء المنظمة يحكم هؤلاء الاعضاء في كيفية العمل جميعا لإنجاز الغايات بالمنظمة، حيث ان المنظمات تعتمد فلسفتين: الأولى فلسفة المحافظة على الموارد لضمان النجاح المنظمي، والثانية فلسفة تكامل الموارد لضمان النجاح المنظمي، تسعى الفلسفة الأولى على منع الموظفين من ارتكاب الاخطاء سوءاً بتقليص خياراتهم في التصرف بعلم أو بسبب ممارسة الرقابة عليهم اتخاذ القرارات المنظمة، أما الفلسفة الثانية فهي تقوم على أساس تكامل الموارد لضمان النجاح فتركز على النتائج المستهدفة للموظفين بعد منحهم حرية اختيار طرق العمل من دون النظر إلي تباين سلوكياتهم ومعارفهم من خلال وضع الضوابط ونظم إدارية بما يساهم في

¹. حسين موسي قاسم النبأ، نعيمة عباس الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات ادارة

المعرفة، دار الايام للنشر و التوزيع، عمان الاردن. 2014، ص47

تقليص دور الموظفين في الأخطاء بوصفها أساساً، فالأخطاء وفق هذه الفلسفة تعد دروساً للتعليم وإكساب معرفة جيدة تغيير السلوك وتوجهه ضمن الأفق الصحيحة.

2- التمكين بوصفه أيديولوجية إدارية¹

- الأيديولوجية الإدارية هي مجموعة الأفكار والمعتقدات التي يعتنقها الإداريون الذين يمارسون الإدارة في المنظمات الاقتصادية وهذه الأفكار التي يضعها الموظفون الفاعلون في المنظمات الاقتصادية يتوقع أن تتغير وتتكيف تبعاً للضغوط في بيئة العمل، كما أنها قادرة على تغيير واقع المنظمة وتنظيمها وإدارة تجاه إقرارها قيم وسلوكيات إدارة جديدة تستخدم الأهداف بشكل أفضل، إن التغييرات البيئية ثورة تقنية الاتصالات قد أحدثت تغييرات جوهرية كبيرة أبرزت الحاجة للاعتماد على الموارد البشرية بشكل كبير مما دعت الحاجة لبروز أيديولوجيات تبعث الثقة بالنفس وتخفف من معانات الموظفين، ويعتبر التمكين واحداً من هذه الأيديولوجيات التي اعتمدها المنظمات في فرض واقع جديد يعطي للأفراد مكانة جيدة لم تكن متوفرة لهم من قبل ذلك.

- التمكين بوصفه استراتيجية إدارية: يوصف التمكين بأنه استراتيجية إدارية تستخدم بحث الموظفين وتشجعهم بما فيهم المديرين لغرض استثمار مهاراتهم الخاصة وخبراتهم على نحو أفضل، وذلك عن طريق منحهم المزيد من القوة والحرية في التعرف لأداء أعمالهم، إلى جانب الموارد والامتيازات الأخرى، ليكونوا قادرين على العمل بفاعلية خدمة لأهداف المنظمة وغاياتها، وتتمثل فقرات هذه الاستراتيجية فيما يلي:

أ- وضع الرؤية أي تحدد رؤية المنظمة ونقلها إلى الواقع؛

ب- وضع الأولويات؛

¹. حسين موسى قاسم النبا، نعيمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص49

ت- تطوير علاقة قوية بين الموظفين؛

ث- توسيع شبكة الأعمال يقصد بها توسيع شبكة مشاركة جميع الموظفين في نشاطات المنظمة

ج- الاستعانة بمجاميع الدعم الخارجية والداخلية وإقامة التحالفات المشتركة كإجراء

التكامل باتجاهات عدة وهناك ثلاثة مفاهيم رئيسية وهي :

❖ خطة استراتيجية سنوية؛

❖ تقنيات إدارية سنوية؛

❖ التدريب والتطوير .

يتضح من خلال ما تقدم من وجهات نظر ذلك التباين الفكري العام الذي يبين على أسسه الاتجاهات الفكرية للتمكين، فيتم تقديم استراتيجية التمكين التنظيمي على أنها نظرة شمولية تتسجم مع الاتجاه الفكري الإداري المعاصر الذي يتطلع لبناء صورة متكاملة لاستراتيجية تمكين تنظيمي تحمل في طياتها أبعادا وخيارات ونتائج وفي حال تم تبنيها وتطبيقها في المنظمة فإنها تضعها على مسار تنمية الموظفين وتطوير قدراتهم وجدارتهم الامر الذي يحقق ميزة تنافسية لها عندما تمتلك موظفين هم أكثر قدرة على اتخاذ القرار وسرعة الاستجابة للمتغيرات.

ثانيا النظريات:¹

1. المدرسة الكلاسيكية:

اهتمت المدارس الإدارية الأولى بتأهيل الفرد لأداء مهام مكلف بها من خلال تدريبه على العمل أو تحديد مهامه بدقة أو وضع تعليمات لأنظمة تساعد على أداء عمله دون إعطائه مجالا للتفكير واتخاذ القرارات فيما يتعلق بعمله ومن دون الاهتمام بالجانب النفسي والإنساني الذي يشعره بالقدرة في التأثير بالمنظمة¹.

¹ - حسين موسى قاسم النبا، نعيمة عباس الخفاجي، مرجع سابق ، ص 31.

بالنسبة لنظرية الإدارة العلمية التي تبلورت في كتاب " مبادئ الإدارة العلمية" لفريدريك تايلور والذي يسمى بأبي الإدارة العلمية، يلاحظ أن المبادئ التي نادى بها تايلور ومحاولة منه لوضع أسس ومبادئ علمية ومدروسة ومحددة لتعظيم إنتاجية العاملين واقترح فريدريك تايلور منهجية مشهورة بالطريقة المثلى في العمل التي تتحقق خلال دراسة خطوات العمل وتحديد الخطوات الضرورية والإبقاء عليها والتخلص من الخطوات غير الضرورية.

أما التمكين ونظرية الإدارة العلمية فهما على طرفي النقيض ولم يكن مفهوم التمكين معروفا في ذلك الوقت وما ورثه فريدريك تايلور من الثروة الصناعية و"آدم سميث" يتنافى أصلا مع مبدأ التمكين حيث إن النظرة العائدة تجاه العامل على انه آلة يجب ضبطها بالطريقة المثلى لإنجاز أكبر كم من الإنتاج حتى لو تطلب الأمر تقديم حوافز للعاملين من اجل زيادة إنتاجيتهم خاصة وأن كل ما ينتج يتم بيعه، فمستوى الطلب كان كبير في تلك الفترة لذلك فالفكر العائد في تلك الفترة كان بعيدا عن مفهوم التمكين وحتى التفويض وذلك بسبب الظروف التي كانت سائدة في تلك الفترة وخاصة ضعف المفاهيم ذات البعد الإنساني وسيطرة المفاهيم ذات البعد المادي.

أما بالنسبة للنظرية البيروقراطية التي قدمها المفكر الألماني ماكس ويبر (**max weber**) والذي يسعى إلى جعل المنظمة نظام عقلائي من خلال وضع القوانين الرسمية وتنظيم العمل وتوضيح التسلسل الرئاسي وسيطرة الأنظمة والقواعد المكتوبة لتحديد واجبات العاملين ووضع الإجراءات لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة وبالتالي اهمل مبادئ التمكين التي تركز على إعطاء العاملين الحرية في العمل ووضع الإجراءات واتخاذ القرارات والذي حصره بالإدارات العليا¹.

¹ - أحمد عريفات و اخرون ،قضايا ادارية معاصرة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان ، الاردن، الطبعة الاولى،

على الرغم من أن مارية باركر فولت (mary Parker follet) قامت خلال نفس الفترة بوضع أفكارها الإنسانية حول تشجيع العالمين والمديرين على العمل بتوافق وتعاون وانسجام دون سيطرة جهة على أخرى، والتأكيد على أهمية الحرية وإبداء الرأي والتعاون لتحقيق أهداف المنظمة إلا أن هذه الأفكار لم تتحول إلى واقع عملي بالمستوى المطلوب.

2 . المدرسة السلوكية:

من بين أهم النظريات ذات التأثير الهام على مفهوم التمكين في المدرسة السلوكية حيث بدأت دراسات "هوثرن" في عام 1924 في شركة ويستم الكترت (western electric) في الولايات المتحدة الأمريكية حيث بدأ الباحثون يدرسون أثر العوامل المادية مثل ظروف العمل ومستوى الإضاءة على إنتاجية العامل في تلك الشركة و استمرت تلك الدراسات حتى عام 1932 عندما بدأ الركود الاقتصادي العظيم يعصف في البلاد، فتوقفت دراسات هوثرن التي ساهم بها التون مايو (Elton mayo) من جامعة هارفارد، وعلى الرغم من أن تلك الدراسات قد بدأت تحاول دراسة ظروف العمل المادية (مستوى الإضاءة) وأثرها على إنتاجية العاملين، إلا انه قد ظهر صدفة ونتيجة لخطأ في المنهجية استخدمت متغير آخر غير مقصود وهو أهمية التعاون والاهتمام بالإنسان والعامل، على أنها متغيرات تؤثر على الإنتاجية بدلا من الإضاءة أو الظروف المادية للعمل التي قامت الدراسة أصلا من اجل قياسها وقياس أثرها فهذا الخطأ في المنهجية والذي سمي "أثر هوثرن" كان من أهم الأسباب التي فجرت ثورة جديدة في الفكر الإداري، ومهد الطرق لما سمي فيما بعد بحركة العلاقات الإنسانية التي ظهرت خلال عام 1950-1960 وكانت وجهة نظر هذه الحركة تنطلق من أن معاملة العاملين معاملة إنسانية جيدة تؤدي إلى تحقيق إنتاجية

أفضل، وحركة العلاقات الإنسانية هذه مهدت السبيل لما أصبح يعرف في الوقت الحاضر بدراسة السلوك التنظيمي¹.

وظهرت بعدها نظريات أسست لدور العامل والموظف في المنظمة وعقدت لمساهماته الفعالة وحاجاته التي تتجاوز الحاجات المادية المجردة إلى الحاجات والمطالب الإنسانية في قضايا الإبداع والتفوق والتحدي والمشاركة في اتخاذ القرار وتمكين الموظف ومنحه حريات أكبر في العمل.

ومن أهم النظريات نظرية "MASLOW ABREHAM" للحاجات ونظرية Y&X لصاحبها Gregon Mc Douglas ونظرية الشخصية البالغة لصاحبها Arg Chris Yris وغيرها من النظريات التي بدت تمهد الطرق بشكل تدريجي نحو التمكين ورفع سوية العنصر البشري في منظمات الأعمال².

3- النظرية الإدارية الحديثة:

أ- نظرية التنظيم:

هذه النظرية ساهمت في تغيير نظرة العاملين إلى المؤسسة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرية الكلية الشمولية الأهداف المشتركة، فبدلاً من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة، أصبح الاهتمام نحو الأهداف العامة للمؤسسة من خلال رؤية المؤسسة ككيان متكامل، من خلال وظائف متربطة ومتعاونة ومنسجمة بعضها مع بعض مما كرس مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفعالة، فزادت أهمية عمل الفرق الذي يعتمد على العامل المشترك بالمعرفة والقدرة على المبادرة والإبداع والتطوير لأن من أهم مقومات أعضاء

1 - محمود حسين الوادي. التمكين في العصر الحديث، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2012، ص 34.

² - نفس المرجع، ص 35.

الفريق المتجانس أن يكون لكل واحد منهم قدرة على تقديم قيمة إضافية ومساهمة نوعية للفريق وإلا فسيكون هذا العضو عبئا على الفرق ومعيقا لتحقيق أهدافه.

ب. إدارة الجودة الشاملة M.Q.T

من أشهر رواد هذا النموذج الفكري والعملية نجد (فيليب كروسبي، ادوارد دومينيغ، كايزو ايشي كاوا، جوزاف جوران) ومن أهم الأسس والمبادئ التي يقوم عليها هذا النموذج إتاحة الفرصة لجميع العاملين للمساهمة في تطوير أساليب وإجراءات العمل وابتكار الحلول والطرق والإجراءات المناسبة لحل المشكلات وكذلك أن يتم الاتصال بين الإدارات داخل المنظمة وفق حاجة العمل وليس على أساس الهيكل التنظيمي وتوفير نظام الحوافز يشجع على المشاركة في اتخاذ القرارات وفرص التعبير عن الذات وإبداء الرأي والاقتراحات والعمل برح الفريق.¹

منظمة التعلم: ورثها بيتر سينغ (Petre Senge) والذي يعرفها على أنها المنظمة التي تسمح لكل فرد فيها بالمشاركة والتدخل في تشخيص ومناقشة مشاكلها والبحث عن حلولها وأن يجربوا ما لديهم من قدرات ومهارات لإحداث التغيير والتحسين لتنمية مهاراتهم ومعارفهم وخبرتهم من أجل تحقيق أهدافهم² ،

فالمؤسسة المتعلمة هي المؤسسة التي تشجع التعليم وتبادل المعلومات بين أعضائها إذ يبحثون خلالها دائما عن الأفكار الجديدة ليتكيفوا معها وليتبادلوها من خلال رؤية مشتركة

1- شائع بن سعيد مبارك القحطاني: التمكين وعلاقة الابدح في المنظمات الامنية، أطروحة دكتوراه (غير منشور)

جامعة نايف العربية 2011- كلية الدراسات العليا، الرياض السعودية ص 22.

² - نفس المرجع، ص 23.

ونجد أن بيتر سينغ يؤكد على أنها تركز على مقومات أساسية محورها ثقافة المؤسسة، وقيمها التي نركز على العناصر التالية¹:

المعلومات وأهميتها في التعلم، روح الفريق وأهميته في التعلم الجماعي الذي يضاعف التعلم الفردي، التمكين، وهو الذي يحرر العامل من أية قيود تمنعه من التعلم والمشاركة التي هي محور التعلم والتعليم.

1 يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم اداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2009، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية، ص 36 .

المبحث الثاني: أسس نظرية حول التمكين

إن الحديث عن التمكين يقود إلى ضرورة التعرف على أهم أنواعه وأساليبه وكذلك إبعاده ومبادئه ونماذجه بالإضافة الي مستويات التمكين.

المطلب الأول: أنواع واساليب

التمكين

هناك العديد من أنواع وأساليب التمكين من وجهات نظر مختلفة، حيث سيتم التطرق أولاً إلى أنواع التمكين ثم أساليبه.

أولاً - أنواع التمكين

يمكن تصنيف التمكين إلى خمسة أنواع وهي:¹

1- مشاركة المعلومات:

تجعل الاتصالات من أعلى إلى أسفل العاملين في المستويات الدنيا أكثر فهما لعملية اتخاذ القرارات و التزام بقرارات التنظيم، كما تجعلهم يتساءلون عن سبب القيام بالعمل، مما يدفعهم إلى مناقشة آرائهم بحرية من خلال الاتصالات من أسفل إلى أعلى.

2- حل المشكلات من أسفل إلى أعلى:

فالعاملون في المستويات الدنيا أعلم بمشكلات التنظيم، مما يتطلب منهم التصرف باتخاذ قرارات لحلها.

3- استقلالية المهام :

وذلك بتشكيل فرق ذاتية تكون الرقابة عليها معتدلة ، يعمل أعضاؤها في التنفيذ فقط ، ويتمتعون بنوع من الاستقلالية ، في حين تبقى الإدارة العليا مسؤولة عن رسم السياسة الاستراتيجية.

1 - أحمد عريفات وآخرون، مرجع سابق، ص 188.

4-تكوين الاتجاهات:¹

أي تغيير طرق العمل و إجراءاته بتدريب العمال و تعليمهم ، عن طريق تزويدهم بقيم جديدة لخلق سلوك جديد يتلاءم مع التغيير .

5-الإدارة الذاتية :

فتوزيع العمل بين الإدارة و العاملين يعني تدخل العاملين في عملية اتخاذ القرار ، و بالتالي فإن تعليمات السلطة و التنفيذ توضع من قبل الأكثرية غير المتوقعة للتكيف مع المستجدات.

ثانيا: أساليب التمكين

- أسلوب تمكين الأفراد:

يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد مما يسمى "تمكين الذات و يبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار هذا وقد وصلت الدراسات إلى أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية إلا أن هناك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.²

- أسلوب تمكين الفريق:

بدأت فكرة التمكين الجماعي من مبادرات دوائر الجودة في نهاية القرن الماضي والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معا، فعمل الفريق يعد أسلوبا يستخدم لتمكين العاملين من أجل تطوير قدراتهم وتعزيز أداء المنظمات. وهو ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات،

¹. عبد العالي دبله، وفاء العمري، البية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي، مقال ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية،

جامعة محمد خيضر ،بسكرة ، دون سنة النشر ، ص47،

² -يحي سليم ملحم مرجع سابق، ص ص:40-42.

من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى الأفقية والتنظيم المبسط بدلا من التنظيمات الهرمية

- أسلوب الأبعاد المتعددة

يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأسلوبين السابقين حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة هي التعليم والقيادة الناجحة والمراقبة الفاعلة والدعم والتشجيع المستمر والهيكل المناسبة والتفاعل بين هذه جميعا من هنا فإن الجميع يعملون على صنع القرارات الاستراتيجية وعلى هذا الأساس فالتمكين ليس شعورا شخصيا فهذا مستحيل دون مقومات هيكلية وعوامل تنظيمي ملائمة إضافة إلى ملائمة العلاقات بين المديرين والمرؤوسين على أسس من الثقة والدعم والتواصل وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية والكافية لكي يشعر الفرد والفريق ككل بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة .

- أسلوب التمكين من خلال التحفيز:

قام كل من (Corgere and Kanungo) بتعريف التمكين على أنه تعزيز الكفاءة الذاتية ثم قام (Velthouse and Thomas) بالتوسيع في هذا المفهوم من خلال استعراض القوة كطاقة وحافز، ومن خلال ربط التمكين بالتغيير في إدراك المتغيرات والتي أطلقوا عليها اسم "تقييم المهام" والتي تحدد التحفيز بالنسبة للعاملين ثم بعد ذلك بنموذج (Spreitzer) الذي ارتكز على نظرية التحفيز ل "توماس" حيث قامت هذه النظرية بتعريف التمكين من خلال التحفيز على أنه أربعة أبعاد إدراكية المعنى هي: القدرة، حرية الإدارة، الاستقلالية، التأثير.

المطلب الثاني: مستويات وابعاد التمكين

تسعى المنظمة من خلال تبنيها ل فلسفة التمكين إلى بقائها دائما رائدة في مجال نشاطها والوصول إلى الكفاءة العالية والفعالية المتزايدة بالاستفادة من الإمكانيات المتوافرة

لدى مواردها البشرية ، و قد وضع الباحثين مجموعة من مستويات و أبعاد التي تصف وتوضح مضمون التمكين ، و هذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب .

اولا: مستويات التمكين

تطبيق الكثير من المنظمات اليوم برامج التمكين ولكن بدرجات متفاوتة، ففي بعض المنظمات يعني التمكين تشجيع العاملين في طرح الأفكار، بينما يحتفظ المديرين بالسلطة الأخيرة لاتخاذ القرار، وفي منظمات أخرى يعني التمكين إعطاء العاملين حرية التصرف والسلطة الكاملة لاتخاذ القرار، كما يقسم **Mc Shane and Glinow** عملية التمكين إلى ثلاث مستويات منها¹ :

- المستوى الأدنى:

يتمثل المستوى الأدنى في الاستشارة الانتقائية حيث يطلب من العاملين وبشكل فردي معلومات محددة حول بعض جوانب القرارات، وفي هذا المستوى لا يقدم العاملون الحلول وقد لا يعرفون تفاصيل المشكلة التي تستخدم من أجلها المعلومات.

- المستوى المتوسط:

ويظهر المستوى المتوسط لتمكين العاملين عندما يتم استشار العاملين بشكل أوسع سواء بشكل فردي أو جماعي وفي السياق تقدم لهم تفاصيل المشكلة ومن بعد ذلك يقدمون شخصيتهم للمشكلة وتوصياتهم ولكن القرار النهائي لا يندرج ضمن نطاق سلطتهم وفي هذا الإطار وجد مجموعة من الأساليب والطرق المساعدة في هذا المستوى نذكر منها.

1. دوائر الجودة: هي فرق صغيرة من العاملين تجتمع لبعض الساعات أسبوعيا

¹ - أحمد طيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتاب الحديث،

الطبعة 1، الأردن 2009، ص ص: 46-47

لتحديد مشكلات الجودة والإنتاجية واقتراح الحلول للإدارة ومراقبة تطبيق الحلول ونتائجها في موقع عملهم.

2. برامج اقتسام المكاسب: تقوم هذه البرامج باحتساب الادخار في التكلفة ودفع المكافأة ذاتها لجميع أعضاء الفرق من خلال احتساب صيغته.

فرق العمل ذاتية التوجيه: هي عبار عن مجموعات عمل تقوم بإكمال جزء معين من العمل يتطلب عدة مهام تعتمد الوحدة منها على الأخرى وهي تتمتع باستقلالية عالية فيما يتعلق بتنفيذ المهام.

- المستوى الأعلى: ¹

يظهر المستوى الأعلى لتمكين العاملين عندما يتسلم العاملون زمام السيطرة الكاملة في عملية صنع القرارات، وفي هذا السياق فإن العاملين سوف يعملون على اكتشاف وتحديد المشكلات وإيجاد حلول واختيار الحل الأفضل ومن ثم إلى مراقبة نتائج القرار الذي يتخذونه وتعتبر أبعاد التمكين العالية هذه من خصائص المنظمات المستمدة إلى مجموعات وفق العمل.

مما سبق تبين أن التمكين عملية واسلوب يهتم بإقامة وتكوين علاقات ثقة بين المنظمة والعاملين، وتنتج هذه العلاقة إذا ما قامت المنظمة بتحفيز العاملين وسادتهم في اتخاذ القرارات وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية، فالمنظمات الرائدة تدرك أن الاهتمام بالعامل هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز، لا شك أن الاهتمام بمفهوم التمكين يشكل عنصرا أساسيا للمنظمات خاصة في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغط المرافقة للمنافسة العالمية.

ثانيا: ابعاد التمكين

هناك مجموعة من المواصفات إذا توفرت لدى العامل وامتلكها أحس أنه ممكن تدعى

¹. أحمد طيب، عادل سالم معاينة، مرجع سابق، ص، 48

- بأبعاد التمكين، وقد اختلف الباحثون في وضع أبعاد التمكين في بعدين أهمها:¹
- **تفويض السلطة:** ان يعهد الرئيس ببعض اختصاصاته ل احد العاملين من المستويات الإدارية المتتالية
 - **التدريب:** وهو واسيلة لتزويد الفرد بالمعارف والمهارات، وتطوير قدراته بغرض تأهيله للقيام بمهام وظيفته الحالية والمستقبلية ،وتأدية واجباته بقدر عال من الكفاءة
 - التحفيز:** وهي مجموعة العوامل التي تحرك قدرات العاملين لبذل جهد اكبر لتحقيق نتائج افضل.
 - **فريق العمل:** مجموعة من الافراد يعملون مع بعضهم بعضا لأجل تحقيق اهداف محددة ومشاركة.²
 - **الاتصال الفعال:** وهي العملية التي تهدف الي نقل المعلومات وتبادلها التي بموجبها تتوجد المفاهيم وتتخذ وتنفيذ القرارات ،وهي عملية فهم المعلومات وتميرها من شخص الي اخر ، فالالاتصال ذو اتجاهين يتيح للعاملين فرص ابداء الراي وتبادل الافكار والآراء والمعلومات
- يمكن القول أن أبعاد التمكين تتشابه بصفة كبيرة مع مبادئه لكن توجد بعض الاختلافات الواضحة والجوهرية والتي تتمثل في أن الثقة في العاملين ومهاراتهم في التوافق وحل النزعات وفي العمل الجماعي هي الأساس الذي يجب أن يقوم عليه التمكين في أي منظمة.

¹ صفاء جواد عبد الحسين أثر التمكين على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية،العراق،العدد32/2012.

² عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الاعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، دار وائل الطبعة الأولى،الأردن،2013،ص،95.

المطلب الثالث: مبادئ ونماذج التمكين:

ان اعتبار مبادئ ونماذج التمكين احد المفاهيم التي اخذت حيزا كبيرا من اهتمام الباحثين هذا فقد اسندت لها اهمية بالغة بالاضافة الي وجود نماذج ومبادئ متداخلة معها نستعرضها من خلال هذاالمطلب.

أولاً: مبادئ التمكين

يعتقد Thomas stirr أن التمكين يتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة Empower حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ، وهذه المبادئ تتمثل في:¹

- **تعليم العاملين:** حيث ينبغي تعليم كل فرد من المؤسسة لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها.
- **الدافعية:** على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقليل فكرة التمكين وليبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتوعية وبناء فرق العمل المختلفة، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.
- **وضوح الهدف:** أن جهود التمكين لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المؤسسة الفهم الوضح والتصور التام لفلسفة ومهمة وأهداف المؤسسة، ان صلب موضوع عملية التمكين هو الاستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المنظمة. Ownership يقترح stirr معادلة للتمكين تتكون من ثلاث حروف يسميها (As3) تمثل الأحرف الأولى لعناصر المعادلة: السلطة+ المسائلة = الإنجاز، ولتحقيق الإنجاز فإن على الإدارة والعاملين فيها

¹ محمد مطر الزيدانيين، أثر التمكين في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الاردنية - رسالة ماجستير 2006- (غير منشور) عمادة الدراسات العليا، مؤتة الأردن، ص: 26.

قبول المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم، والمسؤولية يمكن أن تكون ممتعة للعاملين خاصة إذا تم تشجيعهم على تقديم أفكارهم للإدارة العليا وكان مسموح لهم بممارسة سلطاتهم على أعمالهم،

● **الرغبة في التغيير:** إن نتائج التمكين يمكن أن تقود المنظمة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها، إن البحث عن طرق عمل جديدة وناجحة أصبحت الحقيقة اليومية وما لم تشجع الإدارة العليا والوسطى التغيير فإن وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل، **نكران الذات:** تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين قبل البدء بتنفيذها، وكما يتصف بعض المديرين بحب الذات وإتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة ينظرون إلى التمكين على أنه

● تحد لهم وليس طريقا لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمؤسسة، أو فرصة لنموهم شخصيا كمديرين وكموجهين.¹

● **الاحترام:** هو الاعتقاد بأن كل عضو في المؤسسة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله وإبداع فيه، وما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المؤسسة فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج العليا المرجوة والاحترام يعني عدم التمييز بين العاملين له سبب من الأسباب لأن عدم الاحترام يؤدي إلى إفشال كافة جهود التمكين.

● **ثانيا: نماذج التمكين**

لبلوغ أو الاقتراب من التمكين تحتاج كل منظمة أن تتفهم التمكين وفقا لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية، وتظهر مراجعة للأدبيات أمثلة لمختلف نماذج التمكين والتي يمكن أن تساعد على تحليل وفهم مفهوم التمكين، وسوف نعرض أهم النماذج التي تميز التمكين منها:

¹. محمد مطر الزيدانيين، مرجع سابق، ص، 38.

1 . نموذج Conger & Kanungo

عرف (er & KanungoCong) التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين حيث تم تعريف التمكين كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية¹

قاعدة التولي: وتعني أن تتولى الإدارة مسؤولياتها الاستراتيجية ويتولى العاملون تحديد الأهداف المنوطة بهم، ومن خلال هذه القاعدة يكون هناك إحساس مشترك و رؤى واحدة للهدف،

قاعدة التخلي: أي أن تتخلى الإدارة عن الاهتمام بالتفاصيل من خلال منحها خبراتهم وتوفير الموارد والمعلومات والإمكانات اللازمة التي تمنحهم الشعور بالثقة والقدرة على الاعتماد على الذات، ومن خلال هذه القاعدة تتضح أهمية قيام الإدارة بالتمكين من خلال دعم استراتيجية التمكين واتخاذ الإجراءات التي تضمن لفرق العمل حرية الحركة وفاعلية الأداء.

3- نموذج الخطوات الثلاث (Randolphs):

يشير هذا النموذج إلى سهولة تنفيذ أسلوب التمكين من خلال تحديد الخطوات الأساسية واقتصارها على ثلاث خطوات هي: بناء الثقة بين الإدارة والعاملين من خلال إتاحة فرص المشاركة الفاعلة وتبادل المعلومات عن طريق القنوات المفتوحة، توفير فرص، التدريب الفاعل والعمل على وضوح الأهداف، مشاركة فرق العمل في بناء الهيكل

¹. مؤيد أحمد صادق سعود، درجة التمكين وتطوير الأداء والعلاقة بينهم من وجهة نظر مديري المدارس

الحكومية في محافظات شمال الضفة العربية رسالة ماجستير 2012 (غير منشور)، كلية الدراسات العليا جامعة

النجاح، نابلس، فلسطين، ص:23.

التنظيمي وفق أهداف المنظمة وتطلعاتها وحاجتها الفعلي

4- نموذج tom Peters لعملية التمكين:¹

لقد قدم **tom Peters** نموذج لعملية التمكين، يقوم على عنصرين رئيسيين هما إشراك الأفراد في كل شيء (مشاركة العاملين) استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة، والمساعدة في تنمية المشاركة وزيادة فعالية فرق العمل، ينصح توم بيترز بتوفير العوامل المساعدة الآتية: حسن الاستماع إلى الأفراد تقدير مجهود الأفراد، الاهتمام بعملية استقطاب الأفراد، الاهتمام بالتدريب وإعادة التدريب، توفير نظم الأجور المحفزة ويفترض هذا النموذج أن تكون الإدارة راغبة في تطبيق عملية التمكين ومدركة لأهمية وضرورة أن يساهم الأفراد بأرائهم وأفكارهم في أعمال المنظمة، مع تهيئة المديرين للاستماع إلى الأفراد وإعطائهم الوقت لشرح أفكارهم والسماح بدرجة معقولة من حرية الرأي والتعبير الأفراد العاملين حتى ولو اختلفت آرائهم مع آراء المدير، والنجاح في تحقيق التمكين واستمراريته ينصح بيترز بالتخلص من المعوقات الآتية: الهياكل التنظيمية الجامدة والمعقدة، القواعد البيروقراطية والشروط المهنية عدم وضوح دور الإدارة الوسطى.

5- spritzer

يعتمد نموذج **spritzer** على أساس أن تحقيق التمكين يتطلب خطوتين أساسيتين هما التمكين النفسي ومن ثم التمكين، فالهدف من التمكين السيكولوجي هو جلب قنوات لدى الإدارة والعاملين بأهمية التمكين، وعندما تترسخ هذه القنوات بدرجة كافية يتم تطبيق التمكين بهدف توفير البيئة الملائمة للتمكين.²

¹. مطرين عبد المحسن الجميلي، الانماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا- جامعة نايف للعلوم الأمنية 2008، الرياض- السعودية، ص: 55.
². محمد بن مسفر الشمراني، المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ص: 102.

6 نموذج . bayerlien and Harris

قدم كل من **bayerlien and Harris** هذا النموذج والذي يقوم على ثلاث مكونات لا بد من توافرها حتى تتحقق عملية التمكين، وتتمثل هذه المكونات في السلطة والمسائلة والقدرة ويقصد بها في النموذج ما يلي:

القدرة: وهي امتلاك المعلومات والمهارات والمعرفة الضرورية لاتخاذ القرار لفعل وإنجاز المهام

المسائلة: وهي تحمل أفراد جماعات العمل المسؤولين لإنجاز المهام الواجبة،

السلطة: وهي إعطاء التابعين القوة والحرية لإدارة وإنجاز المهام وضع القرارات ذات العلاقة.¹

¹ محمد بن مسفر الشمراني، مرجع سابق، ص: 105

المبحث الثالث: آلية تطبيق التمكين

في هذا المبحث سيتم التعرف على ما يحتاجه التمكين من أجل تطبيقه على أرض الواقع باعتباره استراتيجية بناءة داخل المنظمة تساهم في تحسين أداء عاملها والرفع من إنتاجيتها و ثم إلى التعرف على أهم المراحل والخطوات التي يتدرج عليها هذا المفهوم كذلك ذكر أهم العوائق التي تحول بينه وبين تطبيقه وبعض الطرق التي قد تكون حل لبعض هذه المشاكل.

المطلب الأول: دواعي تبني التمكين ومؤشرات قياسه

من خلال هذا المطلب يمكن القول أن التمكين يتطلب وجود مجموعة الدواعي والمؤشرات لتبني التمكين في المؤسسة.

أولاً: دواعي تبني التمكين:

بالإضافة إلى مختلف الأهداف المراد تحقيقها هناك العديد من الأسباب التي تدفع بالمنظمات لاعتماد التمكين باعتباره فلسفة واستراتيجية قائمة على منح العاملين المزيد من الحرية والاستقلال في أداء أعمالهم وكذلك منحهم السلطة والمسؤولية لاتخاذ القرارات وفيما يلي سنتطرق لبعض الأسباب التي تدفع إلى تبني التمكين حسب عدد من الباحثين ومجموعة من الدراسات: حيث تشكل رغبة المؤسسات المحافظة على قدر تنافسية عالية واحدة من الدوافع للتوجه صوب العمل الاستراتيجية التمكين إذ أشار (Eestal) إلى أن المؤسسات عليها أن تذهب ابعدها من مفهوم الإدارة التقليدية الموجهة والتطبيق المحدود للإدارة بالمشاركة إذا رغبت التعامل مع التحديات البيئية العالمية وما ينتج عنها من تأثيرات عن البيئة الداخلية، وهكذا ينبثق التمكين من خلال التحديات الداخلية والخارجية التي توجهها المؤسسات كنتيجة منطقية، المنافسة الحادة والتغيرات في تركيبة القوى العاملة¹.

أما (daft) فقد أشار إلى وجود سببين أساسيين لتوجيه المؤسسات نحو تمكين الافراد العاملين فيها هما :

التمكين يمثل استجابة حتمية لمتطلبات الجودة الشاملة التي تركز عليها المنظمات في تقديم منتجات ذات جودة عالية والمرونة اللازمة لتلبية طلبات الزبائن، فضلا عن سرعة الاستجابة إلى جانب التكلفة المنخفضة وتوافر الخيارات المتعددة، وكذلك يعد التمكين خطوة مهمة وحاسمة في تحقيق التعليم التنظيمي¹

ويضيف (Iramzadeh chakerlay) أن المنظمات تعتمد استراتيجية التمكين طريقة فعالة لاستعمال أفضل المواهب والمهارات الموجودة لدى الأفراد العاملين، يمثل ضرورة حتمية اذا ما أردت المنظمة إجراء التغييرات والتحسينات يخلق التمكين شعورا لدى الأفراد العاملين بتحسين مساهمهم الوظيفي وبالتالي انعدام قلق الأمان الوظيفي².

ثانيا: مؤشرات قياس التمكين

إن تطبيق التمكين يحتم تقييم مدى فعالية و تنفيذه ،وفي هذا الصدد يمكن تقديم المؤشرات التالية:³

1- عدد الافكار الجديدة، فالابتكار يقترن عادة بإتاحة مساحة كافية من حرية التعرف والحماس لدى المرؤوسين؛

2-نسبة القرارات المتخذة في المستويات الادنى إلى إجمالي القرارات المتخذة بالمؤسسة؛

3- قدرة التحسين في مؤشرات التكلفة والجودة؛

4-مدى النجاح في التنافس بالوقت؛

5-مدى سهولة تدبير من يمكن أن يشغل المناصب القيادية؛

6- قدرة التحسين في معنويات ورضا العاملين؛

7- قدرة التحسين في ولاء العاملين ؛

1- حان دهش حلاب وكمال كاظم طاهر الهزني، مرجع سابق، ص 45.

2. مؤيد الساعدي، مرجع سابق، ص 180

يعتمد نجاح التمكين على عدة عوامل منها:

1- اعتبار التعلم استثمار ضروري واتصاف المدير والعاملين بالمرونة والرغبة في

العمل مع النظر إلى المورد البشري كأصول يمكن تجديد قيمتها باستمرار؛

2- مدى رغبة الرؤساء بتحويل الصلاحيات للمرؤوسين؛

3- وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء مع ربطه بالحوافز المادية والمعنوية؛

4- تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية والقيام بالأعمال الموكلة إليهم ؛

المطلب الثاني: خطوات ومتطلبات التمكين ومقوماته

من أجل تطبيق التمكين هناك مجموعة من الخطوات والمتطلبات التي يجب علي

المؤسسة اتباعها بالإضافة وجود مجموعة من المقومات التي يجب علي المؤسسة ان

تأخذها بعين الاعتبار.

أولاً: خطوات تطبيق التمكين:

ظهرت العديد من النماذج التي تصف عملية تطبيق التمكين نتيجة لاختلاف زوايا النظر

بين الباحثين والدارسين لموضع التمكين ويظهر الاختلاف في تعداد خطوات تطبيق

التمكين ومن ناحية المنطلق لبداية التطبيق الفعلي للتمكين، غيرانه هناك انقاق تام بين

الباحثين على أن تطبيق التمكين يكون بشكل تدرجي: ¹

ونحن في درستنا هذه سنعتمد على الخطوات التي جاء به نموذج الخطوات العشر

(Flotter and Ford) وكانت هذه الخطوات كآآتي: ²

– تحديد أسباب الحاجة إلي ذلك.

– التغيير في سلوك المديرين.

– تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين.

¹. تلخوخ سعيدة، التمكين الإداري واثره علي الاداء الوظيفي، مذكرة ماجستير ، (غير منشورة) كلية العلوم الاقتصادية

وعلوم تجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، 2014/2013، صص 41،42،

². هجيرة بودرهم، مرجع سابق، ص35

- تكوين فرق العمل.
- المشاركة في المعلومات.
- اختيار الأفراد المناسبين .
- توفير التدريب .
- الاتصال لتوصيل المعلومات.
- وضع برنامج للمكافآت
- عدم استعجال النتائج.
- اقتراح (Flotter and Ford) العديد من الخطوات لتنفيذ عملية التمكين:

الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير.

الخطوة الأولى : يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين.
ويمكن حصر هذه الأسباب في النقاط التالية:

1- تحسين خدمة العملاء و رفع مستوى الجودة بالإضافة الي زيادة الإنتاجية .

2- تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين و المديرين

ومهما كانت الأسباب فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد. ويجب على المديرين أيضا شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين بمعنى تحديد بشكل دقيق المسؤوليات التي سيتحملها العاملين من جزاء التمكين.

الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين.

إن أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة قبل البدء في تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين. فقد أشار (Kizilos1990) أن العديد من المديرين قد أمضوا 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 للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

الخطوة الثالثة: تحديد القرارات يشارك فيها للمرؤوسين. أن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المدير للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمدير والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم. فالمديرين عادة لا يحبون 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. كما يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.

الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل.

العاملون الذين يعملون بشكل جماعي، تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا. وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين فإن المؤسسة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل من خلال فرق العمل.

الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات:¹

لكي يمكن للمرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة فإنهم يحتاجون المعلومات عن وظائفهم والمؤسسة ككل. يجب أن توفر للعاملين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على اتخاذ القرارات، وتجعلهم يساهمون في تفهم كيفية القيام بعملهم، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طبة أداء عملهم كلما زدت مساهمتهم.

الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين.²

يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي. وبالتالي يفضل أن تتوافر للمؤسسة معايير واضحة ومحدده لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

¹. هجرة بودرهم، مرجع سابق. ص36.

². هجرة بودرهم، نفس المرجع السابق. ص37.

الخطوة السابعة: توفير التدريب.

يعد التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود التمكين، حيث يجب أن تتضمن جهود المؤسسة توفير برامج تدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين مثل: حل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل و التحفيز وذلك لرفع المستوى المهاري و الفني للعاملين.

الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات والأهداف المتوخاة للتمكين.

ويمكن أن تستخدم الإدارة خطة عمل عن أداء العاملين، كوسيلة لتوصيل توقعات الإدارة للعاملين. حيث يحدد المديرين للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير.

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها العاملين بأهداف المؤسسة. يجب أن تقوم المؤسسة بتصميم نظام للمكافآت بما يتلائم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل في خلال فرق العمل.

الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج.

لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة. كما يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم العاملين أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة. وبمأن تبنى برنامج للتمكين سيتضمن تغيير فأننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والعاملين وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين. وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة. فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتا وتتضمن جميع الأطراف في المؤسسة.

كما أشار (Bill) إلى أن هناك عدة خطوات لتمكين وهي:

1-تعريف وتوصيل مفهوم التمكين للعاملين؛

2-توفير بيئة العمل المناسبة للتمكين؛

- 3- تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يتخذها العاملون والتي يتخذها المديرون مع توافر الثقة المتبادلة بينهم؛
- 4- تأسيس فرق عمل يعملون لصالحهم ولصالح المؤسسة؛
- 5- توفير المعلومات اللازمة والخاصة بالمؤسسة للعاملين لاتخاذ أفضل القرارات؛
- 6- اختيار الأفراد المناسبين والمؤهلين لتطبيق التمكين؛
- 7- توفير التدريب اللازم للعاملين لتحسين المستوى المعرفي لهم في القدرة على التعامل مع المرفق المختلفة وحل المشكلات التي تواجههم؛ بالإضافة الي نقل التوقعات من خلال الخطط الإدارية
- 8- توقع حدوث المشاكل وأخطاء عند تطبيق التمكين فيجب التعامل معها بحرص والصبر حتى تحقق الأهداف المرجوة من التمكين؛

ثانيا: متطلبات التمكين.¹

عند البدء في التخطيط أي برنامج من برامج التمكين، يجب أن تتوفر مجموعة من الشروط في مكان العمل من أجل التمكين، وهناك ثلاث فئات رئيسية من الشروط الحيوية يجب وجودها على مستوى المؤسسة والأفراد للتمكين، وهذه الشروط هي:

1. **القوة والسيطرة:** ينبغي للمؤسسة أن تكون لديها الرغبة والقدرة على تغيير هيكل السلطة (القوة) في المؤسسة، والسماح بالحصول على موارد بشكل أكبر وتشجع حرية التعرف للعاملين. أما بالنسبة إلى العاملين فإنه في نفس الوقت ينبغي للعاملين أن تكون لديهم الرغبة في زيادة سلطتهم ومسؤوليتهم، بغض النظر عن مدى مساهمة المؤسسة في ذلك، لأنه إذ لم يكن هناك رغبة من العاملين، فإن عملية التحول في القوة التي تحصل، بالإضافة إلى أن الأفراد الذين يرغبون في السيطرة أكبر يكونون أكثر اندماجا ومتابعة لفرص التمكين.

¹. هجيرة بودرهم، مرجع سابق، 38.

2. **الثقة:** إن الثقة تنشأ عن الإيمان بالنوايا الحسنة من قبل القادة في المؤسسة، ومن دعم وتعاون الزملاء والعاملين في العمل، إضافة إلى أن التجربة الإيجابية مع مشاركة الممارسات التنظيمية تساعد في تسريع الثقة التي من شأنها أن تساعد في تقوية عادات الاندماج في المؤسسة¹

3. **تحمل المخاطرة:** يحتاج جوهر عملية التمكين إلى التحول من قبل كل المؤسسة والأفراد ومثل هذا التحول يتطلب الابتكار والتعليم المستمر، فإن قدرة المؤسسة على تعزيز سلوك الجرأة والمغامرة أمر بالغ الأهمية، فعندما يعتبر تحمل المخاطرة جزءا من عادات المؤسسة وبالتالي يكافئ العاملون عليه، فإن العاملون سيكونون أكثر ميلا لإتباع اتجاهات جديدة، ولاكتساب قدرات ومهارات جديدة، وبالتالي اتخاذ مبادرات جديدة، وقد أكد (Shane) وآخرون أن من أهم متطلبات التمكين هو تأثير المدير على العاملين، حيث يقوم المدير بوضع الأدوار وتوضيح الأهداف وتخصيص المكافآت، وتوزيع الموارد، وتوصيل قيم المؤسسة وعاداتهم، ووضع هيكلية التفاعلات بين مجموعات العمل وتنسيق تصورات الأفراد حول بيئة العمل إضافة إلى أن العلاقة الجيدة بينهما تجعل العاملين يتحملون قدرا أكبر من المسؤولية ويساهمون أكثر في وحداتهم، وقد أضافت (Quinn & Spreitzer) أن من متطلبات التمكين هي: الانفتاحية والعمل الجماعي بحيث يشعر كل عامل في المؤسسة بأنه جزء من المؤسسة، بالإضافة إلى الانضباط والمراقبة عن طريق تحديد أهداف المؤسسة ونطاق الإشراف فيها، بالإضافة الي تعزيز الشعور بالدعم والإحساس بالأمان.²

بالإضافة إلى ذلك، فإنه يجب تدريب العاملين بشكل مناسب، لتمكينهم من صنع قرارات بشكل صحيح وتحمل المسؤولية، وإيجاد رؤية وقيم مشتركة بين العاملين والمديرين، وهذا

¹ - هجيرة بودرهم، مرجع سابق، 38.

² . محمد بن مسفر الشمراني، المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين - أطروحة دكتوراة (غير منشور) جامعة

يافي العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، دون سنة، ص 103

يمكن تحقيقه من خلال وجود فوائد يمكن اقتسامها بين جميع الأطراف في المؤسسة .

ثالثا: مقومات التمكين

أن أهم المرتكزات الأساسية التي يقوم عليها التمكين ما يلي:

- التفويض:¹

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

- المعرفة والمهارة²

لا يخفى على إنسان في القرن الواحد والعشرون الكم الهائل من المعرفة التراكمية التي تكونت ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى يومنا هذا، كما لا يخفى على أي مدير ما يشاهد ويلمسه من تطورات تكنولوجية ومعرفية وعلمية تستدعي تغيرات في الأنماط الإدارية التقليدية، وتغير في إدارة الموارد البشرية وتغير في شكل العلاقات بين مختلف أقطاب اللعبة الاقتصادية في المنظمة، من مديرين ومساهمين وعاملين وزبائن ومجتمع بأكمله ومن أهم المفاهيم الدالة على ذلك في وقتنا الراهن ما يسمى بعمال المعرفة وغيرها من المصطلحات الدالة على تحول واضح نحو استخدام المعرفة وإدارتها في المنظمات .

¹. محمد بن مسفر الشمراني ، مرجع سابق ص 102.

¹. محمود حين الودي ، مرجع سابق ، ص 45.

- التدريب:

يعرف التدريب على أنه إجراء منظم ومستمر تقوم به المنظمة متى استدعت الحاجة إليه بغرض تحقيق كل أهداف الفرد العامل في المؤسسة والمتمثلة في تحقيق الكفاءة والفعالية في العمل أما بالنسبة للمنظمة فتتصدر أهدافها في زيادة الربحية والإنتاجية مما يحقق لها ميزة تنافسية.

- الاتصال وتدفق المعلومات:¹

من المقومات الجوهرية للتمكين وجود الاتصال، فإن وجود نظم فعالة للاتصالات مع المستفيدين من العملاء الخارجيين والداخليين تسمح بالتعرف على مدى رضاهم عن مستوى الخدمات المقدمة لهم وعن تقديم مقترحاتهم ومطالبهم ، وكذلك يسمح الاتصال للعامل بمعرفة أخبار المنظمة ويساهم في زيادة قدرته على انتهاج آليات واضحة لتنزيل المعلومات وتناقلها بين المستويات كافة مما يسمح باتخاذ القرار في الوقت المناسب لحل مشاكل قد تواجه العمل أو تشكل خطر على المنظمة ككل.

- الثقة:²

تعرف على أنها امتلاك الشخص محل ثقة الكفاءة والأمانة، وتكتسب الثقة من خلال الاهتمام بالآخرين والوقوف إلى صفهم فيما يحدث لهم من خير أو شر ومشاركتهم همومهم، تلك الثقة التي قد تتبنى من خلال الاهتمام والتواصل والعلاقة القائمة على الريح والتبادل وسياسة أنا أريح وأنت تريح

¹. محمد حافظ حجازي - إدارة الموارد البشرية- دار الوفاء مصر، 2005، ص 309.

². رفة عمر الحريري وسعد زناد دشيح، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة الطبعة 1- الأردن-

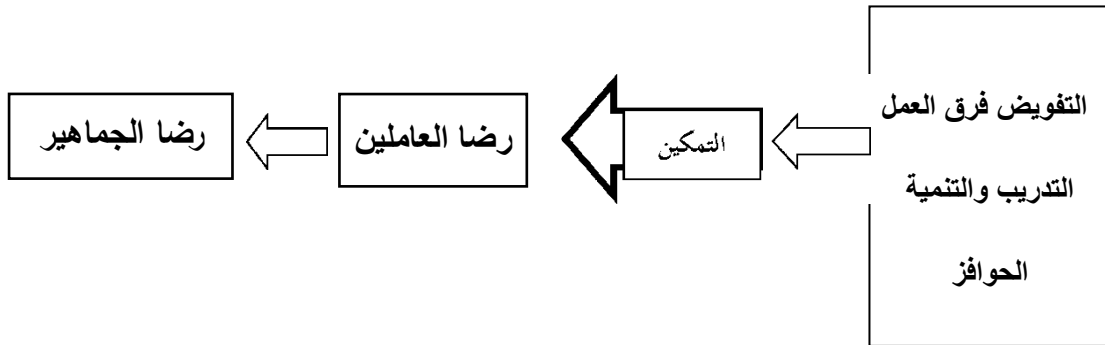
- الحوافز المادية والمعنوية:¹

يحتاج التمكين إلى من يساعد ويتحمل مزيدا من الأعباء وخاصة تحمل المسؤولية والمشاركة والتفكير والعصف الذهني وعلى الرغم من أن هذه العوامل تعد في حد ذاتها حوافز معنوية تساهم في الرفع من معنويات العاملين وتشعرهم بمعنى أرقى وأرفع لحياتهم والحوافز المادية تساهم في إبداع العاملين داخل المنظمات التي يعملون بها.

- فرق العمل:²

يمكن تعريف فرق العمل بكل بساطة ودون إطالة أو تعقيد للمفهوم على أنه مجموعة الأفراد يعملون مع بعضهم لتحقيق أهداف مشتركة. والشكل الموالي يلخص أهم مقومات التمكين:

الشكل رقم (01): مقومات التمكين



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على ما ورد سابقا

¹. سوسن شاكر مجيد، محمود عود الزيادات، إدارة الجودة الشاملة- تطبيقات في الصناعة والتعليم- دار الصفاء

الطبعة 1- الأردن- 2007- ص 160.

². محمد بن مسفر الشمrani ، مرجع سابق ، ص 105.

إن من أهم المقومات الأساسية للتمكين التي تم التركيز عليها في هذه الدراسة هي التفويض، فرق العمل، التدريب والتنمية، التحضير المعنوي والمادي.¹

المطلب الثالث: فوائد و معوقات التمكين

هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى فشل التمكين وعرقلة تطبيقه في المنظمات، وقد يرجع ذلك إلى جملة النقاط التي تظهر في هذا المطلب .

اولا: فوائد تطبيق التمكين²

يعد التمكين من أهم ضمانات وحيوية واستمرار أي منظمة فتطبيق التمكين كما يرى العديد من الباحثين يعود بالكثير من الفوائد والمزايا، وتعد الفوائد المترتبة عن تطبيق التمكين بالنسبة للمؤسسة وقياداتها العليا وبالنسبة لمدراء الأقسام وبالنسبة للعاملين على النحو التالي:

* **بالنسبة للمنظمة:** تنمية طريقة تفكير الرؤساء، بتركهم متابعة الأمور اليومية الروتينية وإتاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز على الشؤون الاستراتيجية ووضع الرؤية وصياغة الرسالة والغايات بعيدة المدى ورسم . الخطط طويلة الأجل.

* **بالنسبة لمدراء الأقسام (الفرق):** تصبح الإدارة أكثر حماسا ونجاحا وتتمكن من تحسين استخدام توظيف الموارد والأفراد وتستفيد الإدارة والفريق من مجالات قوة كل فرد من الفريق³

* **بالنسبة للعاملين:** زيادة التزامهم وتعهدهم بمسؤوليات جديدة وإمدادهم بما ينمي

¹. فيصل بن جاسم بن محمد الأحمد الطافي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية، دار الذاكرة للطباعة 1- لبنان 2008، ص ص 213-215.

². يحيى يم ملحم، مرجع سابق ص 96.

³. بلال خلف السكارنة، مرجع . مابق ص 379.

قدراتهم ومهاراتهم حيث يساهم التمكين في إطلاق العنان للأفراد لتفعيل معارفهم وقدراتهم الابتكارية ويمنحهم الطاقة للعمل باستمرار.

ثانياً: معوقات التمكين¹

هناك العديد من المعوقات التي تواجهها المنظمات العربية خاصة والتي تحد من قدرها على تطبيق التمكين ومن هذه المعوقات ما يلي:

- الهيكل التنظيمي الهرمي.
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
- عدم الرغبة في التغيير.
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان الوظيفة والسلطة.
- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية.
- النظم والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على الإبداع والابتكار.
- السرية في تبادل المعلومات.
- ضعف نظام التحفيز.
- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
- انعدام الثقة الإدارية.
- عدم ملائمة نظام المكافآت.

بالإضافة إلى ما تم ذكره يمكن إضافة النقاط التالية:²

- المشاكل المرتبطة بالمراقبة ودور المدير إذ أن إلغاء دور المدير بالرقابة على الأداء يتيح فرصة أكبر في إعادة تقييم دور المدراء.

¹. مطر بن عبد انحسن، مرجع سابق ، ص 44.

². إحسان دهب جلاب-كاظم طاهر الحسيني ، مرجع سابق ، ص ص: 112-113.

-الرقابة والتوسيع في العلميات: إن مشكلة العمل حتى في البيئة البسيطة يتطلب تفاعل الآراء وتمازجها للركون لقرار أكثر صوابا، إذ إن منح التمكين للعاملين يعتبر مهما وفاعلا حتى لو كانت القرارات المتخذة من قبلهم تسير في نفس إطار توجيه المدراء وليس هناك أخطاء يمكن أن تحصل في تضارب أو تصارع الآراء المتعلقة بالإنجاز وبالعكس فإنها تصبح عائقا في تحقيق إنجاز العمل.

-المسؤولية: ¹

غالبا الأفراد ما يتخوفون من تحمل المسؤولية كما إن العاملين يرغبون دائما بدعم المدراء أثناء أدائهم لمسؤولية الإنجاز وخصوصا عند حصول الأخطاء ولذا فإن المشاركة في تحمل المسؤولية تعد من أكثر المشاكل التي تواجه التمكين.

- البيروقراطية: ²

يود الأفراد العاملين أن يقوم المدراء بالتعامل معهم في إطار تحمل المسؤولية في ظل تحفيزهم ودفعتهم لأداء وفق صورة واضحة المعالم بحيث يكون تقييم أدائهم بشكل واضح وشفاف وليس في إطار السبل البيروقراطية المعرفة في التفصيلات.

¹. خفير كاظم محمود ، مرجع سابق ، ص ص: 181-182.

². صفاء جود عباد الحين، مرجع سابق، ص 86.

خلاصة الفصل:

يشير التمكين إلى ذلك المفهوم الذي يلغي كافة القيود والتعقيدات التي نواجه إنجاز الأداء المطلوب من العاملين، والذي بدوره يعمل على إطلاق العنان أمام أولئك الذين يمتلكون قدرات وكفاءات عالية نوهلهم لتحمل مسؤولية التصرف في موارد المنظمة وتسمح لهم باتخاذ القرارات اللازمة والمطلوبة لمواجهة المشكلات التي تعترض أداءهم، إن التمكين نصوغ في محتواه الثقافة التشاركية في أداء المهام حيث يعتمد على أساليب العمل في شكل فرق أو مجموعات، كما انه يعد سبيلا نحو الرفع من الدافعية الذاتية للفرد العامل ويساهم في جعله أكثر ولاء وانتماء للمنظمة، كما يرفع التمكين من روح التعاون ويزد من ثقة العامل بنفسه ويحرك فيه روح المبادر والتفكير الإبداعي الخالف من اجل حل مشاكل المنظمة التي يعمل بها وذلك استنادا للثقة العالية فانه يتطلب الكثير من الدورات التدريبية المكثفة سواء للعاملين أو المدربين دون تمييز من اجل التطوير من قدراتهم والتعزيز من معارفهم و جعلها مواكبة للعصر الراهن .

والجدير بالذكر الإشارة التي توليها له وايضا يسعى التمكين إلى تحقيق إنتاجية أعلى للمنظمة وذلك من خلال التخفيض في نسبة الغيابات ودورات العمل على سبيل المثال، ومنه إلى تحسين جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة، وفي ظل أن التمكين يحقق كل هذه الإنجازات سواء للعامل أو للمنظمة ككل إلى ضرورة ألا يكون التمكين مجرد مفهوم يتمركز حول تفويض الصلاحيات والمسؤوليات، لكن يجب تعزيز عملية التمكين ومجابهة كل المعوقات التي تحول دون تطبيقه باعتباره كغيره من المفاهيم الحديثة التي تحتاج إلى تقبل للتغيير للوصول إلى درجة أرقى من ولاء وانتماء العاملين للمنظمة بحيث يكرس كل طاقته وامكانياته لخدمتها والمساهمة من اجل بقاءها ونجاحها وازهارها.

لقد أثار موضوع الاداء اهتمام الباحثين والممارسين في حقل الادارة ،اذ اجريت الكثير من البحوث والدراسات حوله، واهتم بعضها بتحديد مفهوم الاداء ومحدداته وما يصاحب هذا المفهوم، وللتعرف على حقيقة الأداء ومعرفة العوامل التي تحدده وتؤثر فيه سعيا لمعرفة الخلل والعمل على تصحيحه، وذلك بغية تحقيق مستويات الأداء المطلوبة ، نظرا لأن أداء المنظمة ما هو الا انعكاس للأداء الفردي داخلها .

كما يعتبر تقييم أداء المنظمة من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها ، ان نجاح أي منظمة يقوم علي تقييم أدائها،الذي يعتبر أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن تقوم بها ادارة الموارد البشرية بالتنسيق والتعاون مع مديري الادارات الأخرى، الهدف منه هو تحقيق أهدافها ومحاولة الوقوف على أسباب أدائهم الحالي، ومعالجة نواحي النقص والضعف فيه وتحسينه مستقبلا، من خلال الجهود التي تبذلها القيادة في المؤسسة بالتأثير على العاملين من أجل رفع أدائهم.

وعليه نهدف ضمن هذا الفصل إلى دراسة الأداء من مختلف الزوايا، إذ نتطرق في البداية إلى الإطار المفاهيمي لأداء المنظمة، ثم ندرس كيفية قياس الأداء و المعايير المستخدمة لذلك، وكيفية تقييم الأداء والطرق اللازمة للقيام بالتقييم، بالإضافة الي كفاءة وفعالية المنظمة وكذلك اهم مداخل تحسين الاداء وسيتم اظهار العلاقة بين التمكين واداء المنظمات من خلال المباحث التالية:

المبحث الاول: ماهية الأداء

المبحث الثاني: مفاهيم تتعلق بالمنظمة

المبحث الثالث: علاقة التمكين بأداء المنظمات

المبحث الاول: ماهية الاداء

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمنظمة بشكل عام، و يكاد أن يمثل الظاهرة الشمولية لمجمل فروع و حقول المعرفة الإدارية قد اهتم العديد من الباحثين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية من خلال دراستهم للأداء من ثمة فان ضبط مفهومه يبقى ضرورة ملحة و إشكالية معقدة يجب الاهتمام بها.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

إن الأداء مفهوم واسع ومحتوياته متجددة ولا تزال الإدارات العليا في منظمات الأعمال مستمرة في التفكير بموضوع الأداء طالما أن تلك المنظمات موجودة.

أولاً: تعريف الأداء

يرتبط مفهوم الأداء بالمنظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي تقوم بها، وأعطى للأداء تعاريف عديدة أهمها:

- الأداء هو ناتج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به المنظمة، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما جعل المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه قبل ذلك السلوك".¹

- الأداء هو انجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية"²

- "الأداء هو تحقيق أهداف المنظمة بمستوى من الفعالية وذلك من خلال استخدام المدخلات المناسبة للحصول على المخرجات بدرجة كفاءة عالية"

- يعرف الأداء بأنه: " تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المحددة "³.

¹ - عبد الباري إبراهيم، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المطبعة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص: 15.

² - عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، ط1، عمان، 2006، ص: 327.

³ - إبراهيم محمد محاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص:

الفصل الثاني: عموميات حول أداء المنظمات

- يعرف بأنه: " الجهد الذي تبذله المنظمة "1.
- يعرف بأنه: "انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية وبصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها "2.
- من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج تعريف الأداء على أنه: " الجهد المبذول من فرد أو جماعة بمساعدة آلة أو دونها، لتحقيق هدف محدد خلال فترة زمنية معينة وذلك لتقديم خدمة أمن منتج باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية.
- كما يعبر الأداء عن مختلف الانجازات أو المجهودات لمختلف استخدامات المنظمة من موارد مالية وبشرية التي تمكن أو تساعد على الوصول إلى الأهداف المحددة باستغلالها بكفاءة وفعالية.

ثانيا: خصائص أداء المنظمة

- يتصف أداء المنظمات بمجموعة من الخصائص يمكن ذكر أهمها في ما يلي:3
- المحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة التي تثرى المنظمة، وتورث هذه الخبرات من جيل إلى جيل بحيث لا تتأثر المنظمة بغياب أو تغيير القيادات.
 - الاعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المختصين والخبراء لإدارة المنظمة ، ويضمن العمل المنظمي عدم تفرد رئيس المنظمة بالإدارة والقرار .
 - المحافظة على الاستقرار الإداري والمالي للمنظمة وذلك من خلال إتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة.

1- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر بجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص: 123.

2- ابراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص: 104.

3. إياد علي الدجني، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي. رسالة دكتوراه، جامعة دمشق، سوريا، 2011، ص149.

الفصل الثاني: عموميات حول أداء المنظمات

- استثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المنظمة و تطويرها في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف.
- اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقا للمنظمة على مستوى الخدمات التي تقدمها.
- التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمد على المنظمة في التوظيف.
- تعزيز ولاء وانتماء العاملين للمنظمة وأنظمتها، باعتبارها منظمة للجميع تتطلب العمل المتواصل للمحافظة عليها وعلى تقدمها.
- عدم الانصياع بصيغة الأفراد، ذلك أن العمل الفردي تظهر فيه بصمات صاحبه واضحة، وضعفه في جانب من الجوانب، وغلوه في آخر، أو إهماله في ثالث لا بد أن ينعكس على العمل، لكن لا يقبل المستوى نفسه من القصور في العمل الجماعي المنظمي الذي يسعى للتقويم المستمر للأداء.

ثالثا: أهمية الأداء.¹

تولي منظمات الأعمال الأداء أهمية كبيرة توازي الإدارة الاستراتيجية وأن أهميته في هذا المجال يمكن أن تناقش من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية نظريا، تجريبيا وإداريا كما يلي:

1- من الناحية النظرية: أن الأداء يمثل مركز الإدارة الاستراتيجية حيث تحتوي جميع المنطلقات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختيارا زمنيا للاستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.

2- من الناحية التجريبية: فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الاستراتيجية للأداء لاختبار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها

¹ - خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري، عمان، 2007، ص: 384.

3- أما من الناحية الإدارية: فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه والتحويلات التي تجري في هذه المنظمات اعتماداً على نتائج الأداء.

رابعاً: نظريات الأداء

إن إدراك الدور الكبير الذي يقوم عليه أداء المنظمات قد وجه انتباه الباحثين الي بلورة عدد من النظريات وسيتم إيجاز ذكر أهم هذه النظريات فيما يلي:

- النظرية البيروقراطية

تنتسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر"، حيث تعد نظريته الخاصة بهياكل السلطة من أهم الدراسات التي أسهم بها وقد اهتم "ماكس فيبر" بدراسة المنظمات كبيرة الحجم والتي كانت تتصف بعدم الكفاءة وتواجه العديد من المشكلات التنظيمية، لذلك قام بتحليل كثير من التنظيمات وأساليب انسياب خطوط السلطة داخل تلك المنظمات، وقام بإيضاح الفرق بين القوة والمواسفات التي يمكن القائد من أن يدفع الأفراد العاملين الذين يعملون معه إلى طاعته في ما يصدره من تعليمات، وقد قسم السلطة إلى السلطة البطولية، السلطة التقليدية، السلطة القانونية الراشدة، واعتبر "ماكس فيبر" النموذج البيروقراطي الذي اقترحه أكثر كفاءة في تحقيق الأهداف لكونه يعتمد على الرشد في اتخاذ القرارات واعتبر ل"ماكس فيبر" القدرة و المعرفة أساساً لتنظيم خالي من المحاباة والمحسوبية.¹

- نظرية الإدارة العلمية

يعتبر فريدريك نايل يوز من أبرز رواد نظرية الإدارة العلمية وقد لا حظ أن إنتاج العمال أقل من طاقتهم، كما أنه لا حظ عدم وجود علاقة واضحة وثابتة بين الأجور والإنتاج، حيث اهتمت هذه النظرية بوسائل رفع الإنتاجية، وقد تم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي بمعدل إنتاج العامل باعتماد الزمن والحركة كأساس في الاختيار العلمي للعاملين، كما أكدت

¹ - خليل محمد حسن الشماع ، خضر كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، ط2، الأردن، 2007، ص:33.

الفصل الثاني: عموميات حول أداء المنظمات

النظرية عن ضرورة تدريب على أنسب وأفضل طرق لأداء العمل والأنشطة كما قدمت وسائل لتخطيط وجدولة الإنتاج إذ اعتبرت العنصر البشري كأبي مورد من الموارد المتاحة في المنظمة وأكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر لرفع الإنتاجية.¹

- نظرية التقسيم الإداري

من أبرز روادها "هنري فايول" وتركز هذه النظرية على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مقسما إلى إدارات وأقسام تقوم بأنشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وتخفيض التكاليف وتبرز بشكل التسلسل الإداري، حيث تتدفق من أعلى إلى أسفل، كما وجد فايول أن النشاط في إدارة الأعمال يقسم إلى أربعة أنشطة أساسية وهي النشاطات الفنية، النشاطات التجارية، النشاطات المالية والنشاطات الإدارية.²

- نظرية العلاقات الإنسانية

صاحب هذه النظرية "التون مايو" تركز هذه النظرية على الاهتمام بالجوانب الإنسانية في المنظمة، وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يكون أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره إنسان وجداني وانفعالي أكثر منه راشدا ومنطقا.³

¹ - خضير كاظم حمود، موسي سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، دار الإثراء، ط1، عمان، 2008، ص: 55.

² - ناصر محمد العدلية، السلوك الإنساني منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص: 27.

³ - حمداوي وسلة، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، قالمة، 2004، ص: 30.

خامسا: أبعاد الأداء

تتمثل أبعاد الأداء في الآتي:¹

- البعد النظري

يمثل الأداء مركز الإدارة الاستراتيجية، حيث تحتوي جميع المنطلقات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختبار ذهني للاستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.

- البعد التجريبي

يظهر بعد الأداء من خلال استخدام اغلب دراسات وبحوث الإدارة الاستراتيجية لاختبار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عليها.

- البعد الاجتماعي

يقصد بالبعد الاجتماعي مختلف السلوكيات التي تسهم في فعالية المنظمة بتقديم بيئة جيدة وتتمثل هذه السلوكيات كالآتي:²

- الإصرار على الحماس وبذل مجهود إضافي كما ينبغي لإنجاز الأنشطة الخاصة بنجاح مثل (المواظبة والغياب النادر، زيادة المجهود الإضافي بالعمل)؛

- التطوع لإنجاز الأنشطة التنظيمية والإجراءات مثل (اقتراح تحسينات تنظيمية، عمل اقتراحات بناءة)؛

- المساعدة والتعاون مع الآخرين؛

- إتباع القواعد التنظيمية والإجراءات مثل (إتباع اللوائح والأوامر، إظهار الاحترام للسلطة، الالتزام بالقيم والسياسات التنظيمية)؛

¹- وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور العالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص: 40.

²- سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص: 116.

الفصل الثاني: عموميات حول أداء المنظمات

- المساعدة والتدعيم والدفاع عن الأهداف التنظيمية مثل (الإخلاص التنظيمي، تمثيل المنظمة بشكل أفضل بالخارج).

المطلب الثاني: أسس نظرية لأداء المنظمات

من أجل فهم سلوكيات أو جوانب الأداء وتحديد مستوياتها الفردي والجماعي والكلية للمنظمة، فهناك مجموعة من العناصر والانواع و المحددات ومؤشرات لقياس الاداء .

اولا: عناصر الأداء

هناك عناصر أو مكونات أساسية للأداء بدونها لا يمكن وجود أداء فعال في المنظمة وتتمثل هذه العناصر فيما يلي:¹

- **المعرفة بالمتطلبات الوظيفية:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

- **نوعية العمل:** تتمثل في ما مدى إدراك المنظمة للعمل الذي تقوم به، وما يمتلكه من مهارات وبراعة وقدرة على التنظيم، وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الممكن إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز من طرف المنظمة.

- **المثابرة:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل، وقدرة المنظمة على تحمل مسؤوليتها وإنجاز أعمالها في الوقت المحدد، ومدى حاجة هذا المنظمة للإرشاد والتوجيه من طرف المشرفين.

ثانيا: أنواع الأداء

تمارس المنظمة عادة نشاطها في مجالات أداء مختلفة نذكرها كالآتي:²

¹ - عمار براهيمية، تحسين الأداء الكلي للمؤسسات الاقتصادية بإعادة هندسة الأعمال، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة تبسة، 2008، ص:05.

² - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2009، ص ص: 116-117.

- الأداء الاقتصادي

يقترن الأداء الاقتصادي بوجود أهداف اقتصادية تسعى المنظمة لبلوغها، والمتجسدة في الفوائد التي تحققها جراء تعظيم نتائجها مع تخفيض مستوى استخدام مواردها، ويعتمد قياس الأداء الاقتصادي على دفاتر وسجلات المنظمة وكذلك ما تعده من قوائم وتقارير التحليل المالي وبما يعتمد عليه من نسب ومؤشرات مالية.

- الأداء الاجتماعي

يعد الأداء الاجتماعي لأي منظمة أساساً لتحقيق المسؤولية الاجتماعية حيث تتمثل أهداف المنظمة على المستوى الاجتماعي والقومي في المجالات التالية:

- التعاون مع المشروعات الأخرى في ميادين متعددة مثل تبادل الخبرات الفنية و الاستثمارات والبحوث؛
- الأهداف التي تحدد مساهمة المنظمة في بعض أوجه النشاط الاجتماعي والثقافي وتطوير المجتمعات المحيطة بها.

ويتميز هذا النوع من الأداء بنقص المقاييس الكمية المتاحة لتحديد مدى مساهمة المنظمة في المجالات الاجتماعية التي تربط بينها وبين الجهات التي تتأثر به مما يزيد من صعوبة إجراء التقييم الاجتماعي للأداء.

- الأداء الإداري

يتمثل الأداء الإداري في مجموعة السياسات والخطط والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية، ويتم ذلك من خلال اختيار أفضل البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة، ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات وكذلك البرمجة الخطية.

كما توجد أنواع أخرى للأداء المؤسسي، يمكن إيجاز أهمها فيما يلي:¹

- الأداء المستديم

هو مدى قدرة المنظمة على تجديد الأداء العادي خلال فترة طويلة نسبياً، وليس فقط ما حققته من أداءات استثنائية في لحظات زمنية منقطعة

- الأداء المجتمعي

وهو الذي يعكس مساهمة المنظمة في تنمية وتطوير محيطها، وكذا تحسين موقعها داخل المجتمع الذي تتواجد فيه.

- الأداء الشامل

وهو الذي يأخذ بعين الاعتبار مطالب مختلف فئات أصحاب المصالح، العمال، الموردون، الزبائن، المحيط المجتمعي، حيث أنه يبحث عن ارضائهم بطريقة أكثر توازن وعدالة، وذلك من دون إهمال نمو المنظمة وتطويرها

ثالثاً: محددات الأداء

تنقسم محددات الأداء من حيث علاقتها بالعامل أو مدى سيطرته عليها الى قسمين الاول يتمثل في المحددات التي تتعلق بالعامل كشخص وسميناه المحددات الداخلية والقسم الثاني تتعلق بالبيئة المحيطة أي خارج سيطرة العامل وسميناه المحددات الخارجية أما هذه المحددات فهي على النحو التالي:²

¹. مراد كواشي، بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها في تقويم أداء المؤسسة. مجلة العلوم الإنسانية، العدد 34، ديسمبر 2010، ص 184-185.

². المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق، ص ص: 113-114.

المحددات الداخلية:

- **الجهد:** يشير الجهد على أنه الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
- **إدراك الدور أو المهمة:** يشير إدراك الدور إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.
- **القدرات:** ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحيانا بالكفايات أو السمات الشخصية، كالقدرة والتحمل وسرعة البديهية أي الشيء لابد من توافرها في من يقوم بوظيفة ما.

المحددات الخارجية:

- يشير الواقع الى أن هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة العامل وتمثل فيما يلي:
- البيئة التنظيمية:** وتشير الى البيئة التنظيمية السائدة في المنظمة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل، الاشراف، توفر الموارد والأنظمة الادارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة نظام الحوافز الثواب والعقاب. وجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز أو تنشيط دافعية المنظمة وبالتالي جودة أدائه.
- البيئة الخارجية:** للبيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به المنظمة أثر على ادائها كالمنافسة الخارجية فالمعلم المتقاعد عادة ما يمتلك القدرة والكفايات ويبذل الجهود أكثر من المعلم المقيم وهذا يؤثر ايجابا في التحفيز للوصول الى مستوى أدائه وقد يؤثر سلبيا في دافعية بعض زملاؤه للعمل اذا ما حصلوا على التحفيز وتبادل الخبرات.

المطلب الثالث: قياس و تقييم الأداء والعوامل المؤثرة فيه

في البداية يجب أن نشير إلى أن هناك فرقا بين قياس الأداء و تقييمه رغم أن استعمال المصطلحين كمترادفين أمر شائع فالأول أي القياس يعبر عن معاينة أو مقارنة بين ما هو مسطر و ما هو محقق أي يقوم بتحديد مدى مطابقة أداء المنظمة إلى الأداء المطلوب، أما تقييم الأداء فهو عملية دراسة لأداء المنظمة من الناحية الاقتصادية و هو عملية مستمرة تتم وفق متابعة لكل سلوكيات المنظمة و هي تشمل عملية القياس.

أولاً: مفهوم قياس الأداء

- إن مضمون عملية قياس الأداء تشير إلى الحصول على حقائق أو بيانات محددة عن أداء المنظمة، بحيث أنها تساعد على تحليل و فهم و تقدير مستوى الأداء المنفذ و إعطاء قيمة معينة مقارنة مع ما هو مطلوب لتففيذه، أي تحديد نسبة الأداء المنجز.¹
- يعرف قياس الأداء المنظمي بأنه المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتوثيقها، ولاسيما مراقبة وتوثيق جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً.²
- وعرف مكتب المحاسبة العامة في الولايات المتحدة قياس الأداء المنظمي بأنه الرصد المستمر والإبلاغ عن الانجازات التي حققها البرنامج وبشكل خاص التقدم نحو أهداف محددة مسبقاً، يتم عادة من قبل برنامج أو هيئة الإدارة.³
- ويعتبر قياس الأداء ضروري من أجل اكتشاف الأخطاء وتحقيق الرقابة على العمليات بغرض تحسينها، كما أنه يوفر المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات حول ما تقوم به المنظمة.

¹ . عمرو وصفي عقيلي الإدارة والموارد البشرية جامعة عمان الأهلية، الاردن، 1985، ص:121.

² . وائل صبحي إدريس، مرجع سابق. ص 69.

³ . رنا ميا، ليال هيثم أحمد، تحديد مؤشرات الأداء الأكثر ملائمة لمتابعة وتحسين أداء مشاريع التشييد في سورية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 36، العدد 2، 2014، ص 323.

* أهمية قياس الأداء المنظمي

يمكن إيجاز هذه الأهمية في النقاط الآتية:¹

- تركز عملية القياس على الاهتمام بما يجب إنجازه ويحث المنظمات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف، كما أن القياس يوفر التغذية العكسية حول مجريات سير التقدم نحو الهدف وإذا ما كانت النتائج تختلف عن الأهداف، ليكون بمقدور المؤسسات أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات.
- إن قياس الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء.
- إن قياس الأداء يحسن واقع الاتصالات الداخلية ما بين العاملين، فضلا عن الاتصالات الخارجية ما بين المنظمة وعملائها ومعاملها، فالتأكيد على قياس وتحسين الأداء يؤدي إلى خلق مناخ جديد من شأنه التأثير على جميع عملاء المؤسسة ومعاملها، وتعتمد عملية جمع ومعالجة المعلومات الدقيقة على فعالية إيصال الرسالة وفق استراتيجية المنظمة.
- إن قياس الأداء يساعد على إعطاء توضيحات حول التنفيذ للبرامج وتكاليف هذه البرامج.
- يمكن لقياس الأداء أن يبين بأن المنظمة تعالج احتياجات المجتمع من خلال تحقيق غايات اجتماعية.
- إن قياس الأداء يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد عليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المنظمة.
- القياس يزيد من تأثير المنظمة، حيث يمكن التعرف من خلاله على المحاور التي تحتاج إلى الاهتمام والتركيز ومن الممكن تحقيق التأثير الإيجابي من تلك المحاور.

¹. مصطفى يوسف، إدارة الأداء. دار الحامد للنشر، ط1، عمان، 2016، ص. ص34-35.

الفصل الثاني: عموميات حول اداء المنظمات

- لا يمكن أن يكون هناك تحسين من دون قياس، فإذا كانت المنظمة لا يعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها، لا يمكن أن تعرف ما هو مستقبلها، وبالتأكيد لا يمكن الوصول إلى حيث تريد.
- بيان مدى مساهمة المنظمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وذلك عن طريق تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل التبذير والضياع في الموارد الاقتصادية.
- إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات المماثلة، ونظام عادل للمكافآت والحوافز بما يدفعها لتحسين أدائها، ورفع إنتاجية العاملين لتحقيق الأهداف المحددة.
- توفير الظروف المناسبة لفرص مساءلة أكثر ملائمة وتطبيق نظام الإدارة الذي يتكامل مع نظم تقييم الأداء المنظمة، ولمراكز المسؤولية ومن ثم تقييم الأداء ككل.

* مؤشرات قياس الأداء

يتم قياس الأداء بمجموعة من المؤشرات أهمها الآتي:

-الربحية

تعتبر الربحية الهدف المبدئي والمقياس الأفضل للكفاءة في الأداء، حيث تشكل الربحية مؤشرا كافيا للأداء الحالي، وتعتبر الربحية قياس للعائد في صورة الأرباح التي يحصل عليها المساهمون لاستثماراتهم في المنظمة.¹

-التكلفة

يمكن للمنظمة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت تخفيض تكلفتها بحيث يمكنها البيع بأقل الأسعار في السوق بأكمله وتكون موقف قيادي في هذا السوق والذي يمكنها من تحقيق أكبر قدر من المبيعات والأرباح.²

¹ - محمد قذري حسن، ادارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2015، ص: 33.

² - حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة 2008، ص: 173.

-الإنتاجية

يقصد بالإنتاجية النسبة بين النتائج المرغوب فيها والوسائل المدخرة لتحقيقها، أي الفعالية التي تحول المنظمة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات¹.

-الحصة السوقية

يعتبر نصيب المنظمة من مبيعات السوق أحد المؤشرات الجيدة للحكم على أداءها ومدى تحقيقها لأهداف النمو والاستمرار، ويقصد بالحصة السوقية مجموع المبيعات من منتج معين على مجموع مبيعات المنظمات الأخرى لنفس المنتج.

* معايير قياس الأداء²

إن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية القياس و هي تعد مسبقا و يشترط المعيار مهما كانت نوعيته أن يكون دقيقا في التعبير عن الأداء المراد قياسه و تتمثل هذه المعايير في ما يلي:

أ/الصدق في القياس

و نقصد هنا حتمية تعبير العوامل الداخلية في القياس على الخصائص التي يتطلبها أداء العمل دون زيادة أو نقصان.

ب/الثبات في المقياس

يجب أن تكون المقاييس المستعملة ثابتة أي أن المقياس يعطي نفس النتائج تقريبا إن استعمل أكثر من مرة في نفس الظروف.

¹ - محمد قذري حسن، مرجع سابق، ص: 33.

² - زويدة زهرة وبورش محمد، " فعالية بطاقة الأداء المتوازن في المنظمة "، الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، يومي 10-11 نوفمبر، 2009، ص:04.

ج/التمييز في القياس

و يقصد بالتمييز قدرة القياس على التفرقة بين مستويات مختلفة للأداء أي يحدد الفروقات الموجودة بين أداء المنظمة حتى و لو كانت ضئيلة.

د/سهولة الاستخدام في القياس

يجب أن تكون أداة القياس سهلة الفهم و التطبيق وواضحة ولا يستلزم استخدامها وقتا طويلا.

هـ/الموضوعية في القياس

يجب أن تكون المقاييس المعتمدة بعيدة عن كل ما هو ذاتي أي الاعتماد على الموضوعية في القياس كي لا تقع انحرافات من أجل إعطاء فرص أكثر للتمييز.

* مزايا قياس الأداء

- تعتبر النقاط التالية أهم المميزات التي تحقق للمنظمات عندما تقوم تطبيق نظم القياس:¹
- يساعد قياس الأداء في تحديد ما إذا كانت المنظمة تحقق احتياجات العميل أم لا، هل نحن على علم بنوعية المنتجات و الخدمات التي يحتاجها العميل؟
 - يساعد قياس الأداء المنظمة في فهم العمليات التي تقوم بها، فهو يؤكد ما تعرفه المنظمة و يوضح ما لا تعرفه، هل نحن نعرف المشكلات التي تواجه المنظمة؟
 - التأكد من أن القرارات التي يتم اتخاذها تكون على أساس الحقائق و ليس على العواطف أو الآراء الشخصية، هل قراراتنا تتخذ بناء على المستندات و الوثائق أم على الحدس و التخمين و التحيز الشخصي؟.

¹ . حاتم قابيل ، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2009، ص ص: 194-195.

الفصل الثاني: عموميات حول أداء المنظمات

- توضيح أي الأماكن أو القطاعات في المنظمة تحتاج إلى إجراء التحسين و التطوير، ما هي الأماكن التي تعمل بكفاءة في المنظمة؟ و كيف تستطيع إجراء التحسن و التطوير في الأماكن التي تحتاج إلى ذلك؟
- يساهم قياس الأداء في التأكد من أن التحسين و التطوير الذي تم الخطيط للقيام به قد حدث بالفعل؟ هل لدينا صورة واضحة عن التحسينات التي يتم تنفيذها في المنظمة؟
- يساعد قياس الأداء في تحديد المشكلات التي تظهر نتيجة التحيز الشخصي، و الاعتماد على العاطفة، فلو تم القيام بالأعمال لفترات طويلة بدون القيام بقياس الأداء لهذه الأعمال على افتراض أنها تتم بشكل جيد، فربما تكون النتائج صحيحة أو غير صحيحة، و لكن بدون قياس الأداء ليست هناك وسيلة تحدد هذه الأعمال التي يتم تنفيذها تتم بطريقة صحيحة أم لا؟
- يوضح قياس الأداء مدى تلبية الموردين لمتطلبات المنظمة، هل موردنا على علم بالمتطلبات التي تحقق أهداف المنظمة؟

* صعوبات قياس الأداء

- يشكل قياس الأداء جانبا مهما في عملية التقييم والرقابة، ويظهر هذا في الافتقار إلى الأهداف والمعايير الكمية، وعدم قدرة نظم المعلومات على توفير معلومات صحيحة في الوقت المناسب، حيث إنه من السهولة قياس أداء مصنع ما، لكن من الصعوبة قياس أداء منظمة، وقد يرجع ذلك إلى بعض الصعوبات، وفيما يلي أهم هذه الصعوبات:¹
- جمع كميات كبيرة من البيانات والمعلومات، يؤدي إلى إهمالها من قبل الإدارة والقائمين على عملية القياس سواء لكثرتها وتشعبها، أو لسوء استخدامها وصعوبة اختيار المهم منها.

¹. صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص5.

الفصل الثاني: عموميات حول اداء المنظمات

- تعتمد معظم المنظمات على البيانات المالية والتشغيلية، وتهمل التركيز على المقاييس الخاصة بالمدى البعيد كرضى العميل والعاملين، المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمنظمة، وهذا بسبب قصر نظر الإدارة ومسيرها.
- الاعتماد في اتخاذ القرارات على الخبرة والتجارب السابقة وعدم الاعتماد على البيانات الموثوقة والمنظمة.
- الاعتماد على كم قليل من البيانات سواء لكلفتها أو لصعوبة الحصول عليها يؤدي على التقصير في اتخاذ القرارات، وبالتالي فالأفضل هو الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة والتي تحتاجها المنظمات فقط.
- إن مقارنة أداء وحدة تنظيمية معينة مع أخرى أو أداء عامل معين مع آخر قد يؤدي إلى خلق جو من المنافسة على حساب الأداء العام للمنظمة وبالتالي يجب التركيز والتشجيع على العمل الجماعي.
- وضع معايير مجهولة وغامضة وغير متوافقة مع واقع المنظمة هذا من شأنه أن يخلق جو من الفوضى بين العاملين كما قد يؤدي إلى تخفيض معنوياتهم بسبب عدم تحقيق الأهداف المبنية على مقاييس عالية أو غامضة.
- عدم توافق المقاييس الموضوعة مع الخطة الاستراتيجية يؤدي إلى وجود تناقض وفوضى داخل المنظمة.
- قياس الأداء بشكل مفرط يؤدي إلى عدم رضا العاملين وزيادة التكاليف، كما أن قياس الأداء بشكل قليل يؤدي إلى جهل المنظمة لحالتها وبالتالي صعوبة اتخاذ القرارات التصحيحية.
- عدم معرفة الغاية الحقيقية من القياس يؤدي إلى جمع البيانات غير اللازمة وسير المنظمة في الاتجاه غير الصحيح.

ثانياً: تعريف تقييم الأداء

يطلق علي تقييم الأداء مسميات أخرى مثل نظام تقييم الكفاءة أو نظام تقارب الكفاءة أو نظام تقييم المنظمات

وهناك عدة تعاريف لتقييم الأداء تتمثل في ما يلي:¹

- "تقييم الأداء هو عملية إدارية مخططة مسبقاً، مستمرة نسعى إلي كشف العيوب وتحديدّها لمعالجتها، وكذا تهتم بنقاط القوة التي تبذلها المنظمة"

- "تقييم الأداء هو الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي له أن يؤدي ويترتب علي هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة واستحقاق معين وممتاز، جيد جداً، جيد، مقبول، ضعيف، ضعيف جداً.

- "تقييم الأداء هو عملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجزئ مكافآتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد إلى العناصر ومعدلات تتم علي أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم"²

- يعرف تقييم الأداء بأنه " إصدار حكم لغرض ما، ويتضمن التقييم استخدام المعايير لتقييم مدى دقة وفعالية الأشياء"³.

- يعرف بأنه " يعتبر من السياسات الإدارية الهامة لأنها تلزم الرؤساء علي متابعة أداء مرؤوسيههم بشكل مستمر"⁴.

- يعرف أيضاً بأنه " المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتسجيلها، ولاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعية مسبقة."⁵

1 - عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص: 295.

2 - عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة، ط1، عمان، 2012، ص:15.

3- عمار بن عيشي، مرجع سابق ، ص: 14.

4- محفوظ احمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2014، ص:243.

5 - خضير كاظم حمو، ياسين الخرسة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، ط2، عمان، 2009، ص: 152-153.

الفصل الثاني: عموميات حول أداء المنظمات

-من خلال ما سبق يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه عملية حكم بغرض ما وذلك من خلال قياس كافة العوامل والجوانب المرتبطة بالأداء لسير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعية مسبقا.

-كما أنه "عملية تقديري لداء الأفراد العاملين خلال فترة زمنية معينة وذلك لتقدير مستوى ونوعية أدائهم وتحديد قدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور.

* أهمية تقييم أداء

لقد حظي موضوع تقييم أداء المنظمات بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة والتحقق من مدى التزام المنظمة بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء وتتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء فيما يلي:¹

- **تخطيط الموارد البشرية:** عن فعالية التقييم يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية سيما أن المنظمة تعتمد على مقاييس تقييم الأداء دوريا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية وللموارد بدءا باستقطاب الموارد الكفوة واختيارها وتدريبها واستثمار قدراتها بكل فعالية.

- **تحسين الأداء وتطويره:** تساعد عملية التقييم الإدارة العليا في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى المنظمة، وهذا من شأنه أن يحفز المنظمة علي استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي

- **وتطويره بالشكل الأفضل،** أما المنظمات ذوي القدرات الضعيفة فتسعى الإدارة العليا إلى ممارسة سبل التطوير.

- **وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت:** إن التقييم العادل من شأنه أن يبين مستوى الإنجاز الفعلي للمنظمة، لذا فمن الحوافز والمكافآت تعتمد على الجهد الفعلي المبذول.

¹ - محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، ط1، عمان، 2004، ص: 138.

الفصل الثاني: عموميات حول أداء المنظمات

- معرفة معوقات ومشاكل العمل: يساهم تقييم أداء المنظمة بتوفير الغرض المناسب لمعرفة الإدارة العليا بأماكن الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج... الخ، المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف في المعدات والأجهزة.
- إنجاز عمليات النقل والترقية: قد يتم اكتشاف أن السبب الحقيقي لفشل المنظمة في أدائها بكفاءة يرجع إلى عدم وضع العاملين في الوظيفة المناسبة لمؤهلاتهم العلمية والعملية لذلك تعمل الإدارة على نقلهم أو ترقيةهم إلى الوظائف المناسبة لهم. كما يمكن ان ترجع أهمية تقييم الأداء إلى الأسباب الآتية:¹
- يساعد تقييم الأداء على توجيه نظرة الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية التي تكون أكثر حاجة إلى الإشراف وحيث يكون الإشراف أكثر إنتاجية؛
- يعمل على ترشيد المنظمة في المستقبل، حيث يتم إبراز العناصر الناجحة وتتميتها وكذلك العناصر غير المنتجة التي يتطلب الاستغناء عنها، أو محاولة إصلاحها لزيادة كفاءتها حيث أن تقييم الأداء يمثل أساسا موضوعيا لوضع نظم الحوافز والمكافآت التشجيعية؛
- يساعد مديري الأقسام على اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف من خلال توحيد نشاطهم نحو المجالات التي ستخضع للقياس والحكم؛
- المساعدة على وجود نوع من الاقتناع الوظيفي بتعرف المدير على كيفية أداء العمل الذي سيتولى مهامه مسبقا، وكذلك توفير الأساس السليم الذي يتم بمقتضاه إجراء مقارنات بين القطاعات المختلفة داخل المنظمة وكذلك بين منظمات الأعمال وبعضها البعض.

* أهداف تقييم أداء المنظمة

لتقييم أداء المنظمة أهداف عديدة تتمثل في ما يلي:²

¹ - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق، ص ص: 123-124.

² - محمد فالح صالح، مرجع سابق، ص ص: 137-138.

الفصل الثاني: عموميات حول أداء المنظمات

- تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين: يساعد التقييم في تحديد مواطن الضعف عند العاملين من حيث القدرات والمهارات الفنية والإدارية، كما يكشف مدى قدرة الموظف على التأقلم من بيئة عمله ومن هنا فهو يساعد الإدارة في وضع برنامج تدريبية تعالج الاحتياجات الفعلية للعاملين وتعمل على تطوير خبراتهم ومهاراتهم.

- وضع نظام عادل للحوافز: تبين نتائج التقييم مستوى الأداء الفعلي للموظف ومدى قدرته على تحقيق المتطلبات الفعلية لوظيفة، وعلى هذا الأساس تتم مكافأة الموظفين كل حسب الجهد الذي يقدمه والنتائج التي يحصل عليها وتتضمن ذلك الاعتراف من الإدارة بمساهمات العاملين للعمل برغبة كبيرة حيث يشعر المنتجون بمعاملة الإدارة لهم بعدالة في منح المكافآت أو زيادة الرواتب، أما العامل المهمل فقد يعرض نفسه لأنواع مختلفة من الإجراءات مثل حرمانه من العلاوات الدورية أو نصيبه من الأرباح الموزعة، أو توقيع عقوبات تأديبه عليه.

- ساعد التقييم في إنجاز عملية النقل والترقية وتحديد الفائض من القوى العاملة
فقد يكشف أن السبب لفشل الأفراد العاملين في أداء مهامهم بكفاءة إنما يرجع إلى عدم وضعهم في الوظيفة المناسبة لمؤهلاتهم العلمية والعقلية وعند ذلك تعمل الإدارة على نقلهم أو ترقيةهم إلى الوظائف المناسبة لهم كذلك يساعد التقييم الإدارة على معرفة موطن النقص والزيادة في القوى العاملة داخل المؤسسة فتستطيع معالجة هذا الوضع إما بالنقل أو الاستغناء عن العناصر الفاشلة.

- يساهم التقييم في تخطيط القوى العاملة: ورسم سياسات الاختيار والتعيين، ويبين مدى نجاح أو فشل هذه السياسات من خلال معدلات تقييم أداء العاملين الذين تم تعيينهم واختيارهم.

- يساهم التقييم في تحسين عملية الإشراف: حيث يدفع التقييم الرئيس إلى متابعة أداء وسلوك المرؤوسين باستمرار بغية الإنصاف عند وضع التقارير اللازمة ورفعها إلى الإدارة في الوقت المناسب.

الفصل الثاني: عموميات حول أداء المنظمات

- يساعد الإدارة في معرفة معوقات العمل: تمثل السياسات واللوائح والتعليمات المطبقة أو عدم توفر المعدات والأجهزة اللازمة لإنجاز العمل المطلوب.

بالإضافة الي الأهداف الآتية:¹

- تحسين البيئة الاجتماعية للعمل، إذ تساعد عملية تقييم الأداء في توضيح أساليب التعايش والتكيف في المنظمة وتحسين علاقات العمل فيها؛
- تحديد تكاليف العمل، وترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق ربط العوائد والكلف؛
- صياغة معايير موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته؛
- توفير توثيق القرارات الإدارية والمبررات التي دعت لاتخاذها والمساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجي؛
- تزيد العاملين بتغذية راجعة حول أدائهم بمقارنة توقعاتهم وتوقعات المنظمة حول أدائهم.

* مراحل تقييم أداء المنظمات

تمر عملية تقييم الأداء بعدة مراحل أساسية تتمثل في الآتي:²

- مرحلة جمع البيانات والمعلومات الإحصائية

تتطلب عملية تقييم الأداء البيانات والمعلومات وتقارير والمؤشرات اللازمة مثل القيمة المضافة، عدد العمال، الأجور وغير ذلك، إن عملية جمع هذه المعلومات لا تقتصر على فترة زمنية معينة، ولكن يجب الأخذ بعين الاعتبار المعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة للإحاطة بكافة نشاطات ومجالات المنظمة.

¹- ابراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص: 120.

²- عمر تيم غدين، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل

شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2013، ص: 53.7

- مرحلة تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية

يجب عند تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية توفير مستوى من المصادقية في هذه البيانات وتقديم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية.

- إجراء عملية التقييم: يتم إجراء عملية التقييم باستخدام المعايير المناسبة للنشاط الذي تمارسه المنظمة على أن تشمل عملية التقييم النشاط العام للوحدة، أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها، بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه.

- مرحلة الحكم على النتائج و تحديد الانحرافات

يتم في هذه المرحلة تحديد الانحرافات التي تتعلق بمدى اختلاف الوحدات المنتجة عن المواصفات النوعية المحددة، وقد يكون الانحراف ناجما عن انخفاض الكمية المنتجة، أو بسبب وجود اختلال في العلاقات الإنتاجية، بين الأقسام المختلفة في المشروع مما ينعكس بظهور بعض الاختناقات.

ويمكن أن تمر هذه العملية بالخطوات الآتية:¹

- التعرف على أساليب خطة التنفيذ؛

- التعرف على معايير ومقاييس الأداء؛

- قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط؛

- تحديد الانحرافات وأسبابها والمراكز المسؤولة عنها؛

- معالجة تلك الانحرافات.

تعرف الجودة الشاملة بأنها أداء العمل الصحيح وبشكل صحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيدين في معرفة مدى تحسن الأداء.

إن المساعي الأولى لتحسين الجودة تعود إلى الأمريكي ديم ينج، حيث كان عنصر هاما وفاعلا لكافة البرامج العالمية المساعدة على تحين أداء المنظمات التي تم تمويلها من طرف

¹- مهدي الشمراني، إدارة الجودة الشاملة: في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007، ص: 28.

الفصل الثاني: عموميات حول أداء المنظمات

السلطات الأمريكية. مقارباته استرجعت من مستشارين آخرين من بينهم جوران وكروسي الذين لعبوا دورا أساسيا مع الياباني اشي كاوا في وضع المساعي النظامية لتحسين جودة المنتجات، وهذه المساعي تقترح منهجية مهيكلة وكذلك أدوات قياس إحصائية، تحليل المشاكل وتحديد الحلول التي يجب تطبيقها.¹

* طرق تقييم الأداء

هناك العديد من الطرق التي تستخدم في تقييم الأداء والتي يمكن حصرها في الطرق التالية:²

1- الطرق التقليدية: تتمثل الطرق التقليدية بما يلي:

1-1- طريقة الترتيب البسيط: تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم الأداء، حيث تقوم هذه الطريقة على أساس تقديم بطاقات وصف الوظائف إلى الشخص القائم بعملية الترتيب ، ثم يطلب منه أن يرتب هذه البطاقات بعد قراءتها جيدا طبقا لأهميتها النسبية، وللوصول إلى درجة أكبر من الدقة في استخدام هذه الطريقة يجتمع القائمون بعملية التقييم، ويتفقون فيما بينهما على اختبار ثلاثة وظائف رئيسية هي:³

الأولى: تمثل الوظائف التي تأتي في المقدمة من حيث الأهمية والترتيب؛

الثانية: تمثل الوظائف التي تأتي في المؤخرة من حيث الأهمية والترتيب؛

الثالثة: تمثل الوظائف التي تقع في منطقة وسط بين الاثنين.

ثم يطلب من الأشخاص القائمين بالترتيب أن يرتبوا وظائف المؤسسة على أساس المقارنة لهذه الوظائف الثلاثة وترتيب الوظائف طبقا للأهمية النسبية لكل منها.

1-2- طريقة المقارنة المزدوجة (الثنائية):

يقوم المقيم هنا بمقارنة كل فرد عامل مع الأفراد العاملين بحيث يتم تحديد مرتبة الفرد من بين زملائه فمثلا إذا كان هناك خمسة

¹ - فرنسو جيرو وآخرون، المراقبة الإدارية وقيادة الأداء، الجزائرية للكتاب، الجزائر، الطبعة الأولى، 2006، ص: 329.

² - صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص: 290.

³ - علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء، ط1، 2003، ص: 90.

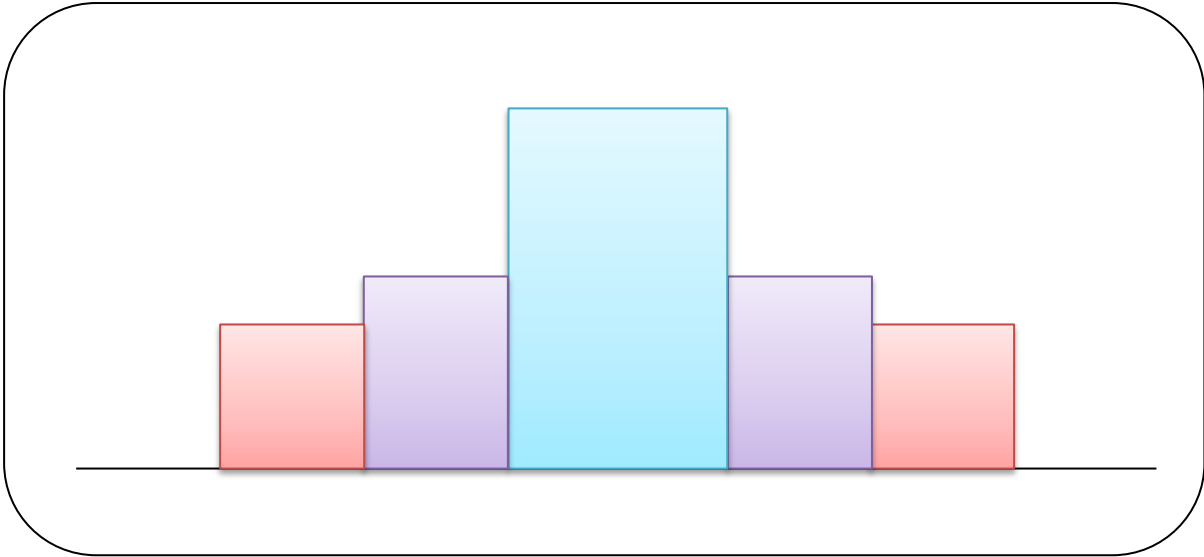
الفصل الثاني: عموميات حول اداء المنظمات

أفراد فإنه سيتم تقييم افراد الأول مع الثاني والثالث وهكذا حتى يتم معرفة من هو الأفضل، لذلك نجد أن استخدام هذه الطريقة لخمسـة أفراد يتضمن عشر قرارات لأن كل قرار يأخذ شخصين فقط أن عدد القرارات .

1-3- طريقة التوزيع الإجمالي: وفي هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبرا (نسبيا) على توزيع مرؤوسين على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المنظمة ويأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي، وهو توزيع يرى أن غالبية العمال يأخذون درجة وسيطيه من المقياس، وتأخذ نسبة العمال في الانخفاض كلما بعدنا عن هذه الدرجة الوسطية، سواء بالارتفاع أم بالانخفاض ويوضح الشكل نظاما ما تتبعه كثير من المنظمات، عمد استخدام طريقة التوزيع الإجمالي.

الشكل رقم (2): درجات التوزيع الإجمالي لعدد الأفراد العاملين (عدد افراد العاملين

1- (1).



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية،، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 423-424.

¹- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص: 423-424.

الفصل الثاني: عموميات حول أداء المنظمات

ومن هذا الشكل يمكن أن نلاحظ أن على الرئيس المباشر أن يوزع عدد الأفراد المتاحين لديه في القسم على هذه الدرجات، فإذا فرض أن لديه 20 من العاملين فغنه سيعطي 2 منهم تقدير ممتاز، و4 منهم تقدير جيد جدا، و8 منهم تقدير جيد، ثم 4 تقدير متوسط، و2 تقدير أقل من المتوسط

ومن مزايا هذه الطريقة أنها طريقة سهلة وسريعة في التقييم ولا يبذل جهدا ووقتا كبيرين في التقييم.

ومن عيوبها أن نتائج تقييمها عامة فير تفصيلية، فلا توضح مستوى الأداء بشكل دقيق وكأنها لا توضح نقاط القوة والضعف في أداء الموارد البشرية، ويصعب استخدام هذه الطريقة عندما يكون عدد الأفراد المقيمين صغيرا.¹

1-4- طريقة القوائم: تتمثل أبسط الأنواع المستخدمة في طرق التقييم طبقا للقوائم المعدة مسبقا في استخدام قائمة يكتب على جانب منها عبارات وصفية وأمام كل عبارة يوجد مربعات تسجل على إحداها كلمة "نعم" وعلى الأخرى "لا" وعند استخدام هذه القائمة يقوم المقيم بالتأشير على أي من هذين المربعين يتفق مع وجهة نظره نحو سلوك الشخص الذي يقوم بقياس أدائه وتصرفاته ودرجة قيامه بالعمل المكلف به، وعند الانتهاء من التأشير على جميع البنوك في القائمة تتولى الإدارة ممثلة بإدارة الأفراد فيها بتقييم أو تحديد وزن أو قيمة الإجابات بموجب دليل خاص حتى يمكن استخراج الترتيب النهائي لأداء العامل.

2- الطرق الحديثة

تتمثل الطرق الحديثة فيما يلي:²

¹ - عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة، ط1، عمان، 2012، ص: 45.

² - مصطفى نجيب شوايش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار الشروق، ط3، عمان، 2005، ص: 94.

2-1- طريقة الوقائع الحرجة: الأسباب في هذه الطريقة هو تجميع عدد من الوقائع التي تسبب في نجاح أو فشل العمل ويطلب من الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين، ويقرر ما إذا كانت من تلك الوقائع تحدث منهم أثناء أدائهم لعملهم.

حيث يقوم المشرف في هذه الطريقة بتسجيل الأحداث المهمة التي تظهر كفاءة العامل من عدمها وسلوك العامل تاه هذه الأحداث، حيث يقيد هذه المعلومات في أجددة أو قائمة خاصة وتقسم هذه القائمة أو كل صفحة من صفحات الأجددة إلى قسمين: واحدة للأحداث التي تسير إلى كفاءة العامل وأخرى للأحداث التي تدل على عدم كفاءته، ويعتمد المشرف في تقييمه على الدقة وجودة العمل والتعاون مع الزملاء وغيرها من العوامل ذات العلاقة بأداء العامل.

ومن مزايا هذه الطريقة أنها تعطي للمشرف مقاييس موضوعية لأداء الفرد كما تساعد في إبراز نقاط القوة في أداء الفرد وكيفية الاستفادة منها، وتكشف نواحي القصور في أداء الفرد وطرق علاجه.¹

ومن ن عيوب هذه الطريقة أن تفقد قبلوها لدى العاملين لإحساسهم [أن المشرف يلازمهم ويراقبهم باستمرار].²

2-2- طريقة الاختبار الإجباري: تقوم هذه الطريقة على جمع عدد كبير من العبارات التي تصف أداء فرد ويتم توزيع تلك العبارات في الثنائيات كل منها يعبر عن ناحيتين من الناحية غير المرغوب فيها مثال ذلك:³

- هذا الشخص سريع الملاحظة والفهم.
- هذا الشخص يميل إلى التأجيل في اتخاذ القرارات الهامة.

¹ - محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، 2003، ص: 317.

² - سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، دون ذكر دار النشر، دون طبعة، دون بلد، 2009، ص: 534.

³ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص: 320.

الفصل الثاني: عموميات حول اداء المنظمات

ويتم إعداد شفرة خاصة تحدد بها العبارات التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية وتلك الشفرة لا يعرف عنها المقيّم عادة ويتم كتابة تلك العبارات في قوائم خاصة كل منها يحتوي على أربعة عبارات اثنين منها تعبر عن النواحي المرغوبة في الشخص واثنين عن النواحي غير المرغوب فيها، ويطلب من المشرف أن يضع علامة أمام تلك العبارة الأكثر انطباقا على الشخص والعبارة الأقل انطباقا عليه وبمراجعة تلك العبارة المختارة على الشيفرة السرية يمكن تحديد وتقسيم الفرد عن طريق احتساب العبارات المختارة والتي تتفق مع العبارات الواردة في الشيفرة فقط.

ومن مميزات هذه الطريقة أنها لا تسمح بالتحيز حيث لا يعلم المقيّم بالعبارات الحقيقية الواردة في الشفرة ولكنها رغم ذلك صعبة الإدراك إلى جانب صعوبة الاحتفاظ بسرية الشيفرة.

2-3- طريقة الإدارة بالأهداف: يختلف تقييم أداء العاملين عندما تعتمد المنظمة نظام الإدارة بالأهداف والذي ركز على ما يلي:¹

- يتم الاتفاق والتعاقد في ضوء قدرات وظروف كل فرد في المنظمة على الأهداف التي يجب تحقيقها من خلال السنة؛
 - يحدد المدير في بداية السنة مع موظفيه ما يستلزم به كل موظف خلال السنة وما ستقدمه له المنظمة؛
 - يتم مراجعة التعهدات والتأكد من مدى تحقيق الالتزامات وتعويض الأفراد عند إنجازاتهم.
 - ومن مزايا هذه الطريقة أنها تعمل على تشجيع الأفراد وتحفيزهم لأنهم يساهمون في تحديد الأهداف وتحقيقها مما يساعد على تطوير أدائهم وتتميز بالموضوعية لكونها تعتمد على الأداء المحدد بشكل كمي وتعمل على تعريف الأفراد بعملهم وهم يعملون ما هو مطلوب منهم مسبقا، كما أنها تسهل عملية التنسيق بين أهداف الإدارات المختلفة.
- 2-4- طريقة التقرير المكتوب:** هذه الطريقة شبيهة بطريقة الأحداث الحجرية إلى حد ما، حيث أن المشرف لا يحتفظ بالقائمة الخاصة ولا يركز على الأحداث الجوهرية فقط، وإنما

¹ - منير نوري، فريد كوتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي، ط1، عمان، 2011، ص ص: 332-333.

الفصل الثاني: عموميات حول أداء المنظمات

يكتب في نهاية الفترة التي يجري عليها التقييم تقرير يذكر فيه حكمه وتعليقاته على أداء مرؤوسيه ويمكن للإدارة أن تأخذ هذه الأحكام والتعليقات وتصنيفها حسب دلالتها على خصائص أو عوامل معينة للتقييم، كالتعاون مع الزملاء واتجاه سلوك الفرد وحاجته للتدريب في المستقبل وتتطلب هذه الطريقة أن يكون المشرف متيقظ لأداء مرؤوسيه كلما بقدراتهم وأن تكون عند قدرة تحليلية لإبراز نواحي القوة والضعف في الأداء، ومن عيوب هذه الطريقة أن المشرف لا يستطيع أن يعبر عن الحكم أو يصيغه بطريقة واضحة تنقل معناه الحقيقي وكذلك من عيوبها طول الوقت إذا كان هناك عدد كبير من المرؤوسين.¹

ثالثا: العوامل المؤثرة على الأداء

يجب أن يأخذ المسؤولون في اعتبارهم عند تقييم الأداء لمنظمة ما تشغيل عوامل تؤثر في الأداء و من بين تلك العوامل ما يلي:²

- الاختلاف الملحوظ في حجم العمل، قد يؤثر على الأداء فالمنظمة التي تعالج حجم كبيرا من العمل قد تحتاج إلى موارد لكل حدة عمل اقل مما تحتاج إليه مؤسسة أخرى لديها حجم اقل من نفس العمل.
- وجود أو عدم وجود الأعمال المتأخرة قد يؤثر في معدل الإنتاج، إن القدر الضئيل من الأعمال غير المنجزة يعتبر بصفة عامة أمرا عاديا بل و متطلبا لتأمين تدفق العمل المستمر للعاملين في المنظمة و يختلف الحجم المرغوب من المتأخرات إذ يتوقف عليه ثبات انسياب العمل و كمية و درجة التقلبات فيه، و يسبب النقص في العمل المتاح وقت الانتظار "Watling time" لدى العاملين انخفاضا في معدل الإنتاج، و على النقيض فان كثرة العمل المتأثر عن المعتاد يمكن ان تسبب تعجلا "speed up" و

¹ - محمد سعيد انور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، دون بلد نشر، 2003، ص ص: 318-319.
² .توفيق محمد عبد المحسن. التقييم والتميز في الأداء سنة سيجما و بطاقة القياس المتوازن. مكتبة الأكاديمية، القاهرة،

الفصل الثاني: عموميات حول أداء المنظمات

معدلا أعلى للإنتاج مثل هذا المعدل المتعجل قد لا يمكن تحقيقه دائما و يتولد عنه انخفاض في نوعية المنتج النهائي.

- التحسينات التنظيمية و الإجرائية ذات اثر مباشر على الأداء يتوقف معدل الإنتاج على عوامل عدة منها ملائمة الترتيبات التنظيمية و الإجرائية، فالتعديل التنظيمي مثلا الذي يعبر من تدفق و تتابع العمل عادة ما يترتب عليه تغيير في معدل الانجاز و مكيئة العملية اليدوية يترتب عنها ارتفاعا واضحا في معدل الإنتاج بالمثل فان اختصار خطوات العمل في عملية و هذا ما يقلل من الموارد المطلوبة لإنهاء و حدة العمل.
- الأداء في العمليات المتماثلة قد يتباين بحسب التوطن الجغرافي للوحدات من جراء الظروف المحلية قد تتباين معدلات الإنتاج بسبب الظروف المحلية حتى ولو أدى نفس النشاط في مواطن مختلفة بنفس درجة الكفاءة من ذلك مثلا في عملية تنطوي على حصر و تسجيل الأفراد الداخلين و المغادرين لدولة ما حيث هؤلاء الأفراد قابلون للعد، قد يتباين معدل الحصر و التسجيل بحسب ما إذا كان الحصر يتم في الموانئ البحرية أو الجوية أو فقط العبور على الحدود البرية، فدرجة التفتيش المطلوبة عند كل موطن من هذه المواطن و انتظام تدفق حركة الدخول و المغادرة و اختلاف اللغات المستخدمة عند كل موطن،... الخ كلها متغيرات تأثر على معدل الإنتاج.
- نوعية وحدة العمل التام قد تقضي إلى معدلات مختلفة للإنتاج، معدلات الأداء كمية بطبيعتها و قد تحتوي على متغيرات عن نوعية العمل المنجز أو قد تظهر عملية ما مثلا معدلا جيدا للإنتاج لكنها من الناحية النوعية قد تتمثل في أداء رديء.

وهناك عوامل أخرى لتصنيف العوامل المؤثرة على الأداء متمثلة في:¹

1. العوامل المتعلقة بالفرد و نقصد بها تلك التي تخص الفرد دون النظر إلى البيئة

المحيطة به وهي:

¹ . حسين حمادة، العلوم السلوكية حوار مع الفكر الإداري، مكتبة عين شمس مصر، القاهرة، 1988، ص:151.

الفصل الثاني: عموميات حول أداء المنظمات

- **الدافعية** : يعتبر علماء النفس التنظيميين دوافع الأفراد منطلقا لإنجاز أي فعل مهما كان و اي تعارض لدوافع الأفراد و العمل المنجز يؤدي حتما إلى انحرافات تعيق السير الحسن للأداء.
 - **المعرفة**: يمكن أن نقول إن المعرفة هي مجموع المعلومات و الحقائق المتراكمة لدى الفرد.
 - **المهارة**: لطالما كانت المهارة و المعرفة الوسيلتان المتكاملتان لأداء أي عامل و نعني بالعمل آلية تطبيق المعلومات المتوافرة لدى الفرد في الميادين العلمي.
- 2. العوامل المتعلقة بالمؤسسة**

إن هناك عوامل تؤثر على أداء الفرد تسببها المؤسسة بحد ذاتها أهمها:

- **الظروف المادية** : إن الظروف المادية غير المرغوب بها مثل الضوضاء و غيرها من شئنها التأثير في الأداء.
- **الاغتراب الوظيفي**: هو أن يشعر العامل بان العمل الذي يقوم به لا معنى و لا قيمة له.
- **النزاع التنظيمي**: تأتي نتيجة بعض العلاقات التي تسود تجمع الجماعات في العمل.

المبحث الثاني: مفاهيم تتعلق بالمنظمة

سيتم التطرق من خلال هذا المبحث الي تفسر العلاقة بين الفعالية والكفاءة بالإضافة

الي اهم مداخل تحسين الاداء

المطلب الأول: فعالية المنظمة

سيتم من خلال هذا المطلب التعرف علي مختلف المفاهيم المتعلقة بمفهوم فعالية

المنظمة وكذلك اهم المداخل المتعلقة بها ومعايير قياسها.

أولاً: تعريف الفعالية

- تعرف الفعالية بأنها: " القدرة على تحقيق مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك " ¹.

- تعرف أيضا بأنها: " الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها " ².

تعرف الكفاءة بأنها استثمار الموارد المتاحة بالمؤسسة في المجالات التي تعطي أكبر المردودات. ³

و تمثل الكفاءة العلاقة بين الموارد والمخرجات المحققة وتقاس باحتساب نسبة المخرجات إلى المدخلات، والتي تشير إلى مقدار الموارد والأموال والعاملين اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات، وبتعبير آخر فإن الكفاءة هي تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف. ⁴

فالكفاءة تتعلق أساسا بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتقليل التكاليف.

من خلال ما سبق يمكن تعريف الفعالية بأنها القدرة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق

أهدافها المرجوة.

¹ - بن حبيب عبد الرزاق، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات، الجزائر، 2002، ص: 126.

² - خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 2007، ص: 327.

³ . خليل حسن الشماخ، خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص330.

⁴ . لطرش وليد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي. أطروحة دكتوراه، جامعة محمد

بوضياف، المسيلة، 2018، ص86.

ثانيا: مداخل قياس الفعالية

تعددت مداخل قياس الفعالية من أهمها الآتي:¹

- مدخل الأهداف

يفترض مدخل الأهداف أن المنظمات تكون ذات أهداف واضحة ومحددة، وأن الأهداف مستقرة على مر الزمن وقابلة للقياس.

ومن مزايا هذا المدخل أنه يعرف الفعالية بدرجة تحقيق الهدف على افتراض أن أهداف المنظمة واضحة ودقيقة، ومن عيوبه أنه من الصعب تطبيقه بسبب تعدد أهداف المنظمة المتناقضة فيما بينها، بحيث أن الفعالية قد تختلف عند تحقيق هذه الأهداف كما أن هناك صعوبة في قياس أهداف المنظمات الغير الهادفة للربح.

- مدخل الموارد أو النظم

يقوم هذا المدخل إلى افتراضين:²

الأول: أن المنظمة نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة،

والثاني: أن فعالية المنظمة تتوقف على قدراتها في توفير احتياجاتها المادية والبشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية المحيطة بها ومعنى هذا أنه كلما استطاعت المنظمة توفير احتياجاتها من الموارد زادت فعاليتها واستطاعت تحقيق الأهداف المناطة بها.

- المدخل الاستنباطي - الاستقرائي

تقوم فلسفة هذا المدخل على استخدام بعض المؤشرات الكمية مثل النسب المالية، نمو المنظمة، نمو المبيعات.... الخ والوصفية مثل رضا العاملين واتجاهات العملاء والموردين وأفراد المجتمع نحو المنظمة وغيرها كأداة للحكم على فعالية المنظمة.

¹ - بوهلال فاطمية، التوافق بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيره على فعالية المنظمة، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطنبولي، معسكر، الجزائر، 2016، ص:151.

² - عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2011، ص: 199.

الفصل الثاني: عموميات حول اداء المنظمات

وتشير كثير من الدراسات الميدانية إلى أن هذا المدخل يعتبر من أكثر المداخل شيوعا واستخداما في قياس فعالية المنظمات، ومرد هذا إلى أنه يحقق نوعا من التكامل في الحكم على فعالية المنظمة لاحتوائه على أكثر من نوع من المقاييس بعضها اقتصادي والآخر سلوكي أما الثالث فيرتبط بالبيئة.

- مدخل القيم المتنافسة

المبدأ الأساسي في هذا المدخل هو أن المعيار الذي نستخدمه في قياس فعالية المنظمة التي تعمل فيها وتعتمد على من تكون أنت، وما هي الرغبات أو القيم التي تفضلها. ليس غريبا إذن إن رأيت مالك المنظمة يقيم فعالية المنظمة بأسلوب مغاير للتقييم الذي يقدمه مدير الحسابات أو مدير الإنتاج أو مدير التسويق أو مدير المستخدمين.

حيث يفترض هذا المدخل عدم وجود هدف واحد يتفق عليه الجميع بشكل تام، كذلك لا يوجد إجماع بخصوص أي الأهداف تتقدم على بعضها البعض.

لذلك نجد أن الفعالية التنظيمية هي موضوع شخص، أي أنه يرتبط بالقيم الشخصية للفرد المقيم وتفضيلاته ورغباته، ومن هذه الزاوية نستطيع القول أن التقييم يخبرنا عن المقيم وعن الموقف الحقيقي لفعالية المنظمة¹.

ثالثا: معايير قياس الفعالية التنظيمية

تعددت معايير قياس الفعالية التنظيمية أهمها الآتي²:

- الفعالية العامة: تتمثل في مجموعة الآراء والأحكام التي يصدرها الخبراء والمتخصصين والذين هم على علاقة مع المنظمة³.

- الربحية: وهي كمية الإيراد من المبيعات بعد حذف التكاليف؛

¹ - مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص 46-47.

² - عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس بأسلوب لوحة القيادة، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص: 04.

³ - خليل محمد شماع، حسين كاظم حمود، مرجع سابق، ص: 330.

الفصل الثاني: عموميات حول اداء المنظمات

- الجودة: وترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة للزبائن؛
- حوادث العمل: وتقاس بمدى تكرارها والزمن الذي يستغرقه التعطيل وما ينجر عنه من خسائر مادية وبشرية؛
- النمو: ونقف عليه بواسطة حجم العمل أو الطاقة الإنتاجية القصوى للمنظمة وحجم المبيعات، وعدد الابتكارات؛
- معدل التغيب: والذي يشير إلى الغياب عن العمل دون مبرر؛
- دوران العمل: ويشير إلى عدد الأفراد الذين تخلوا عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم، والذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي؛
- الرضا الوظيفي: ويقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم؛
- التحفيز والدافعية: وتتمثل في درجة استعداد الفرد ومساهمته الفعالة في تحقيق الأهداف المسطرة؛
- الرقابة: وهي التي تسمح بضبط وتوجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة؛
- المهارة العلمية للمدراء: والتي تسمح بتحقيق التفاعل الإيجابي بين مختلف المدخلات؛
- الاستفادة من البيئة: من خلال الاستماع الدائم والقرب وحصولها على كل ما له علاقة بالفعالية التنظيمية؛
- التركيز على الإنجاز: وهي الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها، والتي تشكل إحدى عناصر التحفيز الأساسية.

المطلب الثاني: كفاءة المنظمة

لمعرف مختلف المفاهيم المتعلقة باداء المنظمة يجب التطرق الي مفهوم كفاءة المنظمة ومعرفة اهم متطلبات تحقيقها وكذلك اهم مؤشرات قياسها.

أولاً: تعريف كفاءة المنظمة

يمكن تعريف كفاءة المنظمة كالاتي:

الفصل الثاني: عموميات حول اداء المنظمات

- تعرف الكفاءة بأنها: " استثمار الموارد المتاحة بالمنظمة في المجالات التي تعطي أكبر المردودات "
 - وتعرف أيضا بأنها: " الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة"¹.
 - تعرف الفعالية بأنها أي نشاط مقترن بمدى النجاح في تحقيق الهدف الذي أقيم من أجله هذا النشاط، كما تعرف بأنها القدرة على تحديد الأهداف الملائمة والقيام بالعمل الصحيح باتجاه تحقيقها.²
 - وتعبّر عن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المخططة، وتقاس من خلال مقارنة النتائج التي ترغب في تحقيقها وما حققته بموجب الخطة الموضوعة.³
 - إذا فالفعالية هي درجة تحقيق الأهداف المخططة ويمكن اختصارها في المعادلة التالية:
الفعالية = الأهداف المحققة / الأهداف المخططة.
- من خلال ما سبق يمكن تعريف الكفاءة بأنها الاستخدام الأمثل للموارد التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

ثانيا: متطلبات تحقيق كفاءة المنظمة

يمكن ذكر أهم متطلبات تحقيق كفاءة المنظمة كالآتي:⁴

- ضرورة وجود خطة تمثل برنامج للأداء يتم فيه تحديد أهداف المنظمة، والموارد والإمكانات المتاحة للمنظمة وما ينبغي استخدامه من وسائل وأساليب، وما يكون

¹- ناصر داودي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية: المؤسسة العمومية الجزائرية، دار المحمدية العامة، الجزائر، دون سنة نشر، ص: 13.

². لemy فيصل اسبر، نموذج مقترح لرفع فعالية المصرف التجاري السوري من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن. أطروحة دكتوراه، جامعة تشرين، سوريا، 2014، ص68.

³. لطرش وليد، مرجع السابق. ص86.

⁴- فليح حسن خلف، اقتصاديات الأعمال، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص ص:

الفصل الثاني: عموميات حول اداء المنظمات

- مطلوباً اتخاذها من إجراءات حتى يتم ضمان استخدام الموارد والإمكانيات المتاحة للمنظمة بأفضل صيغة ممكنة؛
- ضرورة توفر قدرات إدارية كفوة، وفاعلة تضمن للمنظمة تحقيق الكفاءة في أداء نشاطاتها من خلال ضمان حسن استخدام الموارد والإمكانيات المتاحة للمنظمة لتحقيق أهدافها بأقصى قدر ممكن؛
 - ضرورة اختيار وسائل الإنتاج التي يتم تحديدها وفق الأسلوب الإنتاج الذي يتم استخدامه؛
 - ضرورة تهيئة العاملين بالقدرات والمؤهلات والمواصفات والخبرات التي تتفق مع الحاجة إليهم والتي تفرزها أساليب ووسائل الإنتاج المستخدمة في المنظمة، وبما يضمن تحقيق أقصى كفاءة ممكنة في المنظمة؛
 - ضرورة العمل على إيجاد نظام فعال في المنظمة حيث يتم من خلاله تقويم كفاءة المنظمة لنشاطاتها عن طريق إيجاد جهات فنية متخصصة تضع معايير كفاءة المنظمة؛
 - ضرورة العمل على إيجاد نظام حوافز فعال في المنظمة يتم من خلاله تقويم كفاءة أداء العاملين فيه بدءاً بأعلى جهة إدارية.

ثالثاً: مؤشرات قياس الكفاءة

يمكن ذكر مؤشرات قياس الكفاءة في الآتي:¹

- مؤشرات مباشرة
- تتضمن هذه المؤشرات قياس عمليات المنظمة من خلال مقارنة المخرجات (السلع والخدمات) بالمدخلات (الموارد المستخدمة) خلال فترة زمنية معينة وتشمل ما يلي:
- المقاييس الكلية للكفاءة مثل (الربح الصافي قياساً بمجموع الموجودات أو حق الملكية)؛
 - المقاييس الجزئية للكفاءة مثل (المبيعات المحققة قياساً بعدد العاملين في قسم المبيعات)؛

¹- أسامة خيرى، التميز التنظيمي، دار الراجحة للنشر والتوزيع ، عمان، الطبعة الأولى، 2014، ص ص: 191-192.

الفصل الثاني: عموميات حول اداء المنظمات

- المقاييس النوعية للكفاءة مثل (الارتفاع بمستوى جودة المنتج باستخدام الموارد ذاتها).
وقد تعجز هذه المؤشرات عن توفير المقاييس الدقيقة خصوصا في بعض الأنشطة الخدمية التي يتعذر فيها استخدام مثل هذه المقاييس.

- مؤشرات غير مباشرة

حيث تعاني المؤشرات المباشرة من القصور في قياس الكفاءة في بعض المنظمات للأسباب الآتية¹:

- عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات والمخرجات بالمقارنة مع متطلبات تحقيق سبل القياس المطلوبة للكفاءة؛
- عدم دقة المقارنات التي تعد محور قياس الكفاءة وكذلك صعوبة إجرائها بين الوحدات والأقسام المختلفة للمنظمة.
- لذلك فإن القياسات غير مباشرة تعد في بعض المجالات طريقا أفضل في قياس الكفاءة، وذلك عن طريق قياس الرغبة في العمل، إضافة إلى دراسة وتحليل إمكانية الاستثمار الرشيد للموارد البشرية والمادية والمعلومات المتاحة.
- وعليه تقاس الكفاءة عموما بنسبة إنتاج "المخرجات" إلى الموارد "المدخلات" المستخدمة في تحقيق هذه المخرجات أو الناتج وانطلاقا من ذلك فإنه يمكن زيادة الكفاءة عن طريق أي بديل من البدائل الآتية:
- زيادة كمية المخرجات مع بقاء كمية المدخلات ثابتة؛
- زيادة كمية المخرجات بنسبة أعلى من نسبة زيادة كمية المدخلات؛
- انخفاض كمية المدخلات مع بقاء كمية المخرجات ثابتة؛
- انخفاض كمية المدخلات بنسبة أعلى من نسبة انخفاض كمية المخرجات.

¹ - نفس المرجع السابق، ص:192.

المطلب الثالث: مداخل تحسين الأداء

تسعى المنظمات إلى ضمان البقاء والاستمرارية والتطور من خلال التحسين المستمر في الأداء بالاعتماد على مجموعة من المداخل سيتم التعرض لها في الآتي:

أولاً: مدخل الجودة الشاملة في تحسين الأداء¹

تعرف الجودة الشاملة بأنها أداء العمل الصحيح وبشكل صحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيدين في معرفة مدى تحسن الأداء.

إن المساعي الأولى لتحسين الجودة تعود إلى الأمريكي ديمينج، حيث كان عنصر هاماً وفاعلاً لكافة البرامج العالمية المساعدة على تحين أداء المنظمات التي تم تمويلها من طرف السلطات الأمريكية. مقارباته استرجعت من مستشارين آخرين من بينهم جوران وكروسي الذين لعبوا دوراً أساسياً مع الياباني أشي كاوا في وضع المساعي النظامية لتحسين جودة المنتجات، وهذه المساعي تقترح منهجية مهيكلية وكذلك أدوات قياس إحصائية، تحليل المشاكل وتحديد الحلول التي يجب تطبيقها .

ثانياً: مدخل إعادة الهندسة لتحسين الأداء²

تعتبر إعادة الهندسة (الهندرة) مطلباً من مطالب التغيير السريع والحيوي للإدارة وإجراء التغييرات المطلوبة في المنظمة وتعرف بأنها "إعادة الهيكلة المتزامنة لكل من عمليات المنظمة والهيكل التنظيمي ونظم المعلومات لتحقيق تحسينات جذرية في كل من الوقت والتكلفة وكل ما يتعلق بالسلع والخدمات المقدمة للعميل

حيث تبرز أهمية إعادة الهندسة في الآتي:³

- تعزيز مستوى رضا الأفراد العاملين في المنظمة؛

¹ - مهدي السمراوي، إدارة الجودة الشاملة: في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007، ص: 28.

² - فرنسوا جيرو وآخرون، المراقبة الإدارية وقيادة الأداء، الجزائرية للكتاب، الجزائر، الطبعة الأولى، 2006، ص: 329.

³ - نفس المرجع السابق، ص: 181.

الفصل الثاني: عموميات حول أداء المنظمات

- خلق التفكير الإبداعي من خلال طرح أفكار جديدة؛
- تحسن اقتصاديات الأداء من خلال تقديم إنتاج أكبر بطاقة أقل؛
- تحديد أفضل المنتجين في السوق من بين المنافسين؛
- رسم خطة وبرنامج لتحقيق أفضل الأهداف مقارنة بالقائم في السوق مما يجعل المنظمات تتفوق على الأفضل بين منافسيها؛
- مراقبة دورة التفوق في الأداء وقياس التقدم والتأكد من أن الدورة تعيد نفسها بما يضمن استمرارية التحسين.

ثالثاً: مدخل سيغما ستة لتحسين الأداء.¹

تعرف ستة سيغما بأنها مجموعة مجربة من أساليب الإدارة الحديثة والأدوات التحليلية وتقنيات مراقبة المنظمات، وإعداد التقارير التي تجتمع لتشكّل انطلاقة تحسينات في حل المشاكل وأداء المنظمات.²

وهي منهجية لتقليل الأخطاء وتعظيم القيمة فكل خطأ يحدث في المنظمة أو من قبل شخص ما هو في النهاية تكلفة تتمثل في خسارة المستهلكين، أو ضياع في الوقت والمواد، أو فقدان الكفاءة الإنتاجية وتبديدها، ستة سيغما تحتاج إلى الجهد والضوابط ويتطلب من المنظمة عبور مصاعب التغيير، لكن سرعان ما تتحول المصاعب إلى تحسين للأداء

رابعاً: مدخل التحسين المستمر لتحسين الأداء.³

إن أساس فلسفة التحسين المستمر ينصب على جعل كل مظهر من مظاهر الأداء محسناً بدقة، وفي ضمن نطاق الواجبات اليومية للأفراد المسؤولين عنها.

¹- بلال خلف سكارته، التطوير التنظيمي، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2009، ص ص: 148-154.

²- اسماعيل إبراهيم القزاز، أساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، دار المسرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص: 16.

³- نفس المرجع السابق، ص ص: 16-17.

الفصل الثاني: عموميات حول اداء المنظمات

كما ينبغي أن يجري البحث عن فرض الأداء الأفضل والتحسينات التي تجري بأنواع عديدة ومن أهمها كالاتي:

- تعزيز القيمة للزبون من خلال منتجات وخدمات جديدة ومجربة؛
- تقليل الأخطاء والوحدات التالفة والضائع؛
- تحسين استجابة المنظمة وأداء وقت الدورة،
- تحسين الإنتاجية والفعالية في استخدام جميع الموارد.

خامسا: مدخل التفوق المقارن لتحسين الأداء¹

يعرف التفوق المقارن بأنه "إجراء إداري مستمر يساعد المؤسسات في تقييم منافسيها وذاتها واستخدام المعلومات الناتجة عن المقارنة في تصميم خطة عملية لتحقيق التفوق في سوق العمل والهدف هو التصميم على أن تصبح المنظمة أفضل من الأفضل". وتبنى فكرة وتقنية التفوق المقارن على ما يسمى بـ "دورة التفوق المقارن" التي تتكون من أربعة أنشطة متتالية وهي على الترتيب:²

- تحديد وبلورة العناصر المؤثرة على النجاح؛
- تحديد أفضل المنتجين في السوق من بين المنافسين؛
- رسم خطة وبرنامج لتحقيق أفضل الأهداف مقارنة بالقائم في السوق بما يجعل المنظمة تتفوق على الأفضل بين منافسيها؛
- دورة التفوق في الأداء وقياس التقدم والتأكد من أن الدورة تعيد نفسها لما يضمن استمرارية التحسين والتطوير المتفوق.

¹- رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، ادارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 236-237.

²- بلال خلف السكرانة، مرجع سابق، ص: 181.

المبحث الثالث: علاقة التمكين بأداء المنظمات

إن نجاح المؤسسات الحديثة في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءتها وفعاليتها ، مما يجعل تحسين كفاءة أدائها أمرا ملحا. ومن هذا المنطلق يظهر أثر التمكين باعتباره مدخل ناجعا لرفع كفاءة اداء المنظمات .

المطلب الاول : مدخل تمكين العاملين لتحسين الأداء¹

يعتبر تمكين العاملين ذو أهمية بعلاقته بالعنصر البشري أو الموارد البشرية الثمينة وكيفية تفعيل طاقاتها وقدراتها ومواهبها في عملية التحسين المستمر في المنظمة ويرى البعض أن لهذا دورا حاسما في نجاح أو فشل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، لان العاملين هم الأداة التي تنفذ الأفكار والخطط والفعاليات التي تنتقل بالمنظمة إلى إدارة الجودة الشاملة. حيث تكمن منافع تمكين العاملين للمنظمة في الآتي:

- زيادة إدراك العاملين لحاجات المنظمة؛
- تخفيض التكاليف من خلال مبادرات العاملين وإبداعهم؛
- تحسين الجودة، الربحية والإنتاجية؛
- زيادة سرعة استجابة المنظمة للتغيرات في السوق؛
- تعزيز الولاء والالتزام؛
- تخفيض دورات العمل (تقليص الأوقات)؛
- زيادة فعالية الاتصالات.

وتكمن الغاية من "تمكين العاملين خلق الولاء للمنظمة وتبني العاملين والتزامهم بأهدافها، وتوظيف أقصى طاقاتهم من أجلها، والانخراط في التحسين المستمر لتلبية رغبات وتوقعات العملاء أو ما يفوقها.

¹ يوسف حجي الطائي، نظم ادارة الجودة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 200.

المطلب الثاني : مساهمة التمكين في تحسين أداء المنظمات

- يؤدي التمكين إلى تحسين مستوى الأداء للعاملين ، من خلال ما يلي :¹
- خلق و زيادة الثقة الذاتية للعاملين ، التي تظهر من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن و جهات نظرهم بحرية ، حيث يعطيهم التمكين المزيد من الاستقلالية و المشاركة في صنع القرار ، مما يؤدي إلى رفع أدائهم من خلال بذل المزيد من الجهود .
 - التشجيع على تحمل المسؤولية الشخصية ، حيث يصبح العاملون مسؤولين عن نتائج ما يقررونه أو ما يؤديه ، و هذا ما يعتبر من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير على أدائهم .
 - استخدام الخبرة الموجودة لدى العاملين، حيث يعتبر التمكين أفضل طريقة لامتلاك أيديهم و عقولهم لتحسين أدائهم.
 - زيادة طاقات العاملين، فالتمكين يدفعهم إلى العمل بأقصى ما يمكن من طاقاتهم وقدراتهم حتى يقوموا بأعمالهم على أكمل وجه.
 - الشعور بالملكية الداخلية ، حيث يشعر التمكين العاملين بأنهم يمتلكون المؤسسة بحصولهم على جزء من القوة التي كانت متمركزة في يد المدير لأداء العمل بشكل أكثر فعالية ، إذ يؤدي التمكين إلى الاعتناء الداخلي للعاملين بشأن الوظيفة فترتفع درجة أهمية العمل لديهم و يزداد اهتمامهم بما يؤديه من مهام.
 - ظهور الرقابة و الادارة الذاتية للعاملين، حيث يقلل التمكين اعتماد العاملين على الادارة في نشاطاتهم مما يساهم في تقليل عبء العمل على الادارة فيشعر العاملون بالقدرة على التصرف ذاتيا من خلال إعطائهم مسؤولية أكبر بخصوص الرقابة على الانتاج و الجودة، و المشاركة في تقييم أداء زملائهم.

¹. سيد محمد جاد الرب ، مرجع سابق، ص 50.

- زيادة ولاء العاملين للمؤسسة، و هو الشعور الايجابي المتولد لدى العاملين تجاه مؤسستهم خاصة أهدافها و الارتباط معها، و من ثم الحرص المستمر على البقاء فيها من خلال بذل الجهد و خلق التوافق بين قيمهم و قيمها، مما يؤدي إلى استمرارية و استقرار العمل ؛ فضلا عن تنمية الدوافع الايجابية لدى العاملين التي تتفاعل مع قدراتهم و خبراتهم لتؤثر بشكل إيجابي على أدائهم وزيادة التزامهم و تعهدهم بمسؤوليات جديدة.
- يحفز التمكين السلوك الابتكاري من خلال اكتشاف و تشجيع الأفكار الجديدة للعاملين، حيث يمنحهم القوة الممثلة في الموارد ، المعلومات و الدعم ، مما يجعلهم يتحفزون لأخذ بالمبادرات في تطبيق الأفكار.
- الجديدة التي تم اكتسابها لاسيما و أن المؤسسة تعمل في بيئة عمل تتطلب المزيد من الابداع و الابتكار الذي يتصل بقدرتها على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير ووسائل التعامل معها.
- إشباع مستوى أعلى من حاجات العاملين مثل: الشعور بالإنجاز و أهمية، تحقيق الذات والاعتراف، وتمثل محاولة إشباع هذه الحاجات دافعا قويا لهم في المؤسسة فيبدون أكثر نشاطا و حماسا .
- جودة و سرعة القرارات المتخذة من طرف العاملين فالتمكين يكسب العاملين القوة اللاتقة لاتخاذ القرارات بشكل أسرع بفضل مشاركتهم في صنعها.
- تحسين جودة السلعة و ورفع درجة رضا الزبائن وولائهم، حيث يعطي التمكين للعاملين السلطات الكافية في مجال خدمة الزبائن، فتتاح لهم الفرصة لاتخاذ ما يرونه مناسباً من أجل رضاهم، فتصبح لديهم قدرة سريعة للاستجابة للزبائن و حل مشاكلهم دون الرجوع المستمر للإدارة.

الفصل الثاني: عموميات حول اداء المنظمات

- رفع درجة رضا العاملين مما يجعلهم أكثر إنتاجية و يجعل اتجاههم نحو العمل أكثر ايجابية من حيث الاستعداد للعمل وتوفر الرغبات ومستوى القدرة على أداء العمل، و هذا من خلال:¹
- المشاركة في اتخاذ القرار ؛
- التغذية المرتدة ومشاركة المعلومات؛
- النمط القيادي الذي يعتمد على التشجيع والتحفيز والتفويض وغرس الثقة ؛
- توافق أعضاء فريق العمل وتشابه الاتجاهات ؛
- سيطرة الموظفين على طريقة تأدية المهام المتنوعة باستخدام مهاراتهم وامكانياتهم؛
- الحصول على المسؤولية والاحساس بالإنجاز ؛
- التقدير والعلاقة مع الزملاء والرؤساء ؛
- توفير فرص الترقية ؛
- زيادة النفوذ الفعال لفريق العمل بفضل تطوير التمكين لروح الفريق الذي يقوم على بناء القوة ، مما يسهم في تطوير قدرات العاملين و خلق الشعور بالسيادة في العمل و هذا يعطي الدور الأكبر لتحسين مستويات الأداء لتمتع فريق العمل بموارد أكثر و مهارات متنوعة كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون الفريق عندما تتحقق شروط المهارة و المعرفة بكل عضو من أعضاء الفريق بمساهمة كل منهم في القرار الجماعي؛²

¹. عمر سرار ، تأثير التمكين على أداء العاملين في المؤسسة ، مجلة البحوث و الدراسات العلمية جامعة يحي فارس المدية ، العدد السابع ، الجزائر : 0511 ، ص ص 105-100 .

². جواد محسن راضي ، التمكين الاداري و علاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة و الاقتصاد ، مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية ، المجلد 10 ، العدد 1، 0515 ، ص 20 .

الفصل الثاني: عموميات حول اداء المنظمات

- تشجيع التعلم و التطوير الذاتي للعاملين، و ذلك بحثهم نحو المزيد من التطوير الذي أصبح ملحا في ظل تخفيض التكاليف و التأكيد على كفاءة الأداء ؛
- رفع الكفاءة الذاتية للعاملين بحيث يؤديون أنشطة أعمالهم بمهارة من خلال إشراكهم في برامج تدريبية شاملة و متطورة مما يؤدي إلى اتساع أفقهم في التحليل و خلق سلوكيات المبادأة و الابتكار و جهد و أداء مرتفع ؛
- شعور العاملين بالأمان و التغلب على الخوف و القلق بفضل المساندة التي يتلقونها و التي تقضي على التردد في تقديم الاقتراحات و الاهتمام بمستقبل العمل؛
- تجنب الاغتراب الوظيفي و عدم الكفاءة الذاتية للعاملين و عدم الارتباط بالأحداث الجوهرية للعمل؛
- القدرة العالية على مواجهة المشكلات وانخفاض مسببات ضغوط العمل و الحد من درجة غموض الدور و عدم التأكد ؛
- السماح للعاملين باستغلال الفرص و تحمل المخاطر، فتوفير الاستقلالية للعاملين فيما يخص الجوانب الفنية للعمل و الحرية من قيوده و في اتخاذ القرار بصد د ما يجب عمله و كيف يؤدي العمل يعزز طاقاتهم وقدراتهم و يجعلهم أكثر إصرار على مواجهة التحديات و العقبات إذن، تظهر علاقة التمكين بالأداء من خلال تأثيره على كفاءة العاملين داخل المؤسسة، فالعاملون الممكنون أكثر نشاطا و إنتاجية من غيرهم ، إذ يمتلكون معرفة كاملة عن عملهم ، ومن ثم يخططون لعملهم ويصبحون قادرين على تحسينه و تطويره، فشعور العاملين بموضوعية نظام الحوافز، و ارتباطها بمعدلات الأداء ، يعمق انتماءهم للعمل ، و يشجع الجهود المبدعة لديهم ، كما يشجعهم على تحمل المسؤولية، و يحفزهم للتجريب وفق هامش أكبر من الحرية في التصرف ، كما يرفع ثقتهم بأنفسهم ، إذ يعمل تفويضهم سلطات إنجاز الأعمال و المهام على إشباع حاجاتهم ، ومن ثم

على زيادة إقبالهم على العمل ، و زيادة معدلات رضاهم الوظيفي و ولاءهم ، وبالتالي يؤثر على رغبتهم في البقاء في عملهم ، فتوافق قدرات الفرد مع أساليب العمل الجديدة يرفع مستوى أدائه، فالتمكن يؤثر على فاعلية الجهود التي يبذلها العاملون و من ثم يمنحهم الفرصة لا براز دورهم .

المطلب الثالث: مساهمة التمكين في عرقلة الاداء

يمكن للتمكين أن يصبح سلاحا ذا حدين بالنسبة للمؤسسة، من خلال تأثيره على الأداء؛ وهذا ما يستوجب الحذر من كثرة وسوء استخدام التمكين ، فالتعميم أن كل الافراد سوف يتوقع منهم المشاركة في اتخاذ القرارات و حل المشكلات ، يساهم في عرقلة الأداء ، وهذا في حالة تمكين أشخاص غير كفؤين ، أو في توقيت غير مناسب ؛ إذ يؤدي ذلك إلى ما يلي :¹

- تعذر أداء العمل في الوقت المحدد له ، بسبب زيادة الوقت المطلوب أداء العمل الجماعي و عمل اللجان .
 - فقدان الثقة بين الرؤساء و المرؤوسين .
 - زيادة العبء و المسؤولية على عاملين غير قادرين على تحملها .
 - زيادة التكاليف التي تتحملها المؤسسة نتيجة تدريب و تعليم الافراد .
 - زيادة الصراع و تفشي النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي .
- و لتجنب هذه الحالة، يجب مراعاة متطلبات و شروط التمكين - السابق ذكرها - بالإضافة إلى ما يلي:

- تناسب الصلاحيات المعهودة إلى المرؤوسين وفقا لعملية التمكين مع : قدراتهم ، قابلياتهم، كفاءاتهم ، خبراتهم و اختصاصاتهم .
- تدريب المرؤوسين قبل تمكينهم .

¹. جواد محسن راضي، مرجع سابق، صص، 21-22.

الفصل الثاني: عموميات حول اداء المنظمات

- حسن استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين.
- مدى تفضيل العاملين لنجاح الجماعة على نجاحهم الشخصي .
- المعرفة الكاملة من طرف العاملين لاتخاذ قرارات فعالة بناء على أسس موضوعية.

ولتجنب هذه الحالة، يجب مراعاة متطلبات و شروط التمكين - السابق ذكرها - بالإضافة إلى ما يلي:

- تتناسب الصلاحيات المعهودة إلى المرؤوسين وفقا لعملية التمكين مع : قدراتهم ، قابلياتهم، كفاءاتهم ، خبراتهم و اختصاصاتهم .
- تدريب المرؤوسين قبل تمكينهم .
- حسن استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين .
- مدى تفضيل العاملين لنجاح الجماعة على نجاحهم الشخصي .
- المعرفة الكاملة من طرف العاملين لاتخاذ قرارات فعالة بناء على أسس موضوعية، كما أن التغذية العكسية للتمكين تسمح بالوقوف على جوانب القوة و الضعف فيه ، و من ثم العمل على:¹

تالفي جوانب القصور ، تعظيم الايجابيات ، الاعتراف بإنجازات العاملين و تحفيزهم ،وخالصة القول أن التمكين يؤثر على الدوافع المرتبطة بالأداء ، إذ يؤدي إلى ارتفاع الاداء و الكفاءة الانتاجية، من خلال السماح للفرد بأداء نشاط متكامل ، والزيادة من حريته ، استقلاليته ومسؤوليته عن الاداء ، وكذا تعزيز مهاراته و خبراته . مما يحتم على كل من الادارة، والعاملين تحمل مسؤولياتهم في التحرك باتجاه إيجاد بيئة ملائمة للتمكين ، حيث ينبغي على المرؤوسين وتقبل مسؤوليات واسعة في مجال العمل و ما يقتضي من تدريب مكثف ، أما المديرون فعليهم تقبل إمكانية تفويض مهام أعمالهم

¹. جواد محسن راضي، مرجع سابق. ص ص 23-24.

الفصل الثاني: عموميات حول اداء المنظمات

اليومية لمرؤوسيهم و تمكينهم . فتكليف المرؤوسين بأعمال تفوق قدراتهم ولا تلائم مهاراتهم و خبراتهم ، يجعلهم في موقف غير ملائم ، مما ينعكس على عملية الاداء ، كما أن التحكم ، السيطرة ، الاشراف المباشر و المساءلة المشددة على أخطاء يحد من اجتهادات العاملين في تحسين ادائهم ، و بالتالي يؤثر على أداء المنظمة ككل .

خلاصة الفصل الثاني

تم في هذا الفصل الإحاطة بالجانب النظري لأداء المنظمات الذي يدل على ما يتمتع به هذه المنظمة من مهارات وقدرات وإمكانيات، ولتفعيل أدائها يجب على المنظمة أن تتبنى استراتيجية التمكين والتي تعد وسيلة فعالة، ثم تحسينه إلى المستوى المرغوب فيه وهذا لا يتم الا في ظل قياس وتقييم ادائها و الاجراءات المناسبة لتحسينه ، وهذا ما تم التطرق اليه في المبحث الاول .

فالأداء عندما يكون مناسب للعمل المطلوب إنجازه فإنه يتحقق الغرض منه، أما إذا كان لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل، فإن ذلك يتطلب استخدام وسائل وطرق جيدة لتحسين أداء المنظمة ، وذلك من خلال العمل على رفع كفاءة ومستوى هذه المنظمة، وهذا لا يتم الا في ظل رفع كفاءة وفعالية المنظمة ومعرفة مداخل تحسين الاداء، وهذا ما تم التطرق له في المبحث الثاني.

حيث تطبيق الكثير من المنظمات اليوم برامج التمكين ولكن بدرجات متفاوتة، ففي بعض المنظمات يعني التمكين تشجيع العاملين في طرح الأفكار، بينما يحتفظ المديرين بالسلطة الأخير لاتخاذ القرار، وفي منظمات أخرى يعني التمكين إعطاء العاملين حرية التصرف والسلطة الكاملة لاتخاذ القرار، وهذا ما تم التطرق اليه في المبحث الثالث .

تمهيد

جاء هذا الفصل كتكملة لمواصلة الدراسة النظرية حول موضوع البحث، ومن أجل اثراء البحث العلمي واعطاء صورة صحيحة وواضحة عن الموضوع وقع الاختيار على شركة مناجم الفوسفات - تبسة، لتكون ميدان لتطبيق الدراسة النظرية، - نظرا لأهميتها بالنسبة للاقتصاد الوطني ، لذا وقبل التطرق إلى الدراسة التطبيقية وجب علينا أن نعرف ونقدم هذه المؤسسة من حيث نشاطها وأهدافها و إمكانياتها وبنيتها التنظيمية ومهامها، وقد تم الاعتماد على الاستبيان للبحث في دور استراتيجية التمكين في تحسين أداء الشركة. وللوقوف على العلاقة بين استراتيجية التمكين واداء الشركة تم تقسيم هذا الفصل الى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لشركة مجموعة فرفوس -FERPHOS GROUPE-

المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

المبحث الاول: تقديم عام لشركة مجموعة فرفوس -FERPHOS GROUPE-

يعتبر النشاط المنجمي من أقدم النشاطات الاقتصادية التي مارسها الإنسان بحكم مساهمته في التطوير الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع ، وتزخر الجزائر منذ القدم بخيرات طبيعية معدنية وفيرة ، الأمر الذي جعلها تباشر في إنجاز قاعدة صناعية لاستغلال هذه الثروات لصالحها وبالتالي رفع قطاع المناجم نحو التطور ومن بين المؤسسات التي تباشر هذا الاستغلال المنجمي نجد شركة مجموعة فرفوس.

المطلب الاول: نشأة الشركة

أولاً: الشركة الوطنية للحديد والفوسفات FERPHOS GROUPE

المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات والتي يرمز لها-FERPHOS GROUPE - والتي يتواجد مقرها الاجتماعي بتبسة نتجت إثر عملية إعادة الهيكلة للشركة الوطنية للأبحاث والإستغلالات المنجمية -SONAREM- وهذا بمقتضى المرسوم رقم 441/83 المؤرخ ب16 جويلية 1983 ، وتحولت إلى شركة عمومية اقتصادية بتاريخ 22 ماي 1990 بمقتضى قانون توجيه المؤسسات العمومية الاقتصادية ، ومن هذا المنطلق فقد تكلفت في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية بإنتاج وتحويل وتوزيع واستيراد وتصدير المواد المنجمية من حديد وفوسفات والبوزولان إضافة إلى مشتقاتها وبعض المنتجات الفرعية .

فمن مهامها الأساسية إذا:

* عملية البحث المنجمي .

* عملية التطوير والتنمية.

* عملية الإنتاج.

عموما فهي مكلفة بكل العمليات التجارية والصناعية والمالية والعقارية المنقولة في كل النقاط المتواجدة عبر التراب الوطني.

* رأس مالها الاجتماعي الابتدائي هو 50.000.000 دج ثم تعدى إلى 300.000.000 دج ثم إلى 1000.000.000 دج لينتهي بـ: 243.000.000 دج مجموعة فرفوس تنشط في القطاع المنجمي الذي تشرف عليه الشركة القابضة للمناجم ، مع دخول الإصلاحات الاقتصادية حيز التنفيذ تحولت مؤسسة فرفوس ابتداء من شهر ماي 1990 إلى الاستقلالية وتهيكلت على هذا الأساس.

* بتاريخ 18 أكتوبر 2001 وبعد فتح رأس مالها الاجتماعي عقدت المؤسسة أول اتفاق شراكة مع مجموعة LNM الهندية "شركة ذات مسؤولية محدودة تخضع للقانون الهولندي" وأصبحت شريكا بالأغلبية في منجمي ونزه وبوخضرة بتبسة 70% وعلى هذا الأساس تأسست شركة METAL-STEEL بتبسة ، ونصيب شركة فرفوس 30% .

فروع مجموعة فرفوس:

بتاريخ 01 جانفي 2005 تم تقريع المؤسسة إلى مجموعة شركات تشرف عليها المجموعة الصناعية فرفوس FERPHOS GROUPE ومقرها الاجتماعي عنابة وتضم الشركات التالية :

1- شركة مناجم الفوسفات **SOMIPHOS**: ومقرها الاجتماعي في مدينة تبسة ، وتعتبر العمود الفقري للمجموعة ككل حيث تساهم بنسبة 70% من رقم الأعمال الإجمالي ، وهذا بفضل امتلاكها للمركب المنجمي جبل العنق -بئر العاتر- الذي يقدر احتياطي الفوسفات به بـ: 2 مليار طن.

* شركة **SOMIPHOS** تضم الوحدات التالية:

* المركب المنجمي جبل العنق -العاتر- .

* المنشآت المينائية -عنابة-

* مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية -CERAD-

* مقر المديرية العامة -تبسة-

2-شركة مناجم الحديد SOMIFER :

ومقرها الاجتماعي -تبسة- وتضم المناجم التالية : "منجم عنيني - سطيف" ، "منجم روبينة - عين الدفلى" ، "منجم سيدي معرف - جيجل" ، "منجم شعبة البلوط - سوق أهراس" .

3-شركة البوز ولان POZZOLANE :

ويتواجد مقرها الاجتماعي بمدينة -بني صاف- عين تموشنت ، وتقتصر على مركز وحيد للنشاط وهو بني صاف ، البوز ولان هي مادة تفرزها البراكين وتستخدم في مركبات الإسمنت .

4-شركة المسبك SFO- FONDERIE :

ويتواجد مقرها الاجتماعي بمدينة الوزنة ، وتقوم بصهر المواد الحديدية وصناعة القوالب الصناعية .

6-شركة البناء والتجهيز FERBAT :

ويتواجد مقرها الاجتماعي بمدينة عنابة ، وتقوم بأشغال البناء وكل ما يتعلق بالأمور العقارية 6-شركة نقل الموارد المنجمية SOTRAMINE :

وهي شركة أنشأت حديثا للقيام بنقل المواد المنجمية والفوسفات من مدينة بئر العاتر إلى عنابة وكذلك نقل البوزولان من بني صاف إلى مراكز البيع.

ثانيا: تقديم عام لشركة مناجم الفوسفات -SOMIPHOS-

تعود نشأة صناعة الفوسفات إلى بداية القرن 19 مع اكتشاف عدة مناجم بالشرق الجزائري وانتقال إنتاج الفوسفات ، المستخرج أساسا من منجم الكويف من 300.000 طن بداية القرن ، إلى 500.000 طن سنة 1920 و 584.000 طن سنويا سنة 1938 إلى بداية الحرب العالمية الثانية.

- استأنفت الأشغال بمنجم الكويف بعده ليتجاوز إنتاجه 500.000 طن سنويا خلال الخمسينيات ، وبعد الاستقلال انخفض احتياط المنجم ، ليتوقف نهائيا سنة 1978 ، اكتشف منجم جبل العنق سنة 1960-1965 بقدرة نظرية مقدرة بـ 900.000 طن من الفوسفات المحترق والمثري بنسبة 77% - 75 BPL ، ولم تسمح الهياكل سوى بإنتاج يتراوح بين 450.000 و 500.000 طن سنويا .

- كان استغلال الفوسفات قبل الاستقلال من اختصاص شركات تابعة للخواص المعمرين من استغل منجم الكويف ، إلى غاية تاريخ الاستقلال من قبل شركة فوسفات قسنطينة (COMPAGNIES DE PHOSPHATE DE CONSTANTINE) واستغنى عنه سنة 1963 وخلفتها شركة BAREM سنة 1964 ثم SONAREM سنة 1967 ، وقد أسس المنجم بمرسوم واستغل في النهاية وأغلق سنة 1978.

أما ميدان تحويل الفوسفات فقد أسند إلى مؤسسة سونا طراك، إثر تأميم شركة SPACE سنة 1968.

وفي سنة 1973 أسند مشروع حمض الفوسفور ، الذي أعدته شركة جبل العنق بإشراف SONAREM إلى مؤسسة SONATRACH المكلفة آنذاك بتطوير صناعة الأسمدة لتغطية طلب السوق الوطني وترقية صادرات الحمض ، ذلك الحين بقيت SONAREM مكلفة بمهمة ترقية وتطوير المنتج المنجمي.

ثم تولت مؤسسة أسميدال ASMIDAL الناشئة بعد إعادة هيكلة SONATRACH المهمة ، ثم تطوير صناعة الأسمدة .

-بدأ استغلال منجم جبل العنق في الستينات من طرف SDO شركة جبل العنق الخاصة آنذاك ، لتندمج فيما بعد الشركة الوطنية للأبحاث المنجمية SONAREM سنة 1983 ، انبثقت منها عدة مؤسسات منها مؤسسة فرفوس ، طبقا لمرسوم نشأتها، وفي سنة 2004

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات - تيسة-

بادرت مؤسسة FERPHOS إلى اعتماد نظام الفروع وبتطبيقه سنة 2005 حيث أحدثت الفروع (المؤسسات) السابقة الذكر .

ثالثا: علاقات المؤسسة

لم تتغلق المؤسسة الوطنية للحديد و الفوسفات على نفسها ، بل عملت على توطيد و تطوير العلاقات التي تربطها ، بختلف المنظمات ، وفيما يخص المنظمات الوطنية التي تتعامل معها المؤسسة يتم ذكرها في مايلي:

- التجمع الفولاذي (كوسيدار) .
- مصانع الإسمنت .
- مؤسسة asmidal
- وبعض الفروع الخاصة بالزراعة (فيما يخص استعمال السماد DO 20
- الشركة الوطنية للنقل عبر السكك الحديدية .
- Sonalgaz (المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز) .
- Oneex الخاصة بمواد التفجير .
- Sonatrach (المؤسسة الوطنية لإنتاج و تسويق المنتجات الكربوهيدراتية)
- الجمارك .
- مصالح الضرائب .
- ميناء عنابة .
- الوكالات التي تقوم بكراء البواخر في موانئ عنابة لنقل الفوسفات.
- أما فيما يخص المنظمات الدولية تتعامل المؤسسة مع :
- بعض منتجي الفوسفات (تونس . سوريا موريتانيا، دبولونيا)
- المنظمات الدولية المتخصصة مثل:
- if a المجموعة الدولية للإسمنت .

- Imphos المعهد العالي للفوسفات .
- Uafa الاتحاد العربي للحديد و الفولاذ .
- الجمعية المتخصصة بإصدار المجالات الخاصة لنشاط التصدير .
- Lemoli مجلة فرنسية متخصصة .
- Themarket مجلة بريطانية متخصصة .
- Cct غرفة التجارة الدولية الخاصة بالإحصائيات التجارية .

رابعاً: إمكانيات المؤسسة والحالة الراهنة لصناعة الفوسفات

1- إمكانيات المؤسسة.

تتوفر شركة مناجم الفوسفات على عدة إمكانيات سواء مادية أو بشرية جعلتها تتأهل لتحمل المكانة التي تصبوا إليها ومن ثم تحقيق الأهداف السالفة الذكر.

أولاً : الإمكانيات المادية .

تعد المواد الأولية بالمنطقة من أجود المواد في الوطن حيث يقول الأجنبي عن رملها انه الذهب الحقيقي وتتمثل فيما يلي:

* مادة الجبس : تستخرج من وحدة جبل العنق .

* مادة الفوسفات : تستخرج من المركب المنجمي جبل العنق حيث يقدر الاحتياطي

بـ02مليارطن

ثانياً: الإمكانيات البشرية.

تتمثل في عدد العمال الإجمالي ويقدر بـ1386 عامل، كما تعتمد المؤسسة في تسييرها

على الموارد البشرية كالاتي:

* أعوان التنفيذ: 692

*أعوان التحكم: 589

* الإطارات: 97

* الإطارات السامية: 49

* المتعاقدون: 391

* الدائمون: 1036

وهكذا يمكننا القول إننا سلطنا الضوء ولو بصورة سطحية على إمكانيات المؤسسة

2- الحالة الراهنة لصناعة الفوسفات.

في خضم الوضع العالمي الحالي في جميع المجالات سواء كانت اقتصادية أو مالية وحتى التكنولوجيا ، ولمواجهة هذه التحديات عملت فرفوس على مواجهة هذا المشكل لتضمن مكانتها في السوق العالمية وتكسب زبائن جدد ، وفقا لمخطط استراتيجي وضع في بداية سنة 2002 ، وهذه التحولات تجد منبعها في المتطلبات والتغيرات على الصعيد الوطني ، وكذلك الدولي وذلك بالبحث على شركات وعقود استراتيجية .

تتشكل مؤسسة SOMIPHOS من :

• 06 مناجم لإنتاج الحديد بالشرق : الخنقة ، شعبة البلوط -سوق أهراس-

* وسط غرب البلاد : منجم روينة ولاية عين الدفلى .

* وسط شرق البلاد : منجم عيني ولاية سطيف .

* مناجم سيدي معروف وتيسمران.

* مساهمة بنسبة 30% من رأس مال الشركة ISPAT تبسة في منجم الوزنة وبوخضرة المتواجدين بولاية تبسة .

* مركب منجمي لإنتاج الفوسفات بجبل العنق دائرة بئر العائر ولاية تبسة .

* منجم للإنتاج مادة البوزولان ببني صاف ولاية عين تموشنت .

* مصهرة للحديد بمدينة الوزنة -تبسة-

* مركز للأبحاث التطبيقية -تبسة-

* مركز لنشاطات التصدير بميناء عنابة .

هكذا إذن تتربع المؤسسة على 11 موقعا صناعيا متباينا ومن الناحية التاريخية فإن معظم المواقع المنجمية التابعة لـSOMIPHOS بدأ استغلالها قبل الاستقلال ثم جمعت تحت

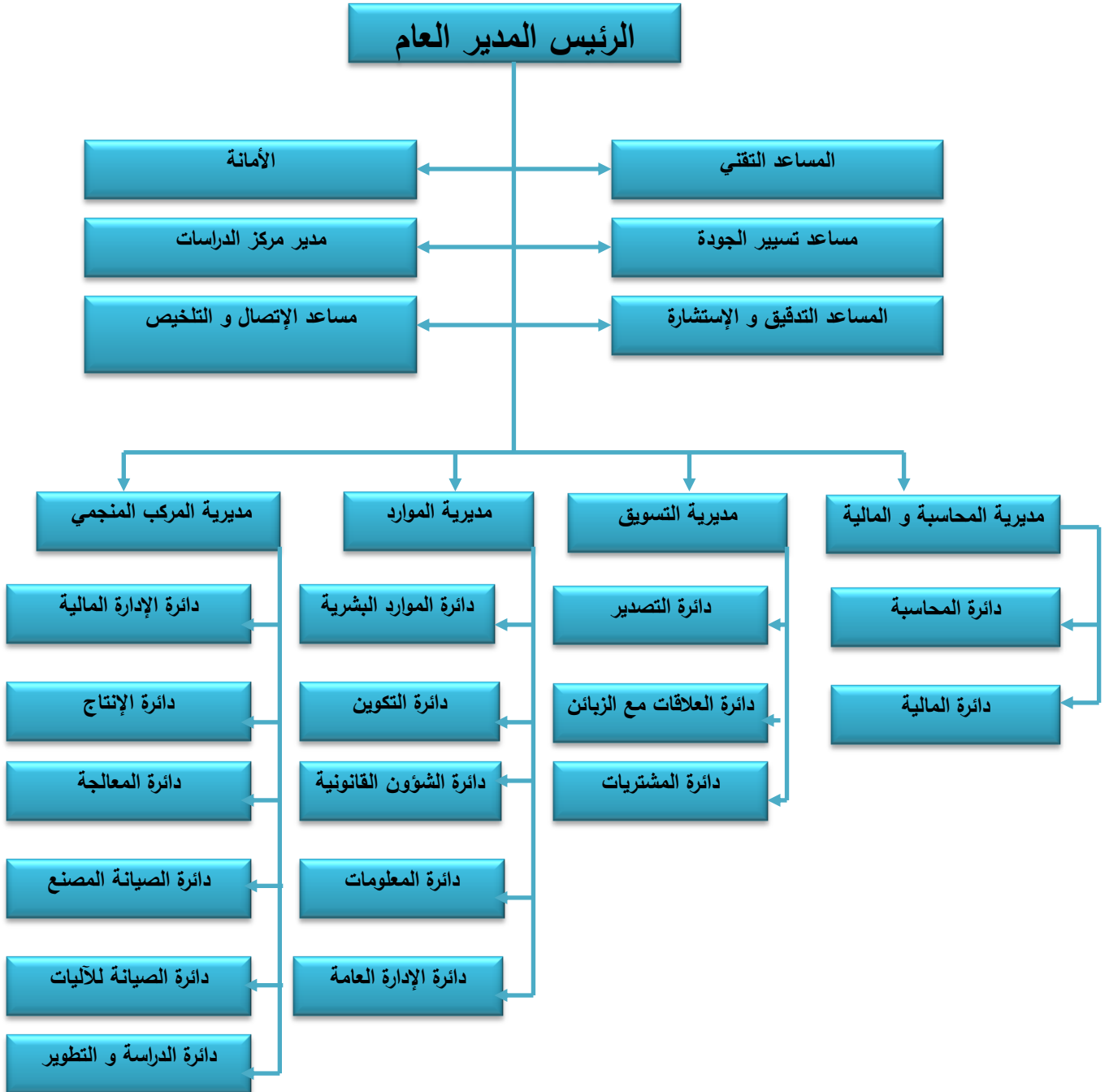
الفصل الثالث: دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات - تبسة-

إشراف SONAREM (الشركة الوطنية للأبحاث والإستغلالات المنجمية المستغلة للقطاع المنجمي الجزائري).

المطلب الثاني : البناء التنظيمي و الهيكل للمؤسسة

أولا: الهيكل التنظيمي و التحليل الوظيفي

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة



المصدر: بيانات المؤسسة

1- الرئيس المدير العام : هو رئيس ومدير مجلس الإدارة الذي يتكون من تسعة أعضاء "09" وهذا المجلس يسهر على القيام باجتماعات معينة تتم في الحالات العادية أو الطارئة وذلك كل ثلاث أشهر أو ستة أشهر ، كما يمثل هرم المسؤولية لشركة سوميفوس SOMIPHOS حيث يقوم بالإشراف الكلي على تسيير وإدارة دواليب الشركة ، ومن أبرز مهامه :

- * تحقيق الأهداف والمخططات المسطرة.
- * تنفيذ الأوامر وتوجيهات مجلس الإدارة .
- * السهر على تطبيق القوانين والتشريعات المتعلقة بإدارة الشركة .
- * ترأس اجتماع مجلس المديرية ومتابعة تنفيذ مقرراته.
- * تسيير قضايا العمال والاهتمام بالصحة والعمل.
- * ضبط ضمان توجيه الإدارة (التسيير العام للمؤسسة).
- * المصادقة على الإستراتيجيات الخاصة بتسيير الميزانية .
- * الاتصال المباشر بالهيئات العليا باعتباره الممثل الرئيسي للمؤسسة بالخارج .
- * يتمتع المدير العام إضافة إلى مديري الوحدات والهيكل المركزية إلى طاقم من المساعدين يقومون بدور الاستشارة التقنية وإعداد الملفات وكل ما من شأنه مساعدته في القيام بالأعمال التي تتطلبها العملية التسييرية وأخذ القرارات اللازمة .

2-الأمانة: يحتوي مكتب المدير العام على أمانة تقوم بكل الأعمال المتعلقة بالسكترارية والتنظيم والاستقبالات، يساعدها في ذلك مكتب التنظيم الذي يتولى عملية حفظ وترتيب الملفات وكل الأعمال المكتبية.

3- المساعد التقني : برتبة إطار سامي يتولى القيام بإعداد الملفات التقنية الموكلة إليه من طرف المدير العام والمتعلقة بالمتابعة لنشاطات الوحدات الإنتاجية (المركب المنجمي جبل العنق) ، كما يقوم بلفت انتباه المدير العام للمشاكل التي تحدث وطرق علاجها .

4- مساعد تسيير الجودة : من أبرز مساعدي المدير العام والذي يتولى الإشراف ومتابعة منظومة تسيير الجودة والبيئة ، فهو المسؤول الأول على هذا النظام وتجسيده عمليا داخل المؤسسة والسهر على إنجاحه ، وكذلك إعداد الوثائق اللازمة والإجراءات وتوزيعها على مختلف الهياكل ومتابعة تنظيمها.

5 - المساعد التدقيق و الاستشارة: عملية التدقيق تحتل حيزا هاما في إستراتيجية المؤسسة التسييرية لكونها تهدف إلى ممارسة النقد وتتبع طرق الأداء وملائمتها مع الإجراءات المعمول بها من أجل تقليص نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة ،لذلك فمساعد التدقيق يقوم بأعماله تحت إشراف المدير العام وفي نهاية كل مرحلة يقدم عرض حال للمدير العام هذا الأخير الذي يعطي أوامره بناءا على ما ورد في التقرير.

6- مساعد الاتصال والتلخيص: من ضمن مهامه التكفل بكل الأعمال الإحصائية.

- تلقي التقارير الدورية السنوية من طرف وحدات الإنتاج وإعداد تقرير إجمالي للمؤسسة وتوجيهها إلى المدير العام.

- إعداد الحصيلة السنوية.

- تقديم المعلومات للهيئات الخارجية .

7- مدير مركز الدراسات : فهذا المركز من ضمن وحدات المؤسسة الأربعة مكلف بإنجاز الدراسات لصالح المؤسسة وكذا بعض الأعمال الخدماتية في مجال الدراسات لصالح المتعاملين الخارجيين .

- يشرف على هذا المركز مدير برتبة إطار سامي يقع تحت سلطة مباشرة للمدير العام.

8-مديرية الموارد: تتكفل المديرية بما يلي :

- رسم استراتيجيات المؤسسة في مجال تسيير الموارد البشرية بمفهومها الواسع.

- السهر على تطبيق تشريعية العمل و النصوص المنظمة.

- إعداد مخططات التكوين و التوظيف و مخططات المسار المهني.

- الإشراف الوظيفي على مصالح المستخدمين للوحدات التابعة للمؤسسة والتنسيق بينهم.
 - القيام بالمفاوضات مع الشريك الاجتماعي (ممثلي العمال) بخصوص الاتفاقية الجماعية.
 - إعداد القانون الداخلي للمؤسسة .
 - إعداد التقارير الدورية وعرضها على المدير العام.
 - تمثيل المؤسسة لدى الهيئات الخارجية.
- 9- مديرية التسويق: تتكفل المديرية بما يلي:**
- القيام بتسويق منتج الفوسفات حسب البرنامج المسطر .
 - البحث عن الأسواق وزبائن جدد من اجل توزيع نصيب المؤسسة في الأسواق.
 - دراسة المتغيرات الحاصلة في الأسواق العالمية و ضرورة التكيف معها
 - تحقيق هدف إرضاء الزبون من خلال تلبية احتياجاته و سماع انشغالاته
 - استقبال الوفود و الزبائن الدوليين
 - التنسيق بين أطراف الإنتاج
 - إعداد التقارير الدورية و تبليغها إلى السلم الرئاسي
- 10- مديرية المحاسبة والمالية: تتكفل مديرية المالية بما يلي :**
- القيام بحسابات مختلفة على مستوى المؤسسة
 - إعداد المخططات الحسابية و الحصيلة الدورية السنوية
 - إعداد الميزانية السنوية
 - القيام بتسيير المالي و متابعتها على مستوى البنوك
 - إعداد الدراسات اللازمة في مجال المالية
- 11-مديرية المركب المنجمي جبل العنق: يمثل المركب المنجمي جبل العنق العمود الفقري للمؤسسة ككل باعتباره يشكل نسبة 70% من رقم أعمال مجموعة فرفوس ككل حيث أنه**

يتربع على ثروة فوسفاتية يقدر احتياطها 2مليار طن إضافة على أنه يمتلك مصنع للمعالجة بإمكانه إنتاج ثلاث نوعيات من الفوسفات المعالج تسوق جميعها إلى الخارج يبلغ إنتاجها السنوي مليون و نصف طن سنويا كما أن عدد العمال به يصل إلى حد 1200 عامل تمثل نسبة التأطير فيهم حوالي 11% مهكلين عبر 5 أقسام عملية وهم : قسم الاستغلال ، قسم المعالجة ، قسم الصيانة المصنع ، قسم الصيانة المتحركة وقسم الإدارة و التطوير ، يشرف عليهم مدير المركب برتبة إطار مسير.

ثانيا: طبيعة نشاط المؤسسة.

تمارس مجموعة فرفوس عدة أنشطة من بينها أنشطة إنتاجية متمثلة في إنتاج الحديد والفوسفات البوزولان وكذا الأنشطة الخدمائية والتطويرية وذلك قصد البحث والتنمية لإرضاء المستهلك الموجه له هذا المنتج ، وكذلك للقيام بالصناعة التحويلية.

1- الأنشطة الإنتاجية :

1-إنتاج الحديد: إن إنتاج الحديد يقدر بحوالي 200 ألف طن خلال سنة 2005 الموجه إلى مصانع الإسمنت ويكون هذا الإنتاج موافق لحجم الطلب المحلي.

2- إنتاج الفوسفات : تملك المؤسسة ثروة باطنية من مادة الفوسفات حيث تتواجد بمنجم جبل العنق (بئر العائر) الذي دلت عليه الأبحاث ، و تقدر هذه الثروة بـ 02 مليار طن كاحتياطي خام، أما الإنتاج فيقدر بـ 01 مليون طن و تطمح المؤسسة إلى رفع الإنتاج مستقبلا إلى 06 ملايين طن بنسبة 10% من الإنتاج يوجه إلى الاستهلاك المحلي أما الباقي يتم تصديره إلى الأسواق الخارجية ، كما يعتبر المنتج الوحيد الذي تصدره المؤسسة ، وتسعى في نفس الوقت إلى تطويره والدفع من طاقاتها الإنتاجية والبيعية وهذا بفضل جملة من الخصائص والمزايا .

وللفوسفات عدة استعمالات نذكر منها: الأسمدة، معالجة مياه الأمطار ومياه البحار.....الخ.

وكذلك يوجد سماد الفوسفات الطبيعي DO20 الذي يستعمل كمخصب للأراضي، وهو عنصر هام من خليط الفوسفات -المادة العضوية- ويقتصر تصريفها على الأسواق المحلية.

3- إنتاج البوزولان : هذا المنتج عبارة عن صخرة بركانية ذات لون يميل من الأحمر إلى الأسود ، ويتواجد هذا المنتج بمنجم بني صاف (عين تموشنت) الذي يبعد عن ميناء بني صاف بـ14 كلم حيث بدأ هذا المنجم أشغاله الإنتاجية سنة 1985 ، ويعود الفضل الكبير للمؤسسة في إدخال هذا المنتج إلى السوق المحلية وتحتوي على نسبة 20% من الحديد ، وتستعمل هذه المادة لرفع جودة المركبات وزيادة تماسكها ويبلغ إنتاج البوزولان حوالي 240 ألف طن سنويا ، كما يزود هذا المنجم مؤسسات الوسط والغرب بهذه المادة، ولهذا المنتج العديد من الاستعمالات فهو يدخل كمادة أولية في إنتاج الإسمنت بنسبة 50-55% ومواد البناء.

4- إنتاج السبيكة : وتعني إنتاج كل أنواع المسبوكات من مكابح القطارات وبعض قطع الغيار الخاصة بالآلات الزراعية ، والصناعات الميكانيكية وكذلك أدوات البناء وغيرها ويتم هذا الإنتاج في مسبكة الونزة حيث تم إنتاجه في سنة 1979 وكان على أساس الطليات المستمرة والحاجة الملحة لمكابح القطارات ، و ثم توسيع نشاطها إلى المنتجات السالفة الذكر باعتبار أن إنتاج مختلف القطع المسبوكة تتوقف على طلب الزبون.

ب- الأنشطة الخدمائية والتطويرية .

بالإضافة إلى الأنشطة الإنتاجية التي سبق ذكرها فإن المؤسسة تقوم أيضا بتقديم خدمات مختلفة لربائنها كما تعمل جاهدة على تطوير منتجاتها والوسائل الإنتاجية كي تتلقى استقبالا على منتجاتها .

* الأنشطة الخدمائية .

* المركز الاجتماعي -تبسة-

* مكتب الإعلام الآلي -تبسة-

* مكتب الدراسات المنجمية -تبسة-

* مركز المنشآت المرفأية-عناية-

* الأنشطة التطويرية:

* مركز الأبحاث التطبيقية والتطويرية - تبسة -

ثالثا: أهداف المؤسسة.

تسعى كل مؤسسة اقتصادية حسب طبيعة ونوعية نشاطها إلى تحقيق عدة أهداف ، فمجموعة فرفوس من خلال ممارسة نشاطها تهدف إلى تحقيق أهداف مسطرة تتماشى وتتوافق مع إمكانياتها وقدراتها، وتقوم بتقسيم هذه الأهداف إلى أهداف (اقتصادية ، اجتماعية ، ثقافية ، تكنولوجية).

1- الأهداف الاقتصادية.

* تحقيق الربح لتوسيع نشاطها وبالتالي الصمود أمام المؤسسات الأخرى.

* وصولها إلى الحصول على شهادات عالمية في الجودة أهمها شهادة ISO للجودة العالمية .

* المشاركة في ترقية وتحسين الموارد والإنتاج الوطني وتوسيع الإمكانيات الصناعية ووسائل التخزين

*تقديم التسهيلات فيما يتعلق بعمليات التصدير .

* تدعيم وخدمة الجانب الاقتصادي من خلال إنتاج وتسويق مواد الحديد والفوسفات والبوزولان خام أو بعد التحول .

* كسب العملاء الجدد وذلك عن طريق التعريف بالمؤسسة والمشاركة في المعارض والملتقيات الدولية.

* زيادة حصتها في السوق العالمي وخلق ديناميكية للشركة والتعاون.

* التحسين والتحكم في كل دوائر مراقبة المنتج وتخفيض النقائص في قيمتها .

- * الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية وتطويرها .
- * الترقية في مستوى نشاطها بزرع وكالات جهوية يمكنها التحول إلى مؤسسات مستغلة .
- * التمسك بالإطار القانوني المعمول به في كل العمليات المرتبطة بنشاطها .
- * العمل على ضمان التموين اللازم والذي يسمح بتحقيق برامج الإنتاج مع استيراد المنتجات المكملة واللازمة لتحقيق هذه البرامج .

2- الأهداف الاجتماعية.

- * رفع مستوى العاملين المهني والاجتماعي.
- * ضمان مستوى مقبول من الأجور يسمح للعامل بتلبية حاجاته ، والحفاظ على بقائه تحسين مستوى معيشة العمال وترقية الجانب التأهيلي .

3-الأهداف الثقافية:

- * الحفاظ على محيط وزرع ثقافة المؤسسة المواطنة .
- * ترقية أخلاقيات تسيير الأعمال.
- * توفير وسائل الترفيه والثقافة.
- * عقلنة التنظيم وتأهيل الأشخاص للفهم والاندماج في مكونات التحسين والجودة.

المطلب الثالث : التكوين بالمؤسسة somiphos

اولا :الإجراءات العملية لإعداد مخطط التكوين.

تشكل أنظمة التكوين التي تقوم بها المؤسسة هدفا لتخطيط متعدد السنوات و برامج سنوية يتم إعدادها عاو مستوى مصالح مديرية الموارد البشرية التي تتمثل في:

-تحليل احتياجات التكوين و انطلاقا من تحليل الاحتياجات الفعلية التي تتم اعتمادا على اقتراحات تكوين مصحوبة ببيانات حول الأفراد المرشحين للتكوين، كما ترفق هذه المرحلة بعملية ما قبل الانتقاء على المستوى الإداري و على المستوى البيداغوجية، ليتم بعد ذلك

تنظيم اختبارات انتقاء موجهة لضمان تجانس الأفواج المختارة و اختيار أفضل المرشحين لضمان فعالية التكوين.

*اقتراحات أنشطة قابلة للتحقيق في إطار مخطط التكوين

*إعداد مشروعية ميزانية التكوين إذ يعتبر الغلاف المالي ضروريا لتحقيق مخطط التكوين الملائم ، و في ما يلي عناصر التكلفة التي تتضمنها الميزانية بنوعها البيداغوجية و الإدارية.

***التكلفة البيداغوجية:** و تضم المصاريف التالية

-أجور المكونين الدائمين و المؤقتين

-تكاليف إحضار الأساتذة

-مصاريف التكوين الناتجة عن تطبيق الاتفاقيات.

-مصاريف أدوات البحث

***التكلفة الإدارية:** و تشمل أوجه الاتفاق التالية

-مصاريف أماكن التكوين المباشر و الغير المباشر

-مصاريف الوثائق الإدارية اللازمة

-ضمان تنفيذ مخطط التكوين المتفق عليه

-إعداد وثيقة دورية تضم جميع المعلومات المتعلقة بتنفيذ أنشطة التكوين

-ضمان تعيين العاملين المكونين في مناصبهم الأصلية أو إدماجهم في مناصب عملهم الجديدة.

ولتنفيذ العمليات السابقة تقوم بتسيير أنشطة التكوين بالمؤسسة على ثلاث مراحل أساسية

هي:

* التحضير

* التنفيذ

* المتابعة و التقييم .

ثانيا : عملية التكوين بالمؤسسة.somiphos

ابتداء التكوين داخل المؤسسة الاقتصادية وضع من اجل تحسين المستوى التأهيلي للعمال، حيث تقوم المؤسسة برصد ميزانية سنوية تمثل 2% من كلفة الأجور و تحصر 1% منها للتكوين المستمر و نسبة 1% للتمهين

و اعتبرا أن التكوين أداة فعالة لتسيير الموارد البشرية و وسيلة رئيسية لمواكبة التغيرات التي تحدث في محيط المؤسسة و تقليص المسافة بين الفرد و العمل، لذا تم العمل على إدماجه ضمن ديناميكية حقيقية لتسيير الموارد البشرية و ترجمته في شكل مخططات طبعا لاحتياجات المؤسسة و الاحتياجات الفردية مع التحديد الدقيق للمعارف و المهارات اللازم اكتسابها.

و تأكيدا لما سبق تم وضع مخطط تكوين يتضمن الجوانب التالية:

1- التكوين الداخلي.

2- التكوين الخارجي.

بالإضافة إلى ذلك تضمنه لمواضيع هامة تلقى في إطار الملنقيات تتمثل في:

-قانون المالية ل 2007

-الاستراتيجيات و تسيير الإطارات

-العلاقات الجديدة بين البنوك و المؤسسات.

-العقد الدولي

-التمويل

-ضريبة المؤسسة

-تقنيات التسيير

-الخطر القانوني في المؤسسة

-ميزانية المؤسسة

- الصيانة الصناعية

- نماذج العقود في المؤسسة

-دراسات عليا متخصصة

-تسيير النوعية.

ثالثا : الطرق و التقنيات المتبعة في التكوين بالمؤسسة

إن تحضير الأفراد للعمل في المؤسسة يتطلب طرق جديدة و كيفية حسب تطور التقنيات الحديثة ،أما تنفيذ أنشطة التكوين الداخلية (الإدارية أو التقنية) فيتم تحت إشراف أو بعض المتخصصين الذين يتم اختيارهم سواء بين الأفراد المتمركزين أو بين مكونين في مركز التكوين المتخصص المتعاقد مع المؤسسة وفق برانا مج معد مسبقا ووسائل تكوين مناسبة' نصوص و إعانات بيداغوجية) محضرة قبل البدء وتختلف الطرق و التقنيات حسب المستوى الذي سيعين فيه الفرد بحيث يمكن التمييز بين ثلاث حالات للتكوين:

1- بالنسبة للمشرفين و الإطارات الدنيا:

يتم تكوين هؤلاء الأفراد من اجل إعداد و تنفيذ برامج مصادق عليها في حدود الميزانية و التنسيق بين المصالح و كذلك من اجل الاستجابة للمتطلبات.
فابتداء من اللحظة التي يمارس فيها المتريص وظيفة الرقابة تكون ممارسة التسيير بالنسبة له قد بدأت، وعليه في هذه الحالة تطوير تقنيات الخاصة فيما يخص علاقته مع الافراد نظرا لارتباطه بمستقبله المهني

2- بالنسبة للإطارات المتوسطة:

بعد عدد معين من سنوات الخبرة تتم الترقية ،وفي هذا المستوى يتحصل المتريصون على تكوين مكمل في ميدان نظرية التسيير و يساعد على معرفة كيفية الوصول إلى الأهداف الدقيقة في ميادين مهمة كالإنتاج و مراقبة التكاليف حسب الميزانية علما بان

مهامهم الرئيسية تتمثل في إدارة المراقين و المشرفين وهو ما يتم تحقيقه بواسطة الاعتماد على التكوين خلال العمل بوضع المترين في منصب مساعد بالقرب من الإطار الذي يتكفل به و يسمح له بممارسة بعض المهام الإدارية .

3- بالنسبة للإطارات السامية و المسيرة:

- فيما يتعلق بتطوير كفاءات الإطارات السامية المسؤولة عن مناصب حساسة في المؤسسة و على أساس امتلاكهم لخبرة علمية واسعة في ميدان التسيير فان المشكل الأساسي المطروح على مستوى المؤسسة في تكوينهم ،وتتمثل أهداف تكوين المسيرين في مراجعة نظرية حول التطورات في الميدان من خلال تنظيم ملتقيات متخصصة أيام دراسية و مؤتمرات أو التسجيل في تخصصات معينة تدخل في إطار الدراسات العليا المتخصصة. وذلك عن طريق الاتصال بالجامعات و معاهد التعليم العالي او أي تنظيمات تكوين أخرى تبعث للمؤسسة بدعوات حضور ملتقيات متنوعة(الملحق 3 - والملحق 4-

رابعاً : المتابعة و التقييم في المؤسسة.

يتطلب تنوع أنشطة التكوين متابعة و تقييماً يتصان بالصرامة و الفعلية.

1- المتابعة:

تعتبر متابعة التكوين على المخطط التقني بمثابة القيادة، حيث تسمح بتوفير المعلومات اللازمة عن مرحلة التنفيذ والتي تتمثل في:

-تاريخ الانطلاق في التريص

-أنواع التكوين حسب كل هيكل بالمؤسسة

-عدد الدفعات

-فترات التقييم.

وعلى المستوى الإداري تدور المتابعة حول جوانب الحضور و المثابرة و مكافأة اعوان التكوين. أما على المستوى المالي فتشمل إعداد ميزانية دورية. الشكل رقم 05

2-التقييم:

ترتكز عملية التقييم على معالم بيداغوجية و إدارية:

تتمثل المعالم البيداغوجية في:

*مضمون البرامج'لمعرفة مدى صلتها بالأهداف'

*المناهج البيداغوجية.

*الوسائل البيداغوجية

*التريصات العملية المحققة في أماكن العمل

*عمل المتريصين.

أما المعالم الإدارية فنتمثل في:

*إدارة التكوين

*المكونين

*كيفية استخدام الميزانية المخصصة.0(الظروف المادية)

المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى الدراسة الميدانية من خلال دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات - تبسة، حيث يتم التعرض فيه لكيفية اختيار مجتمع وعينة الدراسة، النموذج المقترح للدراسة، التعريف بمتغيراتها، كيفية قياسها، بالإضافة إلى الإجراءات المنهجية المتبعة في تحضير الاستبيان وتوزيعه وجمع البيانات.

المطلب الاول: منهجية الدراسة

يتم في هذا المطلب تحديد مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة توضيح محاور الاستبيان.

أولاً: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

1- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع البحث من جميع الموظفين في المستويات الإدارية في شركة مناجم الفوسفات - تبسة والبالغ عددهم، (120) موظف.

2- عينة الدراسة:

استهدفت الدراسة عينة عشوائية قدرت بـ (30) موظف من مجتمع الدراسة ويعود سبب عدم الاعتماد علي مجتمع الدراسة كاملا لصعوبة الوصول الي بعض الموظفين نظرا لتعدد مسؤولياتهم ولجمع البيانات تم توزيع الاستبيان شخصيا بمساعدة المشرف من طرف المؤسسة بحيث تم توزيع (35) استبانة علي عينة مماثلة لمجتمع الدراسة مشتقة بطريقة عشوائية من المجتمع الاصلي وتم استعادة (30) استبانة، وهو عدد الاستبانات الصالحة للتحليل من اجمالي عدد الاستبانات الموزعة.

الجدول رقم (3-1): عينة ومجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الصالحة
120	35	30	30

المصدر: من إعداد الطلبة

ثانيا: أداة الدراسة

يعتبر الاستبيان أكثر ادوات جمع البيانات استخداما في البحث العلمي، وهي الادارة الأكثر ملائمة وفعالية لتحقيق اهداف الدراسة، لذلك فقد تم الاعتماد عليه لجمع المعلومات، حيث تم تصميم قائمة اسئلة بالاعتماد علي الكتب العلمية والدراسات السابقة، التي لها علاقة بموضوع الدراسة وبعض الاستاذة المختصين، وتكون الاستبيان من قسمين:

1- القسم الاول: وهو القسم الخاص بالبيانات الشخصية ويحتوي علي معلومات متعلقة بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الخبرة).

2- القسم الثاني: وهو القسم الخاص بمحاور الاستبيان ويتكون من جزئين:

1-2- الجزء الاول: خاص بالتمكين ويحتوي علي (20) عبارة موزعة علي خمسة اقسام اساسية تتمثل في ابعاد التمكين وهي (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل، الاتصال الفعال).

الجدول رقم (3-2) توزيع عبارات ابعاد التمكين

رقم العبارة	البعد
04 الي 01 من	تفويض السلطة
08 الي 05 من	التدريب
12 الي 09 من	التحفيز
16 الي 13 من	فرق العمل
20 الي 17 من	الاتصال الفعال

المصدر: من اعداد الطلبة

2-2- الجزء الثاني: خاص بأداء المنظمة يحتوي علي (11 عبارة) يحدد فيها المستقصي

رايه في اداء المنظمة و مدي فعالية نظام تقييم الاداء فيها.

وتم الاعتماد على مقياس ليكرت للتعرف علي وجهة نظر مفردات العينة حول اثر التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء، باعتباره يعطي مجالات اوسع للإجابة ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-3): مقياس ليكرت الخماسي

الاجابات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، الطبعة الأولى،

دار وائل، عمان، 2008، ص: 23.

المطلب الثاني: الاساليب المستخدمة في تحليل البيانات

لتحقيق اهداف الدراسة والاجابة علي تساؤلاتها واختبار الفرضيات تم استخدام برنامج الحزم الاحصائية، من خلال اعتماد الاساليب الاحصائية المناسبة وهي:

أولاً: مقياس الاحصاء الوصفي

وذلك لوصف مجتمع الدراسة واطهار خصائصه بالاعتماد علي النسب المئوية والتكرارات، واستخدامه للإجابة عن اسئلة الدراسة، وذلك بتحليل إجابات أفراد العينة علي الفقرات الواردة في استبيان الدراسة، وترتيب متغيراتها حسب اهميتها النسبية بالاعتماد علي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

1- التكرارات والنسب المئوية: حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاو أداة الدراسة وتحسب بالقانون الموالي:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي التكرارات}}$$

2- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: تم حسابها لتحديد إستجابات أفراد الدراسة نحو محاو وأسئلة أداة الدراسة، ويمكن حساب المتوسط الحسابي بالقانون الآتي:

$$\bar{x} = \frac{\sum Xi}{\sum n}$$

والانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات ويعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum (Xi - \bar{x})^2}}{N}$$

3- اختبار معامل الالتواء: وذلك للتأكد من ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

4- معامل التفرطح: وهو مقياس يصف ارتفاع قيمة المنحني من حيث الاعتدال ،يستخدم لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

ثانيا: معامل ألفا كرونباخ

تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum vi}{vt}\right)$$

حيث α يمثل ألفا كرونباخ.

n يمثل عدد الأسئلة.

vt يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

vt يمثل التباين لأسئلة المحاور.

ثالثا: معامل ارتباط بيرسون

يستخدم معامل ارتباط بيرسون لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها البعض، وتم حسابه انطلاقا من برنامج الحزم الإحصائية (Spss).

المطلب الثالث: صدق اداة البحث وثباتها

أولا: صدق اداة البحث

يقصد بصدق الاداة قدرة الاستبيان علي قياس المتغيرات التي صممت لقياسها وللتحقق من صدق الاستبيان المستخدم في البحث يتم الاعتماد على الصدق الظاهري وذلك للتأكد من انه يخدم أهداف البحث من خلال عرضه علي مجموعة من المحكمين من أساتذة

جامعة العربي التبسي - تبسة، وطلب إليهم دراسة الأداة وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى والنظر في مدى كفاءة أداء البحث من حيث عدد العبارات و شموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية، والخراج، أو أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً، وتم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين، واقتراحاتهم، وتم اجراء التعديلات في ضوء توصيات اراء هيئة التحكيم، مثل: تعديل محتوى بعض الفقرات لتصبح اكثر ملائمة، ليصبح الاستبيان أكثر فهما وتحقيقاً لأهداف البحث، وقد تم اعتبار ملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وبذلك تم اعتبار أن الاداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

ثانياً: ثبات الاداة

ويقصد بها مدى الحصول على النتائج نفسها لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الاداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات التجانس لأدائها باستخدام معامل الثبات الفا كرونباخ الذي يحدد مستوى قبول اداة القياس بمستوي 0.60 فاكثر.

ويمكن توضيح مستوى ثبات وصدق الاستبيان في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-4): اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات وصدق الاستبيان

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
التمكين	تفويض السلطة	0.931	0.964
	التدريب	0.910	0.953
	التحفيز	0.837	0.956
	فرق العمل	0.835	0.913
	الاتصال الفعال	0.785	0.886
	المجموع	20	0.958
أداء المنظمة	11	0.937	0.967
الاستبيان ككل	31	0.973	0.986

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معامل الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة، حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات الدراسة 0.973 وتشير هذه القيمة إلى تمتع أداة الدراسة بدرجة كبيرة من الثبات في البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، وكذا سجلت أداة الدراسة معامل صدق قدر بـ 0.986 وهذا يدل على مدى اتساق فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء آخر.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

سيتم في هذا المطلب عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالاستبيان.

المطلب الاول : عرض وتحليل جزء البيانات العامة من الاستبيان

سيتم خلال هذا المطلب تحليل البيانات العامة من الاستبيان وكذلك اختبار التوزيع الطبيعي.

اولا: تحليل البيانات العامة من الاستبيان

من خلال نتائج الاستبيان سيتم توضيح الخصائص الديموغرافية والمتمثلة في: الجنس،

الفئة العمرية، المؤهل العلمي، والخبرة المهنية لدى عينة الدراسة، من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-5): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الديموغرافية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	14	46.7%
	أنثى	16	53.3%
	المجموع	30	100%
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	3	10%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	4	13.3%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	17	56.7%
	أكثر من 50 سنة	6	20%
	المجموع	30	100%
	ليسانس	11	36.7%
	ماستر	4	13.3%
	ماجستير	2	6.7%

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات - تبسة-

المؤهل العلمي	دكتوراه	0	0%
	مهندس	8	26.7%
	أخرى	5	16.7%
	المجموع	30	100%
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	2	6.7%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	2	6.7%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	9	30.0%
	15 سنة فأكثر	17	56.7%
	المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS

يتضح من خلا الجدول أن خصائص مبحوثي عينة الدراسة تظهر كما يأتي:

- 1- الجنس: بلغت نسبة الذكور (46,7%) (من مجموع المبحوثين، علما ان نسبة الاناث (3,53%)، وهذا يعني ان مايزيد علي نصف المبحوثين هم من الاناث،
- 2- العمر: يلاحظ ان (56,7%) من افراد العينة تتراوح اعمارهم (من 40 إلى أقل من 50 سنة)، بينما (20%) اعمارهم أكثر من 50 سنة، اما بالنسبة لفئة (من 30 إلى أقل من 40 سنة) فقد كانت (3,13%)، وفئة أقل من 30 سنة كانت النسبة (10) من افراد عينة البحث، وتشير هاته النتائج الي ان الاغلبية العظمى من العاملين بمؤسسة مناجم الفوسفات تنتمي الي الفئة العمرية متوسطة السن وهذا عامل ايجابي للمؤسسة.

- 3- المؤهل العلمي: نلاحظ ان (36,7%) من افراد عية البحث هم متحصلون علي شهادة اليسانس، اما بالنسبة للحاصلين علي شهادة مهندس فكانت (26,7%)، اما

نسبة الحاصلية علي شهادات اخرى (16,7%)، اما نسبة الحاصلين علي شهادة ماستر وماجستير فكانت علي التوالي (13,3%)، (6,7%)، وتشير هاته النتائج ان اكثرية افراد عينة البحث مؤهلين بدراجه علمية كافية لكي يكونوا علي دراية ومعرفة بالقضايا محل الدراسة، وعليه فان مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة تستقطب الموارد البشرية المؤهلة التي تمتلك المهارات والقدرات اللازمة للعمل.

4- سنوات الخبرة: نلاحظ ان (56.7%) من افراد عينة البحث عدد سنوات خبرتهم (15 سنة فأكثر)، و (30.0%) من افراد عينة البحث عدد سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (10 إلى أقل من 15 سنة)، وان (6.7%) من افراد عينة البحث عدد سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (أقل من 5 سنوات) و (من 5 إلى أقل من 10 سنوات).

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي

أي اختبار ما اذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي ام لا، ومن اجل التحقق من ذلك تم احتساب قيمة معامل الالتواء ومعامل التفرطح للمتغيرات المستقلة، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول ان معامل الالتواء يجب ان يكون محصور بين [3-3] و معامل التفرطح محصور بين [7-7]، بينما نجد دراسات أخرى تقول أن معامل الالتواء يجب أن يكون محصور بين [1-1]، ومعامل التفرطح محصور بين [3-3]، وقد تم الاعتماد على الدراسة الأولى ويظهر الجدول التالي أن قيمة معامل الالتواء أقل من 3 مما يشير إلى أن بيانات البحث تتوزع توزيعا طبيعيا، كما جاءت قيمة معامل التفرطح أقل من 7 أي أنه مقبول.

الجدول (3-6): نتائج معامل الالتواء والتفرطح

المتغيرات	معامل الإلتواء	معامل التفرطح
تفويض السلطة	-2.036	4.704
التدريب	-1.815	4.165
التحفيز	-1.318	0.869
فرق العمل	-0.915	2.650
الاتصال الفعال	-1.230	2.855

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

المطلب الثاني : تحليل محاور الاستبيان

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الاجابة علي الاسئلة حيث تم استخدام الاحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (علي مقياس ليكرت 1-5) لاجابات افراد عينه البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين التمكين والاداء، وقد تقرر ان يكون المتوسط الحسابي لاجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1-اقل من 2،5) دالا علي مستوى منخفض من القبول، ومن (2،5 اقل من 3،5) دالا علي مستوى متوسط، ومن (3،5-5) دالا علي مستوي مرتفع ويظهر الجدولان (07) و(08)، تلك النتائج كمايلي:

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات - تبسة-

أولاً: تحليل المحور الأول

الجدول رقم (3-7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والاجابات وافرد عينة البحث عن عبارات محور استراتيجية التمكين

رقم العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
البعد الأول: تفويض السلطة									
01	التكرار	1	1	1	18	4.10	0.885	02	مرتفع
	%	3.3	3.3	3.3	60.0			01	مرتفع
02	التكرار	0	1	2	21	4.07	0.640	02	مرتفع
	%	0	3.3	6.7	70.0				
03	التكرار	1	2	1	20	3.93	0.907	04	مرتفع
	%	3.3	6.7	3.3	66.7				
04	التكرار	2	0	2	17	4.03	0.999	03	مرتفع
	%	6.7	0	6.7	56.7				
البعد الثاني: التدريب									
05	التكرار	0	0	2	17	4.30	0.596	01	مرتفع
	%	0	0	6.7	56.7				
06	التكرار	0	3	0	15	4.20	0.887	03	مرتفع
	%	0	10.0	0	50.0				
07	التكرار	1	1	1	19	4.07	0.868	04	مرتفع
	%	3.3	3.3	3.3	63.3				
	التكرار	1	1	0	16	4.23	0.898		مرتفع

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات - تبسة-

	02			40.0	53.3	0	3.3	3.3	%	08
مرتفع	05	2.720	3.72	البعد الثالث: التحفيز						
مرتفع	01	0.556	3.97	4	21	5	0	0	التكرار	09
				13.3	70.0	16.7	0	0	%	
مرتفع	02	0.791	3.83	3	22	3	1	1	التكرار	10
				10.0	73.3	10.0	3.3	3.3	%	
مرتفع	03	0.898	3.57	1	21	3	4	1	التكرار	11
				3.3	70.0	10.0	13.3	3.3	%	
مرتفع	04	1.008	3.53	3	16	7	2	2	التكرار	12
				10.0	53.3	23.3	6.7	6.7	%	
مرتفع	03	1.910	3.98	البعد الرابع: فرق العمل						
مرتفع	02	0.695	4.00	5	22	1	2	0	التكرار	13
				16.7	73.3	3.3	6.7	0	%	
مرتفع	03	5.83	3.93	3	23	3	1	0	التكرار	14
				10.0	76.7	10.0	3.3	0	%	
مرتفع	03	5.83	3.93	2	26	0	2	0	التكرار	15
				6.7	86.7	0	6.7	0	%	
مرتفع	01	0.450	4.07	4	24	2	0	0	التكرار	16
				13.3	80.0	6.7	0	0	%	
مرتفع	04	2.187	3.95	البعد الخامس: الاتصال الفعال						
مرتفع	02	0.718	3.97	4	23	2	0	1	التكرار	17
				13.3	76.7	6.7	0	3.3	%	
مرتفع	03	0.699	3.83	2	23	4	0	1	التكرار	18
				6.7	76.7	13.3	0	3.3	%	

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات - تبسة-

مرتفع		0.765	3.97	4	24	0	1	1	التكرار	19
	02			13.3	80.0	0	3.3	3.3	%	
مرتفع		0.615	4.03	5	22	2	1	0	التكرار	20
	01			16.7	73.3	6.7	3.3	0	%	
مرتفع	/	0.573	3.97	التمكين بشكل عام						

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

1- تفويض السلطة: من خلال الجدول (10) نلاحظ ان بعد تفويض السلطة جاء بالترتيب الثاني من حيث الاهمية النسبية المعطاة له ومن قبل عينة البحث ،اذ بلغ المتوسط الحسابي للاجابات عن هذا البعد (4.03) بانحراف معياري (3.159) ، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الي نسبة قبول مرتفعة ، كما سوف نعمل علي تحليل عبارات هذا المقياس كل علي حدى.

- **العبارة رقم 01:** " تفوضني الادارة سلطات لا نجاز مهام وظيفتي " حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.10 وانحراف معياري قيمته 0.885 وجاءت العبارة في المرتبة الاولى من حيث الاهمية النسبية و بدرجة قبول مرتفعة ، مما يعني أن الشركة تأخذ تفويض السلطة بعين الاعتبار في انجاز مهامها.

- **العبارة رقم 02:** " نتق الادارة في قدرتي علي اداء المهام الموكلة الي " حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.07 وانحراف معياري قيمته 0.640 وجاءت العبارة في المرتبة الثانية من حيث الاهمية النسبية و بدرجة قبول مرتفعة ، وذلك يعني أن الشركة تضع أهدافها على ضوء قدرات العاملين بها.

- **العبارة رقم 03:** " توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية" والتي قد تؤثر على عملي في المستقبل حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.93 وانحراف معياري

قيمته 0.907 وجاءت العبارة في المرتبة الرابعة من حيث الاهمية النسبية و بدرجة قبول مرتفعة ، ومن الواضح أن الشركة تهتم بإتاحة الفرص للعاملين فيها.

- العبارة رقم 04: " تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في اداء مهامي " حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.03 وانحراف معياري قيمته 0.999 وجاءت العبارة في المرتبة الثالثة من حيث الاهمية النسبية و بدرجة قبول مرتفعة ، وهذا يدل على أن الشركة تقوم تسعى لمعرفة الفرص المتاحة لاقتناصها.

2- التدريب: من خلال الجدول(10) نلاحظ ان بعد التدريب جاء بالترتيب الادول من حيث الاهمية النسبية المعطاة له ومن قبل عينة البحث ،اذ بلغ المتوسط الحسابي للاجابات عن هذا البعد (4.20) بانحراف معياري (2.917) ، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الي نسبة قبول مرتفعة جدا ، كما نلاحظ من متوسط اجابات افراد عينة البحث علي عبارات مقياس التدريب انها تشكل قبولاً مرتفعاً جداً. حيث يشعر المبحوثون بان ادارة المؤسسة تتيح للعاملين فرصة التعلم واكتساب اشياء جديدة في مجال العمل، وسوف نعمل علي تحليل عبارات هذا المقياس كل علي حدى.

- العبارة رقم 05: " تتبني الادارة خطة واضحة للتدريب " حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.30 وانحراف معياري قيمت 0.596 وجاءت العبارة في المرتبة الاولى من حيث الاهمية النسبية و بدرجة قبول مرتفعة ، مما يعني أن الشركة تأخذ التدريب بعين الاعتبار عند وضع أهدافها.

- العبارة رقم 06: " يتاح للعاملين فرصة التعلم واكتساب اشياء جديدة في مجال العمل " حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.20 وانحراف معياري قيمته 0.887 وجاءت العبارة في المرتبة الثالثة من حيث الاهمية النسبية و بدرجة قبول مرتفعة ، وذلك يعني أن

الشركة تضع أهدافها من خلال إتاحة الفرص امام العاملين لاكتساب معارف ومهارات جديدة.

- العبارة رقم 07: " تشجع الإدارة العاملين علي تبادل الخبرات فيما بينهم" للتعرف على المتغيرات التي تؤثر على عملها في المستقبل حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.07 وانحراف معياري قيمته 0.868 وجاءت العبارة في المرتبة الرابعة من حيث الاهمية النسبية و بدرجة قبول مرتفعة ، ومن الواضح أن الشركة تهتم بتحليل البيئة الخارجية التي تمارس نشاطها فيها.

- العبارة رقم 08: " توفر لي الادارة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي." حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.23 وانحراف معياري قيمته 0.898 وجاءت العبارة في المرتبة الثانية من حيث الاهمية السبية و بدرجة قبول مرتفعة ، وهذا يدل على أن الشركة تقوم بالدورات التدريبية للعاملين داخلها بصفة دورية.

3- التحفيز: من خلال الجدول (10) نلاحظ ان بعد التحفيز جاء بالترتيب الخامس من حيث الاهمية النسبية المعطاة له ومن قبل عينة البحث ،اذ بلغ المتوسط الحسابي للاجابات عن هذا البعد (3.72) بانحراف معياري (2.720) ، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الي نسبة قبول مرتفعة جدا ، كما وسوف نعمل علي تحليل عبارات هذا المقياس كل علي حدى.

- العبارة رقم 09: تقدر الادارة جهودي في العمل" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.97 وانحراف معياري قيمته 0.556 وجاءت العبارة في المرتبة الاولى من حيث الاهمية النسبية و بدرجة قبول مرتفعة ، مما يدل على أن الشركة تأخذ بعين الاعتبار جهود العاملين فيها. العبارة في المرتبة الاولى من حيث الاهمية النسبية و بدرجة قبول مرتفعة

- العبارة رقم 10: " يسمح لي نظام العمل المتبع في المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ القرارات " حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.83 وانحراف معياري قيمته 0.791 وجاءت العبارة في المرتبة الثانية من حيث الاهمية النسبية و بدرجة قبول مرتفعة ، مما يدل على أن الشركة تسعى لوضع نظام عمل مرن.

- العبارة رقم 11: " يتناسب الراتب الذي اتقاضاه مع الجهود التي ابذلها في العمل. " حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.57 وانحراف معياري قيمته 0.898 وجاءت العبارة في المرتبة الثالثة من حيث الاهمية النسبية و بدرجة قبول مرتفعة ، مما يدل على أن الشركة توفر نظام رواتب يتناسب والجهود المبذولة من طرف العاملين داخلها .

- العبارة رقم 12: " اشعر بعدالة وموضعية في نظام الترقية في المؤسسة " حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.53 وانحراف معياري قيمته 1.008 وجاءت العبارة في المرتبة الرابع من حيث الاهمية النسبية و بدرجة قبول مرتفعة ، مما يعني أن الشركة تتبنى نظام للترقية يتناسب وقدرات العاملين فيها.

4- فرق العمل: من خلال الجدول (10) نلاحظ ان بعد فرق العمل جاء بالترتيب الثالث من حيث الاهمية النسبية المعطاة له ومن قبل عينة البحث ،اذ بلغ المتوسط الحسابي للاجابات عن هذا البعد 3.98 بانحراف معياري (1.910)، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الي نسبة قبول مرتفعة ، وسوف نعمل علي تحليل عبارات هذا المقياس كل علي حدى.

- العبارة رقم 13: " تتوفر اجواء من التعاون والمساعدة بين زملاء العمل " حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.00 وانحراف معياري قيمته 0.695 وجاءت العبارة في المرتبة الثانية من حيث الاهمية النسبية و بدرجة قبول مرتفعة ، مما يدل على أن الشركة تهتم بفرق العمل و تأخذه بعين الاعتبار.

- العبارة رقم 14: " تسود الثقة بين اعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.93 وانحراف معياري قيمته 5.83 وجاءت العبارة في المرتبة الثالثة من حيث الاهمية النسبية و بدرجة قبول مرتفعة ، مما يدل على أن الشركة تعمل علي توفير الثقة والانسجام بين العاملين.

- العبارة رقم 15: " فرق العمل في المؤسسة قادرة علي تنفيذ ما تتخذه من قرارات" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.93 وانحراف معياري قيمته 5.83 وجاءت العبارة في المرتبة الثالثة من حيث الاهمية النسبية و بدرجة قبول مرتفعة ، مما يدل على أن الشركة تهتم بالمجهود الجماعي اكثر من المجهود الفردي.

- العبارة رقم 16: " تركز لإدارة على اداء الفريق بدلا من الاداء الفردي " حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.07 وانحراف معياري قيمته 0.450 وجاءت العبارة في المرتبة الاولى من حيث الاهمية النسبية و بدرجة قبول مرتفعة ، وهذا يعني أن الشركة تختار العمل الجماعي بالدرجة الاولى علي العمل الفردي.

5- الاتصال الفعال: من خلال الجدول (10) نلاحظ ان بعد الاتصال الفعال جاء بالترتيب الرابع من حيث الاهمية النسبية المعطاة له ومن قبل عينة البحث ،اذ بلغ المتوسط الحسابي للاجابات عن هذا البعد (3.95) بانحراف معياري (2.187)، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الي نسبة قبول مرتفعة ، كما وسوف نعمل علي تحليل عبارات هذا المقياس كل علي حدى.

- العبارة رقم 17: " تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح " حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.97 وانحراف معياري قيمته 0.718 وجاءت العبارة في المرتبة الثانية من حيث الاهمية النسبية و بدرجة قبول مرتفعة ، ما يدل على أن الشركة تضع نظام اتصال مرن يسمح بتدفق التعليمات والاجراءات بسهولة .

- العبارة رقم 18: " يستطيع العاملون الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم دون صعوبة" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.83 وانحراف معياري قيمته 0.699 وجاءت العبارة في المرتبة الثالثة من حيث الاهمية النسبية و بدرجة قبول مرتفعة ، ما يدل على أن إدارة الشركة تقوم بمشاركة القرارات وشرح موقفهم.

- العبارة رقم 19: " يوجد نظام فعال يوفر المعلومات بشكل سريع لأصحاب القرار" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.97 وانحراف معياري قيمته 0.765 وجاءت العبارة في المرتبة الثانية من حيث الاهمية النسبية و بدرجة قبول مرتفعة ، ما يوضح أن الشركة تهتم بتوفير المعلومات بشكل سريع لأصحاب القرارات.

- العبارة رقم 20: " الاتصالات سهلة بين الوحدات في المؤسسة" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.03 وانحراف معياري قيمته 0.615 وجاءت العبارة في المرتبة الاولى من حيث الاهمية النسبية و بدرجة قبول مرتفعة ، مما يعني أن الشركة تهتم بالعمليات الداخلية للحرص على إنجاز الأعمال بكفاءة عالية.

وبناء علي ما تقدم يتضح ان مستوي التمكين بمؤسسة مناجم الفوسفات ،تبسة .جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة اذ بلغ متوسط اجابات المبحوثين عن ابعاد التمكين مجتمعة(4.115) ،وبما انه جاء بعد تحفيز العاملين في المرتبة الاخير مقارنة بالابعاد الاخرى موضع اداسة ،يوجب علي ادارة المؤسسة مفهوم التمكين اهتماما اكبر من هذا خاصة في مجال تحفيز العاملين.

ثانيا: تحليل المحور الثاني

الجدول رقم (3-7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية والاجابات وافرد عينة البحث عن عبارات محور اداء المنظمة

رقم العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
21	التكرار	0	1	0	26	4.03	0.490	01	مرتفع
	%	0	3.3	0	86.7				
22	التكرار	1	0	2	23	3.97	0.718	02	مرتفع
	%	3.3	0	6.7	76.7				
23	التكرار	2	0	1	24	3.87	0.860	05	مرتفع
	%	6.7	0	3.3	80.0				
24	التكرار	0	2	0	27	3.90	0.548	04	مرتفع
	%	0	6.7	0	90.0				
25	التكرار	0	1	1	26	3.97	0.490	02	مرتفع
	%	0	3.3	3.3	86.7				
26	التكرار	0	2	1	25	3.90	0.607	04	مرتفع
	%	0	6.7	3.3	83.3				
27	التكرار	1	1	1	23	3.93	0.785	03	مرتفع
	%	3.3	3.3	3.3	76.7				
28	التكرار	1	1	1	24	3.90	0.759	04	مرتفع
	%	3.3	3.3	3.3	80.0				

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات - تبسة-

مرتفع	03	0.583	3.93	2	26	0	2	0	التكرار	29
				6.7	86.7	0	6.7	0	%	
مرتفع	03	0.640	3.93	2	26	1	0	1	التكرار	30
				6.7	86.7	3.3	0	3.3	%	
مرتفع	02	0.490	3.97	2	26	1	1	0	التكرار	31
				6.7	86.7	3.3	3.3	0	%	
مرتفع	/	0.506	3.93	الأداء بشكل عام						

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر الجدول من خلال اجابات المبحوثون موظفي المؤسسة محل الدراسة ان هناك مستوي مرتفع نسبيا فيما يتعلق بجميع العبارات ،حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور (3.93)بانحراف معياري (0.506)مما يعني انا المبحوثون محل الدراسة موافقون عموما على العبارات فيم يخص اداء المؤسسة ،ويمكن توضيح ذلك من خلال المتوسط الحسابي لفقرات المحور كالاتي:

- العبارة رقم 21: " يمثل الجهد، القدرات، الإدراك، المسؤوليات، محددات الأداء في مؤسستكم " حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.03 وانحراف معياري قيمته 0.490 وجاءت العبارة في المرتبة الاولى من حيث الاهمية النسبية و بدرجة قبول مرتفعة، ما يدل على أن محددات الاداء في الشركة تتمثل في الجهد، القدرات، الإدراك، المسؤوليات.

- العبارة رقم 22: " يؤثر محيط مؤسستكم الخارجي على مستوى أدائها " حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.97 وانحراف معياري قيمته 0.718 وجاءت العبارة في المرتبة الثانية من حيث الاهمية النسبية و بدرجة قبول مرتفعة، ما يدل على أن المحيط الخارجي للشركة يؤثر على مستوى أدائها.

- العبارة رقم 23: " عملية تقييم الأداء في مؤسستكم تتم بصفة دورية " حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.87 وانحراف معياري قيمته 0.860 وجاءت العبارة في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية و بدرجة قبول مرتفعة، ما يعني أن إدارة الشركة تقوم بعملية تقييم الأداء بصفة دورية.

- العبارة رقم 24: " ارتفاع مستوى الأداء في مؤسستكم يمكنها من نجاح خططها الإستراتيجية" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.90 وانحراف معياري قيمته 0.548 وجاءت العبارة في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية و بدرجة قبول مرتفعة، ما يعني أن ارتفاع مستوى الأداء في الشركة يمكنها من نجاح خططها الإستراتيجية.

- العبارة رقم 25: " يحدد نظام تقييم الأداء بشكل فعال نقاط القوة و الضعف في مؤسستكم" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.97 وانحراف معياري قيمته 0.490 وجاءت العبارة في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية و بدرجة قبول مرتفعة، ما يعني أن الشركة تحدد نظام تقييم الأداء بشكل فعال يوضح نقاط القوة و الضعف فيها.

- العبارة رقم 26: " يتم تقييم الاداء في مؤسستكم وفق معايير محددة ومضبوطة" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.90 وانحراف معياري قيمته 0.607 وجاءت العبارة في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية و بدرجة قبول مرتفعة، ما يدل على أن الشركة تقوم بتقييم الاداء وفق معايير محددة ومضبوطة.

- العبارة رقم 27: " تشجع مؤسستكم الأداء المتميز فيها من خلال تقديم تحفيزات معينة" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.90 وانحراف معياري قيمته 0.785 وجاءت العبارة في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية و بدرجة قبول مرتفعة، ما يدل على الشركة تشجع الأداء المتميز فيها من خلال تقديم تحفيزات معينة.

- العبارة رقم 28: " تتصف العمليات الإدارية داخل مؤسستكم بالوضوح والتسلسل " حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.90 وانحراف معياري قيمته 0.759 وجاءت العبارة في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية و بدرجة قبول مرتفعة، ما يدل على وضوح وفعالية التنظيم الداخلي للشركة وفعالية أساليب وطرق العمل التي تنتهجها.

- العبارة رقم 29: " تقدم المؤسسة برامج تدريبية كافية للموظفين لرفع كفاءتهم " حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.93 وانحراف معياري قيمته 0.583 وجاءت العبارة في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية و بدرجة قبول مرتفعة، ما يدل على أن الشركة تسعى و تهتم بوظيفة التدريب لرفع كفاءتها.

- العبارة رقم 30: " يعتمد قياس الاداء في مؤسستكم علي النسب والمؤشرات المالية" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.93 وانحراف معياري قيمته 0.640 وجاءت العبارة في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية و بدرجة قبول مرتفعة، ما يعني أن الشركة تعتمد في قياس الأداء علي النسب والمؤشرات المالية.

- العبارة رقم 31: يوفر قياس الاداء المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات واكتشاف الأخطاء في مؤسستكم " حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.97 وانحراف معياري قيمته 0.490 وجاءت العبارة في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية و بدرجة قبول مرتفعة، ويدل ذلك على أن قياس الاداء في الشركة يوفر المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات واكتشاف الأخطاء فيها.

المطلب الثالث : اختبار الفرضيات

يستخدم معامل الارتباط بيرسون ودلالاتها الإحصائية ومعامل التحديد لاختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التمكين وتحسين أداء منظمات الاعمال على شركة مناجم الفوسفات - تبسة، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

أولاً : الفرضية الرئيسية

سيتم اختبار إحدى الفرضيتين الآتيتين :

1- الفرضية الصفرية :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التمكين وتحسين أداء منظمات الاعمال دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات - تبسة، من وجهة نظر أفراد العينة.

2- الفرضية البديلة :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التمكين وتحسين أداء منظمات الاعمال دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات - تبسة، من وجهة نظر أفراد العينة.

وبالتالي فإنه حسب نتائج برنامج SPSS إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة في هذه الدراسة.

وحسب نتائج برنامج SPSS فإنه يتم قبول الفرضية البديلة كفرضية رئيسية، التي تفيد بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التمكين وتحسين أداء منظمات الاعمال دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات - تبسة، من وجهة نظر أفراد العينة، ويمكن توضيح معامل الارتباط بين المتغير المستقل (التمكين) والمتغير التابع (أداء المنظمة) في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-9): معامل ارتباط بيرسون بين استراتيجية التمكين وأداء المنظمة
لاختبار الفرضية الرئيسية

معامل الارتباط بيرسون R	القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل التحديد R ²	
0.917	0.000	0.840	العلاقة بين التمكين وأداء المنظمة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن هناك علاقة ترابط بين استراتيجية التمكين وتحسين أداء منظمات الاعمال من وجهة نظر العينة المبحوثة من موظفي شركة مناجم الفوسفات - تبسة، حيث تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط يساوي 0.917 وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، كما جاءت نتائج معامل التحديد لتؤكد ذلك باعتبار أنها أشارت إلى أن 0.840 من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع (اداء منظمات الاعمال) تعود للمتغير المستقل (استراتيجية التمكين)، أما النسبة المتبقية فتعود لمتغيرات أخرى، وبالتالي تتأكد صحة الفرضية الرئيسية أي أن هناك علاقة قوية ودور إيجابي ذي دلالة إحصائية لدور استراتيجية التمكين في تحسين اداء منظمات الاعمال من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ثانيا: الفرضيات الفرعية

يندرج تحت الفرضية الرئيسية خمس فرضيات فرعية، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم: (3-10): معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد استراتيجية التمكين وأداء المنظمة لاختبار الفرضيات الفرعية

أداء المنظمة		أبعاد التمكين	
معامل الارتباط بيرسون R	القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل التحديد R ²	
0.858	0.000	0.736	تفويض السلطة
0.829	0.000	0.687	التدريب
0.741	0.000	0.549	التحفيز
0.796	0.000	0.633	فرق العمل
0.845	0.000	0.714	الاتصال الفعال

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

1- الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وتحسين أداء المنظمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في شركة مناجم الفوسفات - تبسة، وجاءت هذه الفرضية لمعرفة مدى تأثير عملية تفويض السلطة في تحسين أداء المنظمة، وتشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن معامل الارتباط بين تفويض السلطة وأداء بشركة مناجم الفوسفات تساوي 0.858 وهو يشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين تفويض السلطة وتحسين أداء المنظمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وتثبت وجود علاقة إحصائية بين المتغيرين، كما جاءت نتيج معامل التحديد

لتأكد ذلك باعتبار أنها تشير إلى أن 73.6% من التغيرات التي تطرأ على أداء المنظمة يمكن إرجاعها إلى فعالية عملية تفويض السلطة، ومن هنا تتأكد صحة الفرضية الفرعية الأولى والتي تفيد بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وتحسين أداء المنظمة في شركة مناجم الفوسفات - تبسة.

2- الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتحسين أداء المنظمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في شركة مناجم الفوسفات - تبسة، وجاءت هذه الفرضية لمعرفة مدى تأثير عملية التدريب في تحسين أداء المنظمة، وتشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن معامل الارتباط بين التدريب وأداء المنظمة بشركة مناجم الفوسفات تساوي 0.829 وهو يشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين التدريب وتحسين أداء المنظمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وثبتت وجود علاقة إحصائية بين المتغيرين، كما جاءت نتائج معامل التحديد لتأكد ذلك باعتبار أنها تشير إلى أن 68.7% من التغيرات التي تطرأ على أداء المنظمة يمكن إرجاعها إلى فعالية عملية التدريب، ومن هنا تتأكد صحة الفرضية الفرعية الأولى والتي تفيد بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتحسين أداء المنظمة في شركة مناجم الفوسفات - تبسة.

3- الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وتحسين أداء المنظمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في شركة مناجم الفوسفات - تبسة، وجاءت هذه الفرضية لمعرفة مدى تأثير عملية التحفيز في تحسين أداء المنظمة، وتشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن معامل الارتباط بين التحفيز وأداء المنظمة بشركة مناجم الفوسفات تساوي 0.741 وهو يشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين التحفيز وتحسين أداء المنظمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة،

كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وتثبت وجود علاقة إحصائية بين المتغيرين، كما جاءت نتيج معامل التحديد لتأكد ذلك باعتبار أنها تشير إلى أن 54.9% من التغيرات التي تطرأ على أداء المنظمة يمكن إرجاعها إلى فعالية عملية التحفيز ، ومن هنا تتأكد صحة الفرضية الفرعية الأولى والتي تفيد بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وتحسين أداء المنظمة في شركة مناجم الفوسفات - تبسة.

4- الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل وتحسين أداء المنظمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في شركة مناجم الفوسفات - تبسة، وجاءت هذه الفرضية لمعرفة مدى تأثير عملية فرق العمل في تحسين أداء المنظمة، وتشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن معامل الارتباط بين فرق العمل وأداء شركة مناجم الفوسفات تساوي 0.796 وهو يشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين فرق العمل وتحسين أداء المنظمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وتثبت وجود علاقة إحصائية بين المتغيرين، كما جاءت نتائج معامل التحديد لتأكد ذلك باعتبار أنها تشير إلى أن 63.3% من التغيرات التي تطرأ على أداء المنظمة يمكن إرجاعها إلى فعالية عملية فرق العمل، ومن هنا تتأكد صحة الفرضية الفرعية الأولى والتي تفيد بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل وتحسين أداء المنظمة في شركة مناجم الفوسفات - تبسة.

5- الفرضية الفرعية الخامسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الفعال وتحسين أداء المنظمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في شركة مناجم الفوسفات - تبسة، وجاءت هذه الفرضية لمعرفة مدى تأثير عملية الاتصال الفعال في تحسين أداء المنظمة، وتشير نتائج الجدول أعلاه إلى

أن معامل الارتباط بين الاتصال الفعال وأداء المنظمة بشركة مناجم الفوسفات تساوي 0.845 وهو يشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين الاتصال الفعال وتحسين أداء المنظمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وتثبت وجود علاقة إحصائية بين المتغيرين، كما جاءت نتائج معامل التحديد لتؤكد ذلك باعتبار أنها تشير إلى أن 71.4% من التغيرات التي تطرأ على أداء المنظمة يمكن إرجاعها إلى فعالية عملية الاتصال الفعال، ومن هنا تتأكد صحة الفرضية الفرعية الأولى والتي تفيد بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الفعال وتحسين أداء المنظمة في شركة مناجم الفوسفات - تبسة

خلاصة الفصل:

تم التطرق من خلال هذا الفصل الي موجز عن مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة ،موضحين اهم المحاور لنشاطاتها واهدفيها ،وكذا الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتعرضنا في هذه الدراسة الي معرفة كيف يؤثر تطبيق استراتيجية التمكين علي اداء مؤسسة مناجم الفوسفات ،تبسة ،من خلال استخدام استبيان تم توزيعه علي عينة البحث ،ولقد تضمن الاستبيان قسمين رئيسيين القسم الاول تضمن البيانات الشخصية ،اما القسم الثاني الخاص بمحاور الاستبانة، المحور الاول يتمثل في المتغير المستقل وهو التمكين اما المحور الثاني يتمثل في المتغير التابع وهو اداء المؤسسة ،وهذه المحاور تجيب علي الاشكالية الرئيسية التي تم صياغتها ، بمحاور الاستبيان الذي وزع علي 30 عامل بمؤسسة مناجم الفوسفات ، تبسة ،للاطلاع علي آرائهم تجاه تمكين العاملين الموجودين بالمؤسسة وبعد استرجاع الاستبيان تمت معالجته ببرنامج spss باستخدام اساليب احصائية عديدة كالنسب المئوية والمتوسط الحسابي ،الانحراف المعياري ،اختبار الفا كرونباخ ،اختبار معامل الالتواء والتفرطح، بالاضافة الي معامل الارتباط بيرسون، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات ،حيث تم التأكد من وجود علاقة بين التمكين وتحسين اداء المؤسسة، وقد خلصنا الي انه هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية بين التمكين وتحسين اداء المؤسسة.

تعمل مؤسسة مناجم الفوسفات علي تحسين أدائها بما له من اثر ايجابي على نجاحها في تحقيق اهدافها، التي تؤدي الى خلق قيمة مضاعفة او ترفع من مكانة المؤسسة في قطاع نشاطها وتميزها علي منافسيها ، ومن هذا المنطلق يمكن التوصل الى العلاقة التي تربط استراتيجية التمكين والأداء، فاستراتيجية التمكين بأبعادها تؤدي الي تحسين أداء المؤسسة ، وهذا باشتراكهم في اتخاذ القرارات وتدريبهم لاكسابهم مهارات وخبرات جديدة لتحسين ادائهم والمساهمة في تحقيق اهداف المؤسسة باستقلالية وحرية ، وكذا تمكينهم من تخطي العقبات التي توجههم في العمل في شكل فريق اين يزيد تعاون واندماج العاملين واحتكاكهم ببعضهم البعض وتبادلهم الاحترام والمعارف والخبرات ، وبعد الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها لمعرفة مدى مساهمة التمكين في تحسين أداء مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة، وقد توصلنا الي مجموعة من النتائج والتوصيات.

اولا: اختبار الفرضيات

1- الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$ بين استراتيجية التمكين وتحسين أداء منظمات الاعمال دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة.

2- الفرضيات الفرعية

- الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$ بين تفويض السلطة وتحسين اداء مؤسسة مناجم الفوسفات، تبسة.

-الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$ بين التدريب وتحسين اداء مؤسسة مناجم الفوسفات، تبسة.

-الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$ بين التحفيز وتحسين اداء مؤسسة مناجم الفوسفات، تبسة.

-الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$ بين فرق العمل وتحسين اداء مؤسسة مناجم الفوسفات، تبسة.

- الفرضية الفرعية الخامسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$ بين الاتصال الفعال وتحسين اداء مؤسسة مناجم الفوسفات، تبسة.

ثانيا: نتائج الدراسة

يمكن تقسيم النتائج التي توصلت اليها الدراسة الى مجموعتين، الاولى خاص بالجانب النظري والثانية خاصة بالجانب التطبيقي وذلك كما يلي:

نتائج الجانب النظري:

1-لنجاح استراتيجية التمكين توفير الدعم والشعور بالأمان، ووجود قيادة تركز على تطوير وتنمية العاملين كثيرا في كل مؤسسة.

2-تتطلب استراتيجية التمكين اقتسام القوة والسلطة بين جميع اعضاء المؤسسة، ما يعني تخويل الأفراد الصلاحيات التي تمكينهم من مباشرة اعمالهم بحرية وانطلاق، وتسمح لهم بالابتكار والتطوير وتحمل المسؤوليات والمشاركة في النتائج.

3-كما تظهر بعض المعوقات في استراتيجية التمكين خاصة في رفض اصحاب السلطة في المؤسسة الاستغناء عن بعض صلاحياتهم لغيرهم بالاضافة الي ضعف المهارات وغياب الثقة بين العاملين والادارة وغياب العدالة فيما يخص المكافآت والترقيات، كذلك سلبية المناخ التنظيمي واثرها علي معنويات العاملين.

- 4_ لا وجود لمفهوم موحد لمعنى التمكين لدى الباحثين.
- 5_ يساهم التمكين في معالجة نقاط الضعف في أداء المنظمة ويساعدها في حل مشاكلها المختلفة.
- 6_ تساهم ابعاد التمكين (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل، الاتصال الفعال.)، بشكل ضعيف في تحسين أداء مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة.
- 7_ لا يوجد مفهوم موحد للأداء، وكل هذا راجع الى تعدد المجالات التي تناولت الاداء.
- 8_ تعرف مؤسسة المناجم الفوسفات تبسة ،مستوى مرتفع التمكين.
- 9- للتمكين عدة اساليب نذكر منها :اسلوب القيادة ،اسلوب تمكين الافراد، اسلوب تمكين الفريق.
- 10- يواجه التمكين معوقات تظهر اغلبها في مقاومة التغيير من قبل المديرين او العاملين وخوف المديرين علي مراكزهم وتركيز بعض العاملين علي نجاحهم الشخصي وتفضيله علي نجاح الجماعة وفشل في تزويد الافراد بالقدرات والمعارف والتدريب اللازم، لانجاح التمكين.

نتائج الجانب التطبيقي:

- 1- هناك علق ارتباط قوية وذات دلالة احصائية بين جميع متغيرات استراتيجية تمكين العاملين والأداء المنظمي في مؤسسة مناجم الفوسفات.
- 2- هناك اثر ذوي دلالة احصائية للتدريب على الاداء المنظمي في مؤسسة مناجم الفوسفات ،اذ كلما زادة معدلات تدريب العاملين كلما انعكس ذلك بشكل ايجابي على أداء المؤسسة.
- 3- هناك اثر ذو دلالة احصائية لتفويض السلطة على أداء مؤسسة مناجم الفوسفات ،حيث ان تفويض السلطات والصلاحيات للعاملين يزيد من ولائهم وانتمائتهم مما يساعد المنظمة على تحقيق مستويات عالية من الاداء.
- 4- هناك اثر ذو دلالة احصائية للتحفيز على أداء مؤسسة مناجم الفوسفات ،فالحصول على الحوافز اللازمة لاداء العمل من المطالب المهمة والضرورية لتمكين العاملين ،مما يسهم بزيادة أداء المؤسسة.

5- كشفت نتائج الدراسة عن وجود اثر لكل من ابعاد التمكين علي الأداء في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة، وتعود هذه النتيجة الي ادراك العاملين في مختلف المستويات الوظيفية لأهمية وظائفهم في تحقيق اهداف المؤسسة مما يساعد علي تحقيق اداء متميز.

ثالثا: الاقتراحات والتوصيات

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثان بما يلي:

1- العمل علي تطبيق استراتيجية التمكين ونشر مفاهيمها لدى جميع العاملين بعد دراسة شخصية لواقع مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة ، وللابعاد استراتيجية التمكين وتأثيراتها المحتملة واشراك ذوي الخبرة من داخل الوزارات او خارجها ، والتأكد من وصول التمكين واستعاب العاملين له وصولا الي تطبيقه تطبيقا فعليا.

2- العمل علي تفويض مزيد من السلطة والصلاحيات للعاملين.

3- تنسيق العمل وتنظيمه لينجز بشكل جماعي، والاهتمام بروح الفريق.

4_ تحقيق المرونة الكافية عند تطبيق استراتيجية التمكين، وهذا يتطلب ان يقوم المديرين برسم السياسات وتبسيط الاجراءات العمل واعادة تصميم الوظيفة تهيئة للتطبيق وتيسيرا على العاملين.

5_ توفير التدريب اللازم لجميع العاملين بما يساعدهم على تطبيق الناجح والفعال لاستراتيجية التمكين.

6_ مكافاة العاملين الذين يبذلون استعدادا جيدا لتطبيق استراتيجية التمكين ،ودعمهم ماديا ومعنويا.

7_ تحسين المناخ التنظيمي وبناء ثقافة تنظيمية تقوم على الانفتاح والثقة بين الادارة والعاملين.

8_ اجراء المزيد من البحوث والدراسات المتعلقة باستراتيجية التمكين واثرها على متغيرات اخرى غير التي تناولتها الدراسة الحالية مثل الفاعلية الادارية، والرضا الوظيفي ،والنجاح التنظيمي ،والتغيير التنظيمي ، والابداع الاداري ،وفاعلية اتخاذ القرارات...الخ.

9- ضرورة الاهتمام بابعاد التمكين الخمسة وخاصة في المستويات الادارية الدنيا من خلال تشجيعهم علي تحمل المسؤوليات والنظر لأخطائهم كفرص لتعزيز الاداء.

10-الاهتمام بتطوير العاملين عن طريق منحهم برامج تدريبية لتحسين قدراتهم ومعارفهم ومهارتهم في العمل مما يعود على المؤسسة بالفائدة

11-العمل علي تحقيق مبدا العدالة في الترقية ،حيث يتوجب علي ادارة المؤسسة ان توضح للعاملين المعايير التي تتم علي اساسها الترقية بوضوح.

رابعاً: آفاق الدراسة

لمزيد من الاثراء والتجديد نقترح مجموعة من المواضيع والتي يمكن ان تكون كبحوث مستقبلية تكمل الموضوع الذي تم تناوله:

- مساهمة استراتيجية التمكين في زيادة الرضي الوظيفي.
- دور استراتيجية التمكين في تحسين فاعلية فرق العمل.
- اثر استراتيجية التمكين في تحسين مستوي الاتصال بين المستويات الادارية.
- دور استراتيجية التمكين في ترشيد القيادة الادارية.

قائمة المراجع

القرآن الكريم

أولاً: الكتب

1. إحسان دهش جلاب، كمال كاظم الحسين، إدارة التمكين والإدماج دار الصفاء الطبعة الأولى، الأردن 2013.
2. رامي جمال اندراوس، عادل سالم مابعة، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، 2008، 47
3. خضير كاظم محمود، منظمة المعرفة، دار الصفاء، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص ص: 177-178. بلال خلف السكرانة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة، الطبعة 1- الأردن، 2009، ص ص: 178-179.
4. اسماعيل، محمد الصائد، التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الادارية، الطبعة 1، دار حامد، 2008، ص 67
5. عبد الله الطائي عيلي قدارة، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة 1، دار العربية، الأردن 2008، ص: 244.
6. مؤيد الساعدي السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية الورق للنشر والتوزيع عمان، الأردن الطبعة الأولى 2010، ص: 167.
7. حسين موسي قاسم النبأ، نعيمة عباس الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات ادارة المعرفة، دار الايام للنشر و التوزيع ،عمان الاردن. 2014، ص 47
8. أحمد عريفات و اخرون ،قضايا ادارية معاصرة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان ، الاردن، الطبعة الاولى، 2012، ص 188
9. محمود حسين الوادي. التمكين في العصر الحديث ،دار حامد للنشر و التوزيع ،عمان ،الاردن ، الطبعة الاولى ، 2012، ص 34.

10. يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم اداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2009، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية، ص 3
11. أحمد طيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتاب الحديث، الطبعة 1، الأردن 2009 ص ص: 46-47
12. عبد الرحمان الجاموس إدارة المعرفة في منظمات الاعمال وعلاقتها بالمدخل الإدارية الحديثة، دار وائل الطبعة الأولى، الأردن، 2013، ص: 95.
13. محمد حافظ حجازي - إدارة الموارد البشرية- دار الوفاء مصر 2005-
14. رفة عمر الحريري وسعد زناد ديشيش، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة الطبعة 1- الأردن- 2010 ص 160.
15. سوسن شاكر مجيد، محمود عود الزيادات، إدارة الجودة الشاملة- تطبيقات في الصناعة والتعليم- دار الصفاء الطبعة 1- الأردن- 2007- ص 160.
16. فيصل بن جاسم بن محمد الأحمد الطافي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية، دار الثقافة الطبعة لبنان 2008، ص ص 213-215.
17. عبد الباري إبراهيم، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المطبعة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
18. عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، ط1، عمان، 2006.
19. ابراهيم محمد محاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013.
20. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر بجامعة قلمة، الجزائر، 2004.
21. خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري، عمان، 2007.

22. خليل محمد حسن الشماع ، خضر كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، ط2، الأردن، 2007.
23. خضير كاظم حمود، موسي سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، دار الإثراء، ط1، عمان، 2008.
24. ناصر محمد العديلية، السلوك الإنساني منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.
25. حمداوي وسلّة، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، قالمة، 2004.
26. وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور العالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
27. سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
28. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2009.
29. عمرو وصفي عقيلي الإدارة والموارد البشرية جامعة عمان الأهلية، الأردن، 1985.
30. مصطفى يوسف، إدارة الأداء. دار الحامد للنشر، ط1، عمان، 2016.
31. محمد قدرى حسن، ادارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2015.
32. حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة 2008.
33. حاتم قابيل، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2009.
34. عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.

35. عمار بن عيشي، **اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد**، دار أسامة، ط1، عمان، 2012.
36. محفوظ احمد جودة، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2014.
37. خضير كاظم حمو، **ياسين الخرسة، إدارة الموارد البشرية**، دار المسيرة، ط2، عمان، 2009.
38. محمد فالح صالح، **إدارة الموارد البشرية**، دار الحامد، ط1، عمان، 2004.
39. مهدي الشمراني، **إدارة الجودة الشاملة: في القطاعين الإنتاجي والخدمي**، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007.
40. فرنسوا جيرو وآخرون، **المراقبة الإدارية وقيادة الأداء**، الجزائرية للكتاب، الجزائر، الطبعة الأولى، 2006.
41. صلاح الدين محمد عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
42. علي محمد رابعة، **إدارة الموارد البشرية**، تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء، ط1، 2003.
43. أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
44. عمار بن عيشي، **اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد**، دار أسامة، ط1، عمان، 2012.
45. مصطفى نجيب شاويش، **إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد**، دار الشروق، ط3، عمان، 2005.
46. محمد سعيد أنور سلطان، **إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة، 2003.
47. سيد محمد جاد الرب، **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية**، دون ذكر دار النشر، دون طبعة، دون بلد، 2009.

48. منير نوري، فريد كوتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي، ط1، عمان، 2011.
49. محمد سعيد انور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، دون بلد نشر، 2003.
50. توفيق محمد عبد المحسن. التقييم والتميز في الأداء سنة سيجما وبطاقة القياس المتوازن. مكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2004.
51. حسين حمادة، العلوم السلوكية حوار مع الفكر الإداري، مكتبة عين شمس مصر، القاهرة، 1988.
52. بن حبيب عبد الرزاق، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات، الجزائر، 2002.
53. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 2007.
54. عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2011.
55. مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2000.
56. ناصر داودي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية: المؤسسة العمومية الجزائرية، دار المحمدية العامة، الجزائر، دون سنة نشر.
57. فليح حسن خلف، اقتصاديات الأعمال، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
58. أسامة خيربي، التميز التنظيمي، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان، الطبعة الأولى، 2014.

59. مهدي السمرائي، إدارة الجودة الشاملة: في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007.
60. فرنسوا جيرو وآخرون، المراقبة الإدارية وقيادة الأداء، الجزائرية للكتاب، الجزائر، الطبعة الأولى، 2006.
61. بلال خلف سكارته، التطوير التنظيمي، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2009.
62. اسماعيل ابراهيم القزاز، أساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، دار المسرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
- رعد عبد الله الطائي، عيسى قداه، ادارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
63. محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2008.
64. يوسف حجي الطائي، نظم ادارة الجودة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

ثانياً: المذكرات

65. شائع بن سعيد مبارك القحطاني: التمكين وعلاقة الابدح في المنظمات الامنية، أطروحة دكتوراه (غير منشور) جامعة نايف العربية 2011- كلية الدراسات العليا، الرياض السعودية ص 22.
66. محمد بن مسفر ا لشمراي، المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين- أطروحة دكتوراه(غير منشور) جامعة يافي العربية للعلوم الأمنية - الناض - السعودية، ص 103
67. إياد علي الدجني، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي. رسالة دكتوراه، جامعة دمشق، سوريا، 2011.

68. بوهلال فاطمية، التوافق بين الخيار الاستراتيجي والهيكلي التنظيمي وتأثيره على فعالية المنظمة، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطنبولي، معسكر، الجزائر، 2016.
69. لمى فيصل اسبر، نموذج مقترح لرفع فعالية المصرف التجاري السوري من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن. أطروحة دكتوراه، جامعة تشرين، سوريا، 2014.
70. عبد الوهاب سويبي، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس بأسلوب لوحة القيادة، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.
71. لطرش وليد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي. أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018.
72. عمار براهيمية، تحسين الأداء الكلي للمؤسسات الاقتصادية بإعادة هندسة الأعمال، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة تبسة، 2008.
73. صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012.
74. عمر تيم غدين، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2013.
75. رزق الله حنان، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة دراسة ميدانية على عينة من كليات جامعة متنوري، رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية العلوم الاقتصادية، جامعة متنوري قسنطينة، 2010، ص: 48.

76. مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين، مذكرة ماجستير قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2008. ص: 08
77. هجيرة بودرهم. اثر التمكين الاداري علي الابداع الاداري لدي العاملين. مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2012، ص ص 23,24
78. تلخوخ سعيدة التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2014، ص ص: 41-42.
79. محمد مطر الزيدان، أثر التمكين، في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الاردنية - رسالة ماجستير 2006 - (غير منشور) عمادة الدراسات العليا، مؤتة الأردن، ص: 26.
80. مؤيد أحمد صادق سعود، درجة التمكين وتطوير الأداء والعلاقة بينهم من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية رسالة ماجستير 2012 (غير منشور)، كلية الدراسات العليا جامعة النجاح، نابلس، فلسطين، ص: 23.
81. مطرين عبد المحسن الجميلي، الانماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا- جامعة نايف للعلوم الأمنية 2008، الرياض- السعودية، ص: 55.

ثالثا: المجالات

82. رنا ميا، ليال هيثم أحمد، تحديد مؤشرات الأداء الأكثر ملائمة لمتابعة وتحسين أداء مشاريع التشييد في سورية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 36، العدد 2، 2014.

83. مراد كواشي، بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها في تقويم أداء المؤسسة. مجلة العلوم الإنسانية، العدد 34، ديسمبر 2010.
84. عمر سرار ، تأثير التمكين على أداء العاملين في المؤسسة ، مجلة البحوث و الدراسات العلمية جامعة يحي فارس المدية ، العدد السابع ، الجزائر .
85. جواد محسن راضي ، التمكين الاداري و علاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الادارة و الاقتصاد ، مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية ، المجلد 10 ، العدد 1، 0515 .
86. صفاء جواد عبد الحسين آثر التمكين على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية،العراق،العدد32/2012.

رابعاً: الملتقيات

87. زويذة زهرة وبورش محمد، " فعالية بطاقة الأداء المتوازن في المنظمة "، الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، يومي 10-11 نوفمبر، 2009.

خامساً: المقالات

88. عبد العالي دبله ,وفاء العمري, الية التمكين الاداري في الفكر التنظيمي, مقال , كلية العلوم الانسانية والاجتماعية, جامعة محمد خيضر ,بسكرة .



الملحق رقم (1)



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير

سيدي ...

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر على مستوى كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص ادارة اعمال، وذلك تحت موضوع:

التمكين كاستراتيجية لتحسين أداء منظمات الاعمال دراسة حالة مؤسسة مناجم

الفوسفات -تبسة-

نقدم لكم هذا الاستبيان ونرجو منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيه بكل موضوعية،

نشكركم مسبقا على تعاونكم لإنجاز هذه الدراسة.

تحت إشراف الأستاذة:

الطالبة:

-عروف راضية

- براهيم شكري

- جارش سليم

البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة

الجنس :

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

ذكر

أنثى

الفئة العمرية:

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

أقل من 30 سنة

من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة

أكثر من 50 سنة

المؤهل العلمي :

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

ليسانس

ماستر

ماجستير

دكتوراه

مهندس

أخرى

الخبرة المهنية :

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة

15 سنة فأكثر

المحور الأول: التمكين في مؤسسة مناجم الفوسفات – تبسة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: التفويض السلطة						
01	تفوضني الادارة سلطات لانجاز مهام وظيفتي.					
02	تثق الادارة في قدرتي علي اداء المهام الموكلة الي.					
03	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية.					
04	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في اداء مهامتي.					
البعد الثاني: التدريب						
05	تتبنى الادارة خطة واضحة للتدريب.					
06	يناح للعاملين فرصة التعلم واكتساب اشياء جديدة في مجال العمل.					
07	تشجع الإدارة العاملين علي تبادل الخبرات فيما بينهم.					
08	توفر لي الادارة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي.					
البعد الثالث: التحفيز						
09	تقدر الادارة جهودني في العمل.					
10	يسمح لي نظام العمل المتبع في المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ القرارات.					
11	يتناسب الراتب الذي اتقاضاه مع الجهود التي ابذلها في العمل.					
12	اشعر بعدالة وموضعية في نظام الترقية في المؤسسة.					
البعد الرابع: فرق العمل						
13	تتوفر اجواء من التعاون والمساعدة بين زملاء العمل.					
14	تسود الثقة بين اعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة.					
15	فرق العمل في المؤسسة قادرة علي تنفيذ ما تتخذه من قرارات					
16	تركز لإدارة على اداء الفريق بدلا من الاداء الفردي .					

البعد الخامس: الاتصال الفعال					
					17 تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح.
					18 يستطيع العاملون الوصول إلى أصحاب القرار وشرح موافقهم دون صعوبة.
					19 يوجد نظام فعال يوفر المعلومات بشكل سريع لأصحاب القرار.
					20 الاتصالات سهلة بين الوحدات في المؤسسة.

المحور الثاني: الأداء في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
21	يمثل الجهد، القدرات، الإدراك، المسؤوليات، محددات الأداء في مؤسستكم					
22	يؤثر محيط مؤسستكم الخارجي على مستوى أدائها.					
23	عملية تقييم الأداء في مؤسستكم تتم بصفة دورية					
24	ارتفاع مستوى الأداء في مؤسستكم يمكنها من نجاح خططها الإستراتيجية					
25	يحدد نظام تقييم الأداء بشكل فعال نقاط القوة و الضعف في مؤسستكم					
26	يتم تقييم الاداء في مؤسستكم وفق معايير محددة ومضبوطة.					
27	تشجع مؤسستكم الأداء المتميز فيها من خلال تقديم تحفيزات معينة.					
28	تتصف العمليات الإدارية داخل مؤسستكم بالوضوح والتسلسل.					
29	تقدم المؤسسة برامج تدريبية كافية للموظفين لرفع كفاءتهم.					
30	يعتمد قياس الاداء في مؤسستكم علي النسب والمؤشرات المالية.					
31	يوفر قياس الاداء المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات واكتشاف الأخطاء في مؤسستكم.					

الملحق رقم (2)

قائمة محكمي الاستبيان

الرتبة	الأستاذ المحكم	الرقم
استاذ محاضر "أ"	دريس يحي	01
استاذ محاضر "أ"	بنشوري عيسى	02
استاذة محاضرة "أ"	بوطورة فضيلة	03
استاذة محاضرة "أ"	دريد حنان	04
استاذ محاضر "ب"	طبيب عبد السلام	05

الملحق رقم (3)

مخرجات برنامج (SPSS):

Reliability Statistics

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,931	4

Reliability Statistics

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,910	4

Reliability Statistics

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,837	4

Reliability Statistics

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,835	4

Reliability Statistics

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,785	4

Reliability Statistics

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,958	20

Reliability Statistics

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,937	11

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,973	31

Frequency Tables

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	14	46,7	46,7	46,7
	أنثى	16	53,3	53,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الفئة العمرية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30	3	10,0	10,0	10,0
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	4	13,3	13,3	23,3
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	17	56,7	56,7	80,0
	أكثر من 50 سنة	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ليسانس	11	36,7	36,7	36,7
	ماستر	4	13,3	13,3	50,0
	ماجستير	2	6,7	6,7	56,7
	مهندس	8	26,7	26,7	83,3
	أخرى	5	16,7	16,7	100,0
		Total	30	100,0	100,0

الخبرة المهنية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	2	6,7	6,7	6,7
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	2	6,7	6,7	13,3
من 10 إلى أقل من 15 سنة	9	30,0	30,0	43,3
15 سنة فأكثر	17	56,7	56,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تفوضني الإدارة سلطات لإنجاز الوظيفة	30	4,10	,885
تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة إلي	30	4,07	,640
توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية	30	3,93	,907
تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي	30	4,03	,999
تتبنى الإدارة خطة واضحة للتدريب	30	4,30	,596
يتاح للعاملين فرصة التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل	30	4,20	,887
تشجع الإدارة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم	30	4,07	,868
توفر لي الادارة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي.	30	4,23	,898
تقدر الادارة جهودي في العمل	30	3,97	,556
يسمح لي نظام العمل المتبع في المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ القرارات	30	3,83	,791
يتناسب الراتب الذي اتقاضاه مع الجهود التي ابذلها في العمل.	30	3,57	,898
اشعر بعدالة وموضوعية نظام الترقي في المؤسسة	30	3,53	1,008
تتوفر اجواء من التعاون والمساعدة بين زملاء العمل	30	4,00	,695
تسود الثقة بين اعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة	30	3,93	,583
فرق العمل في المؤسسة قادرة علي تنفيذ ما تتخذه من قرارات	30	3,93	,583
تركز لإدارة على اداء الفريق بدلا من الاداء الفردي	30	4,07	,450
تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح.	30	3,97	,718

يستطيع العاملون الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم دون صعوبة.	30	3,83	,699
يوجد نظام فعال يوفر المعلومات بشكل سريع لأصحاب القرار.	30	3,97	,765
الاتصالات سهلة بين الوحدات في المؤسسة.	30	4,03	,615
يمثل الجهد، القدرات، الإدراك، المسؤوليات، محددات الأداء في مؤسستكم	30	4,03	,490
يؤثر محيط مؤسستكم الخارجي على مستوى أدائها.	30	3,97	,718
عملية تقييم الأداء في مؤسستكم تتم بصفة دورية	30	3,87	,860
ارتفاع مستوى الأداء في مؤسستكم يمكنها من نجاح خططها الإستراتيجية	30	3,90	,548
يحدد نظام تقييم الأداء بشكل فعال نقاط القوة و الضعف في مؤسستكم	30	3,97	,490
يتم تقييم الاداء في مؤسستكم وفق معايير محددة ومضبوطة.	30	3,90	,607
تشجع مؤسستكم الأداء المتميز فيها من خلال تقديم تحفيزات معينة.	30	3,93	,785
تتصف العمليات الإدارية داخل مؤسستكم بالوضوح والتسلسل.	30	3,90	,759
تقدم المؤسسة برامج تدريبية كافية للموظفين لرفع كفاءتهم.	30	3,93	,583
يعتمد قياس الاداء في مؤسستكم علي النسب والمؤشرات المالية.	30	3,93	,640
يوفر قياس الاداء المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات واكتشاف الأخطاء في مؤسستكم	30	3,97	,490
المحور 2	30	43,3000	5,57179
البعد 1	30	16,1333	3,15937
البعد 2	30	16,8000	2,91725
البعد 3	30	14,9000	2,72093
البعد 4	30	15,9333	1,91065
البعد 5	30	15,8000	2,18774
المحور 1	30	79,5667	11,46113
Valid N (listwise)	30		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Skewness		Kurtosis	
			Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
البعد 1	30	16,1333	-2,036	,427	4,704	,833
البعد 2	30	16,8000	-1,815	,427	4,165	,833
البعد 3	30	14,9000	-1,318	,427	,869	,833
البعد 4	30	15,9333	-,915	,427	2,650	,833
البعد 5	30	15,8000	-1,230	,427	2,855	,833
Valid N (listwise)	30					

Correlations

		المحور 1	المحور 2
المحور 1	Pearson Correlation	1	,917**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	30	30
المحور 2	Pearson Correlation	,917**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		البعد1	البعد2	البعد3	البعد4	البعد5	المحور2
البعد1	Pearson Correlation	1	,871**	,748**	,784**	,792**	,858**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30
البعد2	Pearson Correlation	,871**	1	,601**	,728**	,642**	,829**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30
البعد3	Pearson Correlation	,748**	,601**	1	,669**	,697**	,741**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30
البعد4	Pearson Correlation	,784**	,728**	,669**	1	,789**	,796**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30
البعد5	Pearson Correlation	,792**	,642**	,697**	,789**	1	,845**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	30	30	30	30	30	30
المحور2	Pearson Correlation	,858**	,829**	,741**	,796**	,845**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المخلص

يحمل هذا البحث عنوان اثر تطبيق استراتيجية التمكين علي اداء مؤسسة مناجم الفوسفات ,تبسة. هدف هذا البحث لتوضيح اهم المفاهيم المتعلقة باستراتيجية تمكين العاملين والتعرف علي كل المفاهيم المتعلقة باستراتيجية تمكين الاداء. وتتمثل مشكلة البحث في: "كيف يوتر تطبيق إستراتيجية التمكين على أداء مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة؟". وقام البحث على اختبار عدة فرضيات اهمها، تأثير استراتيجية تمكين العاملين في تحسين اداء المؤسسات في مؤسسة الفوسفات. وقد استخدم الباحثين المنهج الوصفي التحليلي وتوصلا الى عدد من النتائج ابرزها: أن وجود استراتيجية التمكين يساهم في تحسين اداء مؤسسة الفوسفات، أن وجود استراتيجية التمكين يساعد على اتخاذ قرارات ادارية رشيدة، أن وجود استراتيجية التمكين يؤدي الى الثقة في نتائج اعمال مؤسسة مناجم الفوسفات، إن اهمية استراتيجية التمكين تزود العاملين وتمكينهم من الحصول المعلومات التي يحتاجونها في ادائهم. ويقدم الباحثان عددا من التوصيات اهمها: العمل على ايجاد وتطوير بيئة العمل الممكنة لإستراتيجية ناجحة تساعد على تحسين اداء المنظمة، وتاهيل العاملين وتطوير مهاراتهم المهنية وتعزيز اسهاماتهم في تطوير العمل وذلك بفتح وتشكيل اقسام التطوير والتدريب والاستشارات، منح العاملين دور كبير في عملية التمكين دون اتباع الاساليب الخاطئة.

Abstract

This research aims to clarify the most important concepts related to the strategy of empowering employees and to identify all the concepts related to the strategy of enabling performance. The research problem is: "How does the implementation of the enabling strategy affect the performance of SOMIPHOS Company – tebessa?" The research examined several hypotheses, the most important of which is the impact of the strategy of empowering workers to improve the performance of institutions in SOMIPHOS Company. The researchers used descriptive analytical method and reached a number of results, notably: The existence of an enabling strategy contributes to the improvement of SOMIPHOS Company performance. The existence of an enabling strategy helps to make rational management decisions. The existence of an enabling strategy leads to confidence in the results of the SOMIPHOS Company. The importance of an empowerment strategy provides employees with access to the information they need in their performance. The researchers present a number of recommendations: To develop the work environment that enables a successful strategy to help improve the organization's performance, rehabilitate the employees and develop their professional skills and enhance their contribution to the development of the work by opening and forming the development, training and consulting sections, giving the employees a great role in the process of empowerment without following the wrong methods.