

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي: ...../ 2018

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

التخصص: إدارة أعمال

عنوان المذكرة:

التمكين ودوره في تفعيل أداء الموارد البشرية في المؤسسة

دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة -

إشراف الأستاذ:

- قاطر فارس

من إعداد:

- منصف معلم

- هشام عشي

جامعة العربي التبسي - تبسة  
Université Larbi Tébessi - Tébessa

أعضاء لجنة المناقشة :

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
يحي إدريس	أستاذ محاضر - أ -	رئيسا
فارس قاطر	أستاذ مساعد - أ -	مشرفا ومقررا
صالح محرز	أستاذ محاضر - ب -	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2017 / 2018

## بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

﴿01﴾ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ﴿02﴾ اِقْرَأْ

وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ ﴿03﴾ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ﴿04﴾ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ﴿05﴾

﴿01﴾ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ﴿02﴾ اِقْرَأْ

وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ ﴿03﴾ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ﴿04﴾ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ﴿05﴾

# شكر وعرفان

الحمد لله العظيم الجليل الحي القيوم ذو الجلال والإكرام كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه له المنة والفضل والثناء والحسن والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين نبي الهدى والرحمة سيدنا وحبينا وقدوتنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه ومن ولاة أجمعين إلى يوم الدين.

إن الحروف لتتهادى بكلماتها لتجسد لكم أجمل عبارات الشكر والثناء.

إن الكلمات لتتقف عاجزة، والعبارات تائهة، بل والأفكار قاصرة حينما نريد أن نشكركم في مثل هذه اللحظات

يتوقف القلم ليفكر قبل أن يخط الحروف لينظمها في سطور تمر في الخيال ولا يبقى لنا في نهاية المطاف إلا

قليلا من الذكريات وصور تجمعنا برفاق أناروا لنا دربنا.

فواجب علينا شكرهم ونحن نخطو الخطوات الأخيرة لإتمام هذه المذكرة.

جزيل الشكر والعرفان إلى

الأستاذ المؤطر: "الدكتور قاطر فارس" على الجهود المبذولة ونصائحه القيمة وعلى تعاونه التام من أجل إتمام

هذه المذكرة.

كل التقدير والاحترام للجنة المناقشة: الذين بتصويباتهم وإقتراحاتهم سيتم عملنا.

الشكر والعرفان إلى كل من أشعل شمعة في دروب العلم إلى: كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم

التجارية وعلوم التسيير وخاصة قسم علوم التسيير.

وإلى كل عمال جامعة العربي التبسي - تبسة -

كما نشكر عمال الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بتبسة وهذا على تعاونهم معنا لإتمام الجانب التطبيقي في هذه

المذكرة.

وفي الأخير نتوجه بالشكر إلى كل من ساهم من بعيد أو من قريب في إنجاز هذا العمل وتأدية هذه الأمانة

الجليلة.

## قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر وعرافان
	إهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	مقدمة
<b>الفصل الأول: مدخل عام التمكين</b>	
أ-و	مقدمة
08	تمهيد
09	المبحث الأول: الإطار المفاهيم التمكين
09	المطلب الأول: ماهية التمكين
09	أولاً: مفهوم التمكين
10	ثانياً: التطور التاريخي لمفهوم التمكين
13	ثالثاً: أهمية التمكين
15	المطلب الثاني: أهداف التمكين وأبعاده
15	أولاً: أهداف التمكين
16	ثانياً: أبعاد التمكين
16	ثالثاً. مبادئ التمكين
17	رابعاً. نماذج التمكين
19	المبحث الثاني: أسس نظرية حول التمكين
19	المطلب الأول: مقومات التمكين
19	أولاً. التفويض:
20	ثانياً. المعرفة والمهارة
20	ثالثاً. التدريب
20	رابعاً. الاتصال وتدفق المعلومات
21	خامساً. الثقة
21	سادساً. الحوافز المادية والمعنوية
21	سابعاً. فرق العمل
22	المطلب الثاني: أساليب التمكين
22	أولاً. أسلوب تمكين الأفراد
22	ثانياً. أسلوب تمكين الفريق
22	ثالثاً. أسلوب الأبعاد المتعددة

23	رابعاً. أسلوب التمكين من خلال التحفيز
23	المطلب الثالث: مستويات التمكين في المنظمة
24	المبحث الثالث: آلية تطبيق التمكين
24	المطلب الأول: متطلبات ودواعي تبني التمكين
24	أولاً. دواعي تبني التمكين
25	ثانياً. متطلبات التمكين
26	المطلب الثاني: خطوات وفوائد لتطبيق التمكين
26	أولاً. خطوات تطبيق التمكين
26	ثانياً. فوائد تطبيق التمكين
27	المطلب الثالث: معوقات وحلول مقترحة التمكين
27	أولاً. معوقات التمكين
28	ثانياً. بعض الحلول المقترحة للتغلب على مشاكل تطبيق التمكين:
30	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: مدخل نظري لأداء المورد البشري وعلاقته بالتمكين في المؤسسة	
32	تمهيد
33	المبحث الأول: ما هي إدارة الموارد البشرية
33	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
34	المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية
34	أولاً. أهمية إدارة الموارد البشرية
34	ثانياً. أهداف إدارة الموارد البشرية
36	المطلب الثالث: وظائف ودور إدارة الموارد البشرية
36	أولاً: وظائف ادارة الموارد البشرية
39	ثانياً. دور إدارة الموارد البشرية
39	المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة
39	المطلب الأول: مفهوم ومحددات أداء الموارد البشرية
40	أولاً. مفهوم أداء العاملين
41	ثانياً. محددات أداء العاملين
42	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية ومعيقاتها
42	أولاً. العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية
43	ثانياً. معوقات أداء العاملين
43	ثالثاً: عوائق شخصية
43	المطلب الثالث: مفهوم وأهداف تقييم الموارد البشرية
43	أولاً. مفهوم تقييم أداء العاملين

44	ثانيا. أهمية تقييم أداء العاملين
45	المطلب الرابع: طرق وخطوات تقييم أداء الموارد البشرية
45	أولا. طرق تقييم أداء العاملين
47	ثانيا. خطوات تقييم أداء العاملين
48	المبحث الثالث: التمكين وعلاقته بأداء الموارد البشرية
48	المطلب الأول: فعالية تفويض السلطة في أداء الموارد البشرية
48	المطلب الثاني: فعالية الإتصال وفرق العمل في أداء الموارد البشرية
48	أولا. الإتصال
49	ثانيا. فرق العمل
50	المطلب الثالث: فعالية التدريب والتحفيز في أداء الموارد البشرية
50	أولا. فعالية التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية
50	ثانيا. فعالية التحفيز في تحسين أداء الموارد البشرية
52	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة	
54	تمهيد
55	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة
55	المطلب الأول: التعريف بالوكالة التجارية للاتصالات تبسة
55	أولا: نبذة تاريخية عن الوكالة التجارية للاتصالات تبسة
55	ثانيا: فروع مجمع اتصالات الجزائر
57	ثالثا: نشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر
57	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -
63	المطلب الثالث: إمكانات المؤسسة المتاحة
63	أولا. الوسائل المادية
63	ثانيا. الوسائل البشرية
65	المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية
65	المطلب الأول: منهجية الدراسة
69	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان
80	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
84	خلاصة الفصل
84	خاتمة
قائمة المصادر والمراجع	
الملاحق	

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	منافع التمكين للمنظمة والعاملين	14
02	إحصائيات عدد الموظفين للفترة 2013-2016	64
03	عينة دراسة دور التمكين في تفعيل أداء الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة	65
04	مقاييس الاستبيان	66
05	اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	67
06	طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي	68
07	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس	69
08	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا للفئة العمرية	70
09	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا للمؤهل العلمي	71
10	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الحالة العائلية	72
11	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق لمتغير الخبرة	72
12	استجابة أفراد مجتمع الدراسة نحو أبعاد التمكين في مؤسسة اتصالات الجزائر	74
13	استجابات أفراد مجتمع نحو أداء الموارد البشرية	78
14	معامل ارتباط بيرسون بين التمكين وتفعيل أداء الموارد البشرية -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-	81
15	معامل ارتباط بيرسون بين تفعيل أداء الموارد البشرية والمحاور الفرعية لأبعاد التمكين	82

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مقومات التمكين	21
02	مدخل وظائف إدارة الموارد البشرية	37
03	محددات أداء العاملين	42
04	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة	60
05	الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة	62
06	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس	69
07	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير العمر	70
08	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير المؤهل التعليمي	71
09	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الحالة العائلية	72
10	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الخبرة	73

# مقدمة





## مقدمة:

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

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

يعتمد نجاح الإدارة في التغلب على مشكلات العمل وتحسين الأداء في ظل التحديات المعاصرة على قدرتها على استخدام أساليب إدارية حديثة، ويبقى مشكل تحسين الأداء من المعضلات التي تسعى المنظمات الى التغلب عليها، ومن بين الأساليب الإدارية الحديثة المعتمدة لتنمية مهارات وقدرات العاملين يمكن اللجوء الى تطبيق استراتيجية التمكين والتي تعد كثمرة لجهود إدارية متعاقبة من خلال تنمية مهارات العاملين ورفع قدراتهم وخبراتهم ومنحهم صلاحيات واسعة تزيد من قدراتهم على استغلال الفرص ومواجهة التهديدات في بيئة متحررة من الإجراءات البيروقراطية والرقابة المشددة، مفعمة بالمشاركة في اتخاذ القرار والتوسع في استخدام الصلاحيات بغرض تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة عملية داخل المنظمة التي يعملون بها لما له من شأن في زيادة فاعليتها وتحسين أدائها.

## أولاً: إشكالية الدراسة

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

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

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

ويندرج تحت هذا التساؤل المحوري تساؤلات فرعية أهمها:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وتحسين أداء العاملين؟

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

### ثانياً: فرضيات البحث

وفي ضوء هذا البحث يمكن صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

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

ويتفرع عن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

**الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.05$  بين المشاركة في اتخاذ القرار وتحسين أداء العاملين بالوكالة التجارية للاتصالات، تبسة.

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

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

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

### ثالثاً: أهداف الدراسة

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

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

### رابعاً: منهج الدراسة

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

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

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

### خامساً: أهمية الدراسة

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

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

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

### سادساً: أسباب اختيار الموضوع

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

- تعد دراسة ممارسة التمكين، من الدراسات الحديثة في مجال تسيير الموارد البشرية، ويعد تطبيقه على المستويين العام والخاص محدودا جدا وعليه فهو يحتاج إلى المزيد من البحوث والدراسات لتعرف على آثاره ونتائجه على جميع الأطراف ذات العلاقة في العمل المؤسسي.

- من أجل تقديم مساهمة في موضوع التمكين لتكون كأساس لإجراء دراسات أخرى.
- طبيعة التخصص والرغبة في تعميق المعارف والأفكار فيما يتعلق بهذا الموضوع.
- الرغبة في إنجاز عمل جاد يشكل عصاره الجهود المبذولة طيلة المسار الدراسي.

## سابعاً: حدود الدراسة

لكل دراسة وبحث علمي حدود وأطر يشتمل عليها، وجاءت حدود الدراسة الحالية متمثلة في:

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

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

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

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

## ثامناً: الدراسات السابقة

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

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

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

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

الدراسة، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

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

- استخدام الطرق العلمية في تنفيذ مهام الجوازات بمتوسط، وتركيز الرقابة على تصحيح الإنحرافات لا تصيد الأخطاء بمتوسط، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بتحقيق أهداف الجوازات بمتوسط.
- إن المتطلبات المهمة جدا لتمكين التي تسهم في تحسين أداء العاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة بدرجة قوية جدا هي استخدام التقنيات الحديثة التي توفر وقت وجهد العاملين بمتوسط، وتوفير مناخ العمل المناسب لتنفيذ أسلوب التمكين بمتوسط، والاعتماد على النظم الخبيرة في مساعدة العاملين على اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل بمتوسط.

دراسة محمد بن ابراهيم محمد الأصق، (2010): بعنوان " التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض " هدفت هذه الدراسة إلى معرفة التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض وكذلك معرف مستوى التمكين والرضا الوظيفي لأفراد العينة والتي تكونت من (911) ضابطا.

وتمثلت أبعاد التمكين في (حرية الاختيار، الفاعلية الذاتية، معني العمل، التأثير). وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوي (1.117) فأقل بين مستوى تمكين العاملين بأبعاده الأربعة ودرجة الرضا الوظيفي للعاملين في القوات الأمن الخاصة حيث زاد مستوى التمكين بأبعاده الأربعة ارتفعت درجة الرضا الوظيفي لأفراد العينة. وقد أوصت الدراسة على العمل على اتاحة فرصة أكبر للاستفادة من قدرات العاملين مع التركيز على التدريب لتحديد الإمكانيات الشخصية بهدف وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، العمل على زيادة هامش الحرية للعاملين في طرق تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم مما يزيد من الدافعية لدى العاملين ويزيد من المرة للاستجابة للتغيرات المفاجئة، تشجيع العاملين على الإبداع عن طريق الاهتمام بتوضيح خطوط العمل العامة والتأكد من فهمها واستيعابها وبعد ذلك ترك التفاصيل للمرؤوسين ليقدموا ما لديهم.

#### تاسعا: مصطلحات الدراسة

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

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

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

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

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

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

### عاشرا: هيكل الدراسة

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

# الفصل الأول

## مدخل عام التهكين



**تمهيد:**

يعتبر التمكين أحد أهم القضايا التي تشغل بال الدارسين في كافة المجالات لأن الاهتمام بالعامل وإدارته وتوجيهه وتحفيزه يؤدي لنجاحات تفوق النجاحات المتأتية من الاهتمام بغيره من الجوانب الأخرى كرهوس الأموال والتقنيات والهياكل التنظيمية وذلك لكونه عنصر حساس وسريع التأثير بالمواقف والانطباعات والغرائز والدوافع التي لا ترى وتصعب ملاحظتها وقياسها.

ويمكن إرجاع جذور نظرية تمكين العاملين إلى أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية، والذي يعد من أحدث وأهم المداخل الرئيسية في تطوير الفكر الإداري بعد تحول الاهتمام من نموذج منظمة التحكم والأوامر إلى ما يسمى بالمنظمة الممكنة وسيتم تقسيم هذا الفصل إلى الآتي:

**المبحث الأول:** الإطار المفاهيمي للتمكين.

**المبحث الثاني:** أسس نظرية حول التمكين.

**المبحث الثالث:** آلية تطبيق التمكين.



## المبحث الأول الإطار المفاهيمي للتمكين

إنّ مفهوم التمكين هو جزء من تغيير شامل سيكون ماثلاً كحقيقة واقعة في صناعة هذه الأيام لذلك انطلاقاً من هنا سيتم إفراد أبرز المفاهيم المتعلقة بالتمكين كما يلي:

- ✓ ماهية التمكين
- ✓ أهداف التمكين وأبعاده
- ✓ مبادئ ونماذج التمكين

### المطلب الأول: ماهية التمكين

#### أولاً: مفهوم التمكين

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"<sup>1</sup>
- يعرف قاموس (ويليام وبستر) التمكين بأنه "تفويض أو منح أو إعطاء السلطة القانونية لشخص ما"<sup>2</sup>
- هو منح العاملين قوّة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب هؤلاء العاملين في إدارة المنظمات التي يعملون بها وحل مشكلاتها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة.<sup>3</sup>
- عرّفه (مورال وميريديت) بأنه " تلك العملية التي يتم فيها تمكين العامل من خلال تدريبه وتقديم الثقة الكافية له ودعمه عاطفياً من أجل أن يتولّى مسؤوليات أكبر."<sup>4</sup>
- عرّفه ( جينيدو) 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"<sup>5</sup>
- زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أداءهم.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> - جمال الدين محمد مكرم بن منظور، لسان العرب، دار الفكر، الطبعة 4، الجزء 141.

<sup>2</sup> - بلسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين لزيادة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين، دار ايتراك، الطبعة 1، مصر، 2009، ص 54.

<sup>3</sup> - رامي جمال اندراوس، عادل سالم معاينة، مرجع سابق: ص 54

<sup>4</sup> - k.l. Murell, and Meredith, Emp.ouvering Employee . New york: Mc Graw – Hil 200 p.110

<sup>5</sup> - B.Ginnedo, the power of ompowerment say and 16 actionnable casa study arlington heights il- pride 1997. P 56

<sup>6</sup> - مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين، مذكرة ماجستير قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية،

2008. ص: 08

- عرفه (يوكي) بأنه "عملية اختزال البيروقراطية التي تعيق جهود الأفراد العاملين وتقديم الموارد الضرورية لهم لتنفيذ التغيير بنجاح"<sup>1</sup>
  - "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"<sup>2</sup>.
  - " هو شعور والتزام وظيفي ناتج عن إحساس العامل بالقدرة على اتخاذ القرارات وحمل المسؤولية وأن أداءه يقاس بالنتائج وأنه ينظر إليه على أنه شخص مفكر يساهم في الأداء وتطويره وليس مجرد زوج من الأيدي تنفذ ما تؤمر به"<sup>3</sup>.
  - "ويعرف أيضا التمكين على أنه، " العملية التي يتم من خلالها إعطاء العاملين في المستويات الدنيا قدر معين من السلطة، ومنحهم الحرية للقيام بوظائفهم والمشاركة في اتخاذ القرارات بأعمالهم مما يعزز الثقة لديهم بأنهم شركاء في العمل " .<sup>4</sup>
  - " هو إشراك سلطة اتخاذ القرار بين الإدارة والأفراد بشكل يشجع الأفراد على صنع القرارات يوما بعد يوم، من الإدارة الدنيا إلى الإدارة العليا"<sup>5</sup>.
- ومما سبق يمكن القول أن التمكين مدخل لنقل القوة من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا، بعد التأكد من امتلاكهم لكافة القدرات والإمكانيات التي تؤهلهم لتحمل مسؤولية التصرف 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: التطور التاريخي لمفهوم التمكين

يعتبر مفهوم التمكين من المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري والتي ترتقي بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس والإبداع والتفكير المستقل وروح المبادرة.

بدأ مفهوم التمكين يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسة بعض المؤسسات في البيئة العربية بعد التسعينات من القرن 20 العشرين، وبالتالي لم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ وإنما ظهر نتيجة عملية

1 - إحسان دهب جلاب، كمال كاظم طاهر الحسين، إدارة التمكين والإدماج دار الصفاء الطبعة 1- الأردن 2013 ص 21.

2 - خضير كاظم محمود، منظمة المعرفة، دار الصفاء، الطبعة 1- الأردن 2010- ص ص 177، 178.

3 - بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار الميسرة - الطبعة 1- الأردن، 2009، ص ص 178-179.

4 - إسماعيل محمد الصرايرة، التحليل الاستراتيجي في إعلدة هندسة العمليات الادارية، دار حامد، الطبعة 1 .

5 - Darlington M.Mgbeke-Employée Empowerment as an effective Toom to increase administrateive effitay- walam university united -2007.p14

تراكمية وتطويرية عمرها يزيد عن مئة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة عموماً،<sup>1</sup> وفيما يلي أهم التطورات التي شهدتها مفهوم التمكين في مختلف المدارس والنظريات الإدارية.

### 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 وأنظمة تساعد على أداء عمله دون إعطائه مجالاً للتفكير واتخاذ القرارات فيما يتعلق بعمله ومن دون الاهتمام بالجانب النفسي والإنساني الذي يشعره بالقدرة في التأثير بالمنظمة<sup>2</sup>.

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 فريدك تايلور منهجية مشهورة بالطريقة المثلى في العمل التي تتحقق خلال دراسة خطوات العمل وتحديد الخطوات الضرورية والإبقاء عليها والتخلص من الخطوات غير الضرورية<sup>3</sup>

أما التمكين ونظرية الإدارة العلمية فهما على طرفي النقيض ولم يكن مفهوم التمكين معروفاً في ذلك الوقت وما ورثه فريدريك تايلور من الثروة الصناعية و"آدم سميث" بتنافي أصلاً مع مبدأ التمكين حيث إن النظرة السائدة تجاه العامل على أنه آلة يجب ضبطها بالطريقة المثلى لإنجاز أكبر كم من الإنتاج حتى لو تطلب الأمر تقديم حوافز للعاملين من أجل زيادة إنتاجيتهم خاصة وإن كل ما ينتج يتم بيعه، فمستوى الطلب كان كبيراً في تلك الفترة لذلك فالفكر السائد في تلك الفترة كان بعيداً عن مفهوم التمكين وحتى التفويض وذلك بسبب الظروف التي كانت سائدة في تلك الفترة وخاصة ضعف المفاهيم ذات البعد الإنساني وسيطرت المفاهيم ذات البعد المادي<sup>4</sup>. إما بالنسبة للنظرية البيروقراطية التي قدمها المفكر الألماني (*max weber*) والذي يسعى إلى جعل المنظمة نظام عقلائي من خلال وضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل وتوضيح التسلسل الرئاسي وسيطرة الأنظمة والقواعد المكتوبة لتحديد واجبات العاملين ووضع الإجراءات لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة وبالتالي أهمل مبادئ التمكين التي تركز على إعطاء العاملين حرية التصرف واتخاذ القرارات والذي حصره بالإدارات العليا<sup>5</sup>.

على الرغم من أن (*Mary Parker Follet*) قامت نفس الفترة بوضع أفكارها الإنسانية حول تشجيع العاملين والمديرين على العمل بتوافق وتعاون وانسجام دون سيطرة جهة على أخرى، والتأكيد على

1- أحمد عرفيات وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، (د. س)، ص 87.

2 - أحمد عرفيات وآخرون، المرجع السابق، ص 188.

3- محمود حسين الوادي، التمكين في العصر الحديث- دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 30.

4- المرجع نفسه، ص 31.

5 - أحمد عرفيات وآخرون، مرجع سابق، ص 188.

أهمية الحرية وإبداء الرأي والتعاون لتحقيق أهداف المنظمة إلا أن هذه الأفكار لم تتحول إلى واقع عملي بالمستوى المطلوب.<sup>1</sup>

## 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 ( *westem electric* ) في الولايات المتحدة الأمريكية حيث بدأ الباحثون يدرسون اثر العوامل المادية مثل ظروف العمل ومستوى الإضاءة على إنتاجية العامل في تلك الشركة واستمرت تلك الدراسات حتى عام 1932 عندما بدأ الركود الاقتصادي العظيم يعصف في البلاد، فتوقفت دراسات هوثورن التي ساهم بها ( *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 المستخدمة متغير آخر غير مقصود وهو أهمية التعاون والاهتمام بالإنسان والعامل، على أنها متغيرات تؤثر على الإنتاجية بدلا من الإضاءة مقصودة 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 "اثر هوثورن" كان من أهم الأسباب التي فجرت ثورة جديدة في الفكر الإداري، ومهد الطريق لما سمي فيما بعد بحركة العلاقات الإنسانية التي ظهرت خلال عام 1950-1960 وكانت وجهة نظر هذه الحركة تنطلق من أن معاملة العاملين معاملة إنسانية جيدة تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل ، وحركة العلاقات الإنسانية هذه مهدت السبيل لما أصبح يعرف في الوقت الحاضر بدراسة السلوك التنظيمي.<sup>2</sup>

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 " *ABREHAM MASLOW* " للحاجات ونظرية *X&Y* لصاحبها *Douglas Mc Gregon* ونظرية الشخصية البالغة لصاحبها *Chris Arg Yris* وغيرها من النظريات التي بدت تمهد الطريق بشكل تدريجي نحو التمكين ورفع سوية العنصر البشري في منظمات الأعمال.<sup>3</sup>

## 3. النظرية الإدارية الحديثة:

### أ. نظرية التنظيم:

هذه النظرية ساهمت في تغيير نظرة العاملين إلى المؤسسة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرية الكلية الشمولية والأهداف المشتركة ، فبدلا من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة، أصبح

1 - المرجع نفسه، ص 188.

2 - محمود حسين الوادي - ص 34.

3- نفس المرجع، ص 35.

الاهتمام نحو الأهداف العامة للمؤسسة من خلال رؤية المؤسسة ككيان متكامل، من خلال وظائف مترابطة 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 الفريق الذي يعتمد على العامل المتسلح بالمعرفة والقدرة على المبادرة والإبداع والتطور لأن من أهم مقومات أعضاء الفريق المتجانس أن يكون لكل واحد منهم قدرة على تقديم قيمة إضافية ومساهمة نوعية للفريق وإلا فسيكون هذا العضو عبئا على الفريق ومعيقا لتحقيق أهدافه.<sup>1</sup>

#### ب. إدارة الجودة الشاملة T.Q.M:

*Karo Ishikaw – Philipe Grospi - Josef Juren, Edward Deming* من أشهر رواد هذا النموذج الفكري والعملية، 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 بيت الإيرادات داخل المنظمة وفق حاجة العمل وليس على أساس الهيكل التنظيمي وتوفير نظام الحوافز يشجع على المشاركة في اتخاذ القرارات وفرص التغيير عن الذات وإبداء الرأي والاقتراحات والعمل بروح الفريق.<sup>2</sup>

منظمة التعلم: *Peter 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 وخبراتهم من أجل تحقيق أهدافهم<sup>3</sup>، فالمؤسسة المتعلمة هي المؤسسة التي تشجع التعليم وتبادل المعلومات بين أعضائها إذ يبحثون خلالها دائما عن الأفكار الجديدة ليتكيفوا معها وليتبادلونها من خلال رؤية مشتركة ونجد أن *Peter Senge* يؤكد على أنها تركز على مقومات أساسية محورها ثقافة المؤسسة، وقيمها التي تركز على العناصر التالية<sup>4</sup>: 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.

#### ثالثا: أهمية التمكين

يحقق التمكين عدة فوائد ومزايا بالنسبة للفرد العامل والمنظمة ككل منها ما يلي<sup>5</sup>:

بالنسبة للفرد العامل:

- 1- يحيا سليم ملحم: التمكين كمفهوم اداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2009، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية - ص 33.
- 2- شافع بن سعيد مبارك القحطاني: التمكين وعلاقة الابداع في المنظمات الامنية، أطروحة دكتوراه (غير منشور) جامعة نايف العربية 2011- كلية الدراسات العليا، الرياض السعودية ص 22.
- 3 - نفس المرجع، ص 23.
- 4- يحيي سليم ملحم، مرجع سابق، ص 36 .
- 5- راسي جمال اندروس، عادل سالم معاينة، مرجع سابق، ص: 154.

- 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 ورؤسائه.
- 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 دورات العمل من خلال تنمية حب العمل لدى العامل الذي بدوره يخلق الشعور بالرضا والولاء للمنظمة التي يعمل بها والجدول الموالي يلخص المنافع التي يقدمها التمكين للمنظمة والعاملين.

#### الجدول رقم (01): منافع التمكين للمنظمة والعاملين

العاملين	المنظمة
- زيادة مستوى رضا عن العمل	- زيادة إدراك العاملين لحاجات المنظمة
- زيادة السيطرة على المهام اليومية	- تخفيض الكلفة من خلال مبادرات العاملين وإبداعاتهم
- الشعور بالملكية في العمل	- تحسين الجودة والربحية الإنتاجية
- زيادة الثقة بالنفس	- زيادة سرعة استجابة المنظمة للتغيرات في السوق
- خلق فرص العمل	- تعزيز الولاء والالتزام

- تخفيض دورات العمل	- الحصول على معارف ومهارات جديدة
- زيادة فاعلية الاتصالات	- تنمية الشعور بالمسؤولية

المصدر: رعد عبد الله الطائي عيلي قداة، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية الأردن 2008 ص 244  
يخص الجدول لهم المنافع التي يقدمها التمكين للفرد العامل للمنظمة ككل بحيث يركز على أهم النقاط الأساسية الظاهرة التي يحققها التمكين.

### المطلب الثاني: أهداف التمكين وأبعاده

تسعى المنظمة من خلال تبنيها لفلسفة التمكين إلى بقائها دائما رائدة في مجال نشاطها والوصول إلى الكفاءة العالية والفعالية المتزايدة بالاستفادة من الإمكانيات المتوافرة لدى مواردها البشرية، وقد وضع الباحثين مجموعة من الإبعاد تصف وتوضح مضمون التمكين بالإضافة إلى مجموعة من المبادئ التي يجب على المنظمة إذا ما أرادت تمكين العاملين فيها أن تأخذها بعين الاعتبار بالإضافة إلى مجموعة من النماذج التي تساعد في تطبيق التمكين، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

#### أولا: أهداف التمكين

إن القادة أو المديرين الذين مهدوا الطريق لتمكين موظفيهم لم يكن بذلك خيارا وإنما إدراكا منهم أن هناك أهدافا لا يمكن تحقيقها دون تمكينهم وبعد الهدف الرئيسي للقيام بعملية التمكين هو إيجاد 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 تنبع من ذات الأفراد و الموظفين، وقد يتم ذلك عن طريق توفير جودة حياة العمل ويقصد بهذه الأخيرة حسب (*havivic*) 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 الموارد المتاحة وعلى رأسها المورد البشري.<sup>1</sup> أما ( *lauson*) فقد وصف أهداف التمكين بما يأتي لإبقاء المنظمة في المقدمة دائما ومحاولة جعلها رائدة في مجال عملها، الاستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتوافرة وزيادة ربحية المنظمة وزيادة المبيعات فيها ومن ثم تحقيق النمو وأضاف (*lioyd*) 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 والفعالية المتزايدة.<sup>2</sup>

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

2 - مؤيد الساعدي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان الاردن، الطبعة الأولى 2010. ص 167.

## ثانياً: أبعاد التمكين

هناك مجموعة من المواصفات إذا توفرت لدى العامل وامتلكها أحسّ أنّه ممكن تدعى بأبعاد التمكين، وقد اختلف الباحثون في وضع أبعاد التمكين في بعدين أهمها: <sup>1</sup>

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

2. **البعد الإداري:** ويقصد به إعطاء حرية وصلاحيّة اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة

ومنهم من حدد أبعاد التمكين من خلال أحرف الكلمة (*SMART*) وذلك على النحو التالي: <sup>2</sup>

- *S* (*Support*) مدعوم من قبل الإدارة العليا

- *M* (*Motivated*) تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم

- *A* (*Authonoty*) منح السلطة

- *R* (*Responsibility*) المسؤولية مهمة في التمكين

- *T* (*trust*) الثقة في العاملين.

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 النزاعات وفي العمل الجماعي هي الأساس الذي يجب أن يقوم عليه التمكين في أي منظمة من العصر الراهن.

المطلب الثالث: مبادئ ونماذج التمكين

## ثالثاً. مبادئ التمكين:

يعتقد *Thomas stirr* أن التمكين يتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة

*Empower* حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأً، وهذه المبادئ تتمثل في: <sup>3</sup>

1. **تعليم العاملين:** حيث ينبغي تعليم كل فرد من المؤسسة لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين

فيها، الأمر الذي يؤدي بدورها إلى نجاحها.

2. **الدافعية:** على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقليل فكرة التمكين ولبيان دورهم

الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتوعية وبناء فرق العمل المختلفة، واعتماد

سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.

1- صفاء جواد عبد الحسين- أثر التمكين على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق العدد 2012/32.

2 - عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، دار وائل الطبعة 1، الأردن 2013 ص 195.

3- محمد مطر الزايداني، أثر التمكين في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية - رسالة ماجستير 2006- (غير منشورة) عمادة الدراسات العليا، مؤتم الأردن، ص 26.



3. **وضوح الهدف:** أن جهود التمكين لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المؤسسة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة وأهداف المؤسسة، أن صلب موضوع عملية التمكين هي الاستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المنظمة.
- Ownership** يقترح *stirr* معادلة للتمكين تتكون من ثلاث حروف يسميها (3As) تمثل الأحرف الأولى لعناصر المعادلة: السلطة+ المسائلة= الإنجاز، ولتحقيق الإنجاز فإنّ على الإدارة والعاملين فيها قبول المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم، والمسؤولية يمكن أن تكون ممتعة للعاملين خاصة إذا تمّ تشجيعهم على تقديم أفكارهم للإدارة العليا وكان مسموح لهم بممارسة سلطاتهم على أعمالهم.
4. **الرغبة في التغيير:** إنّ نتائج التّمكين يمكن أن تقود المنظمة إلى الطّرق الحديثة في أداء مهامها، إنّ البحث عن طرق عمل جديدة وناجحة أصبحت الحقيقة اليوميّة وما لم تشجع الإدارة العليا والوسطى التغيير فإنّ وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل.
5. **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 تحدّ لهم وليس طريقاً لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمؤسسة، أو فرصة لنموهم شخصياً كمديرين وكموجهين.
6. **الاحترام:** هو الاعتقاد بأنّ كل عضو في المؤسسة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيه، وما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المؤسسة فإنّ 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.

#### رابعاً. نماذج التمكين:

لبلوغ أو الاقتراب من التمكين تحتاج كل منظمة أن تتفهم التمكين وفقاً 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. نموذج Conger & Kanungo

عرف (Conger & Kanungo) التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية وتبني الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين حيث تمّ 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 الذاتية.<sup>1</sup>

1- 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.

## 2. نموذج التمكين التدريجي: (Spector)

يقوم هذا النموذج على أساس أن التمكين عملية تدريجية تستغرق وقتاً زمنياً محدداً وفق خطوات متدرجة، فلا يمكن الانتقال الفجائي من المنظمة غير الممكنة إلى المنظمة الممكنة، حيث قدم *Spector* نموذجاً من خلال قاعدة التولي والتخلي في تطبيق التمكين وذلك وفقاً لما يلي:<sup>1</sup>

قاعدة التولي: وتعني أن تتولى الإدارة مسؤولياتها الاستراتيجية ويتولى العاملون تحديد الأهداف المنوطة بهم، ومن خلال هذه القاعدة يكون هناك إحساس مشترك ورؤى واحدة للهدف، وقاعدة 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 استراتيجيتها 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:<sup>2</sup> 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 التنظيمي وفق أهداف المنظمة وتطلعاتها وحاجتها الفعلية.

## 4. نموذج Tom Peters لعملية التمكين:

لقد قدم *Tom Peters* نموذجاً لعملية التمكين، تقوم 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 *Tom Peters* 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 ضرورة 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 للأفراد العاملين حتى ولو اختلفت آرائهم مع آراء المدير، والنجاح في تحقيق التمكين واستمراره ينصح *Peters* بالتخلص من المعوقات الآتية: الهياكل التنظيمية الجامدة والمعقدة، القواعد البيروقراطية والشروط المهنية عدم وضوح دور الإدارة الوسطى.<sup>3</sup>

1 - محمد مانع علي القحطاني: التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات، رسالة ماجستير

(غير منشور) في العلوم الإدارية 2013 - السعودية ص 25.

2 - محمد مانع علي القحطاني مرجع سابق ص 40.

**5. نموذج: spritzer**

يعتمد نموذج *spritzer* على أساس أن تحقيق التمكين يتطلب خطوتين أساسيتين هما التمكين النفسي ومن ثم التمكين، فالهدف من التمكين السيكولوجي هو جلب فئات لدى الإدارة والعاملين بأهمية التمكين، وعندما تترسخ هذه الفئات بدرجة كافية يتم تطبيق التمكين بهدف توفير البيئة الملائمة للتمكين.<sup>1</sup>

**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<sup>2</sup>: القدرة وهي امتلاك المعلومات والمهارات والمعرفة الضرورية لاتخاذ القرار لفعل وإنجاز المهمات المسائلة وهي تحمل أفراد وجماعات العمل المسؤولين لإنجاز المهمات الواجبة، السلطة وهي إعطاء التابعين القوة والحرية لإدارة وإنجاز المهمات وضع القرارات ذات العلاقة.

**المبحث الثاني: أسس نظرية حول التمكين**

إن الحديث عن التمكين يقود إلى ضرورة التعرف على أهم مقوماته وأساليبه وكذلك استعمالاته من خلال تقسيم هذا المبحث إلى ما يلي:

مقومات التمكين.

أساليب التمكين.

مستويات التمكين.

**المطلب الأول: مقومات التمكين**

أن أهم المرتكزات الأساسية التي يقوم عليها التمكين ما يلي:

**أولاً. التفويض:**

يعد تفويض السلطات مفهوماً محدداً وقاصراً عن مفهوم التمكين ومقتضياته، فتفويض السلطة يقتصر على منح المرؤوس سلطات محددة من قبل الرئيس، الذي يمكنه استردادها في أي وقت شاء ضمن أسس وقواعد رسمية محددة، كما تفتقد عملية التفويض لمتطلبات أساسية لا تتوافر إلا في التمكين، مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية والثقة بالنفس، وقيمة الواجب المناط بالعامل ومستوى تأثير العامل، وتأثير

3- مطربن 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.

1 - محمد بن مسفر الشمراني: المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين- أطروحة دكتوراه (غير منشور) جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية - الرياض- السعودية ص 102.

2 - محمد بن مسفر الشمراني - مرجع سابق ص 105.

العمل في تحقيق النتائج للمنظمة والآخرين إضافة إلى الشعور بالاستقلالية وحرية التصرف وهذا ينطلق من اعلى إلى اسفل من خلال التسلسل الرئاسي ونطاق الإشراف التقليدي.<sup>1</sup>

### ثانياً. المعرفة والمهارة

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 تغييرات في الأنماط الإدارية التقليدية، وتغيير في إدارة الموارد البشرية وتغيير في شكل العلاقات بين مختلف أقطاب اللعبة الاقتصادية في المنظمة، من مديريين ومساهمين وعاملين وزبائن ومجتمع بأكمله، ومن اهم المفاهيم الدالة على ذلك في وقتنا الراهن ما يسمى بعامل المعرفة وغيرها من المصطلحات الدالة على تحول واضح نحو استخدام المعرفة وإدارتها في المنظمات<sup>2</sup>.

### ثالثاً. 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 فتحصر أهدافها في زيادة الربحية والإنتاجية مما يحقق لها ميزة تنافسية<sup>3</sup>.

### رابعاً. الاتصال وتدفق المعلومات:

من المقومات الجوهرية التمكين وُجد الاتصال، فإنّ وجود نظم فعالة للاتصالات مع المستفيدين من العملاء الخارجيين والداخليين تسمح بالتعرف على مدى رضاهم عن مستوى الخدمات المقدمة لهم وعن تقديم مقترحاتهم ومطالبهم<sup>4</sup>، وكذلك يسمح الاتصال للعامل بمعرفة أخبار المنظمة ويساهم في زيادة قدرته على انتهاز 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<sup>5</sup>.

1 - محمود حسين الوادي - مرجع سابق ص 45-45.

2 -D-E.Brown and laisler-EE- the empowerment of service works, what, how- and when sloan management review spring 1992 pp: 39-40

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

4- رافدة عمر الحريري وسعد زناد درويش، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة الطبعة 1- الأردن- 2010 ص 160.

5- سوسن شاكر مجيد، محمود عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة- تطبيقات في الصناعة والتعليم- دار الصفاء الطبعة 1- الأردن- 2007- ص 160.

**خامسا. الثقة:**

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 همومها، تلك الثقة التي قد تبنى من خلال الاهتمام والتواصل والعلاقة القائمة على الريح والتبادل وسياسة أنا أريح وأنت تريح.<sup>1</sup>

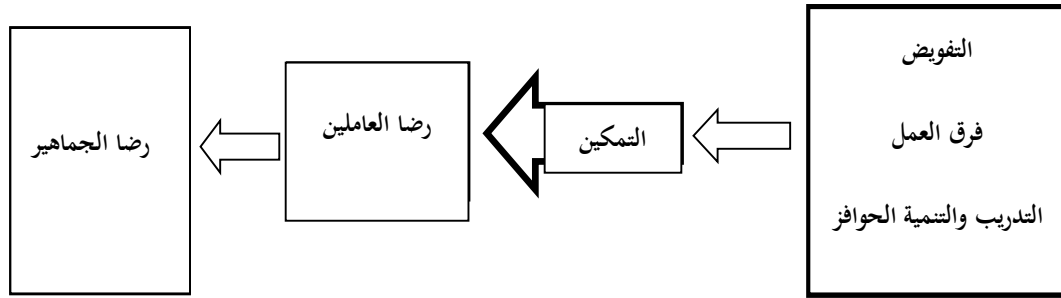
**سادسا. الحوافز المادية والمعنوية:**

يحتاج التمكين إلى من يساعد ويتحمل مزيدا من الأعباء وخاصة تحمل المسؤولية والمشاركة والتفكير والعصف الذهني وعلى الرغم من أنّ 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.<sup>2</sup>

**سابعا. فرق العمل:**

يمكن تعريف فريق العمل بكل بساطة ودون إطالة أو تعقيد للمفهوم على أنه مجموعة الأفراد يعملون مع بعضهم لتحقيق أهداف مشتركة.<sup>3</sup>

والشكل الموالي يلخص أهم مقومات التمكين:

**الشكل رقم (01): مقومات التمكين**

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على ما ورد سابقا

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

1- فيصل بن جاسم بن محمد الأحمد آل ثاني، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية، دار المعرفة الطبعة 1- لبنان 2008، ص ص 213-215.

2- يحيى سليم ملحم، مرجع سابق ص 96.

3 - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق ص 379.

## المطلب الثاني: أساليب التمكين

تطرقنا في الكتابات المعاصرة حول التمكين إلى إعادة اتجاهات وأساليب منها:

### أولاً. أسلوب تمكين الأفراد:

يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد مما يسمى "تمكين الذات" ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار هذا وقد توصلت 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<sup>1</sup>.

### ثانياً. 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 معاً، فعمل الفريق يُعد أسلوباً يستخدم لتمكين العاملين من أجل تطوير قدراتهم وتعزيز أداء المنظمة. وهو ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى الأفقية والتنظيم المبسط بدلاً من التنظيمات الهرمية<sup>2</sup>.

### ثالثاً. أسلوب الأبعاد المتعددة

يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأسلوبين السابقين حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بدّ من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة هي التعليم والقيادة الناجحة والمراقبة الفاعلة والدعم والتشجيع المستمر والهيكل المناسبة والتفاعل بين هذه جميعاً. من هنا فإن الجميع يعملون على صنع القرارات الاستراتيجية وعلى هذا الأساس فالتمكين ليس شعوراً شخصياً فهذا مستحيل دون مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة إضافة إلى ملاءمة 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.

### رابعاً. أسلوب التمكين من خلال التحفيز:

قام كل من (Corgere and Kanungo) بتعريف التمكين على أنه تعزيز الكفاءة الذاتية ثم قام (Thomas and Velthouse) بالتوسيع في هذا المفهوم من خلال استعراض القوة كطاقة وحفز، ومن خلال ربط التمكين بالتغيير في إدراك المتغيرات والتي أطلقوا عليها اسم "تقييم المهام" والتي تحدد التحفيز بالنسبة

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

2- Robert P Vechio Joseph E- et Autres, **Empowering leadership the leadership**, quarterly volume 21 united states 2010 PP: 530-531.

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، القدرة، حرية الإدارة، الاستقلالية، التأثير<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: مستويات التمكين في المنظمة

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 منها<sup>2</sup>:

#### المستوى الأدنى:

يتمثل المستوى الأدنى في الاستشارة الانتقائية حيث يطلب من العاملين وبشكل فردي معلومات محدّدة حول لبعض 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 استشارة 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.

1. **دوائر الجودة:** هي فرق صغيرة من العاملين تجتمع لبعض الساعات أسبوعياً 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.
3. **فرق العمل ذاتية التوجيه:** هي عبارة عن مجموعات عمل تقوم بإكمال جزء معين من العمل يتطلب عدة مهام تعتمد الواحدة منها على الأخرى وهي تتمتع باستقلالية عالية فيما يتعلق بتنفيذ المهام.

1- Guide friebla- Wendelin Schnedlerb- Team Governance Journal of Economic Behavior And Organization Volume 78 France.

2 - أحمد خطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتاب الحديث، الطبعة 1، الأردن 2009 ص ص:46- 47.

## المستوى الأعلى:

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

مما سبق تبين أنّ التمكين عملية وأسلوب يهتم بإقامة وتكوين علاقات ثقة بين المنظمة والعاملين، وتتجح هذه العلاقة إذا ما قامت المنظمة بتحفيز العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية، فالمنظمات الرائدة تدرك أنّ الاهتمام بالعامل هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز، لا شك أنّ الاهتمام بمفهوم التمكين يشكل عنصراً أساسياً للمنظمات خاصة في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية.

## 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.

- ✓ متطلبات ودواعي تبنّي التمكين.
- ✓ خطوات وفوائد لتطبيق التمكين.
- ✓ معوقات وحلول مقترحة التمكين.

## المطلب الأول: متطلبات ودواعي تبنّي التمكين

### أولاً. دواعي تبنّي 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 نستنتج لبعض الأسباب التي تدفع إلى تبنّي التمكين حسب عدد من الباحثين ومجموعة من الدراسات: حيث تشكل رغبة المؤسسات المحافظة على قدرة تنافسية عالية واحدة من الدوافع للتوجه صوب العمل الاستراتيجية التمكين إذ أشار (*Eestal*) إلى أن المؤسسات عليها أن تذهب ابعد 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 العاملة<sup>1</sup> أما (daft) فقد أشار إلى وجود سببين أساسيين لتوجيه المؤسسات نحو تمكين الأفراد العاملين فيها هما: التمكين بمثل استجابة حتمية لمتطلبات الجودة الشاملة التي تركز عليها المنظمات في تقديم منتجات ذات جودة عالية والمرونة اللازمة لتلبية طلبات الزبائن، فضلا عن سرعة الاستجابة إلى جانب الكلف المنخفضة وتوافر الخيارات المتعددة.

وكذلك بعد التمكين خطوة مهمة وحاسمة في تحقيق التعلم التنظيمي ويضيف (Iramzadeh chakerlay) أن المنظمات تعتمد استراتيجية التمكين طريقة فعالة لاستعمال أفضل المواهب والمهارات الموجودة لدى أفراد العاملين، يمثل ضرورة حتمية إذا ما أرادت المنظمة إجراء التغيرات والتحسينات يخلق التمكين شعورا لدى الأفراد العاملين بتحسين مسارههم الوظيفي وبالتالي انعدام قلق الأمان الوظيفي<sup>2</sup>.

### ثانيا. متطلبات التمكين:

إن التمكين يمكن إن يطبق في المنظمات من خلال ما يلي<sup>3</sup>:

- ✓ تغيير حدود العمل.
  - ✓ توسيع مدى الرقابة لتسهيل عملية انتقال السلطة من المدراء المرؤوسين.
  - ✓ زيادة مؤهلات المدراء من خلال تنظيم البرامج التدريبية.
  - ✓ زيادة مؤهلات العاملين بقصد دعم وتسهيل الاستعمال الفعال للسلطة ولزيادة الدعم والثقة في المشاركة بالسلطة.
  - ✓ تطبيق المنظمة لمبدأ عمل الفرق والقائم على أساس التعاون والتفاعل.
  - ✓ إعادة هيكلة العمليات بقصد زيادة الإثراء في العمليات والعاملين.
  - ✓ الاستفادة من نظم تقييم الأداء لمساعدة العاملين في التنبؤ بنقاط الضعف وتدعيم قوتهم في المجالات التي يستعملون بها سلطاتهم.
  - ✓ تضم المكافأة المستندة على الأداء وذلك لدفع العاملين على استعمال السلطة الممنوحة لهم والمشاركة في المعرفة.
  - ✓ إضافة إلى عناصر المذكورة أعلاه من متطلبات أساسية لوجود التمكين.
- يمكن القول انه من اجل إنجاز عملية تمكين العاملين لابد لنا من توفير بيئة خاصة به تتوفر على بعض التغيرات سواء كانت هيكلية أو تنظيمية أو ثقافية بالإضافة إلى توسيع مدى الرقابة داخل المنظمة وزيادة مؤهلات المدراء والعاملين على حد سواء ثم إلى إعادة هيكلة العمليات والاستفادة القصوى من نظم تقييم الأداء.

<sup>1</sup> مؤيد الساعدي، مرجع سابق، ص 180

2- حسان دهش حلاب وكمال كاظم طاهر السهراني، مرجع سابق، ص 45

3- نفس المرجع ص 90-91

## المطلب الثاني: خطوات وفوائد لتطبيق التمكين

### أولاً. خطوات تطبيق التمكين:

ظهرت العديد من النماذج التي تصف عملية تطبيق التمكين نتيجة لاختلاف زوايا النظر بين الباحثين والدارسين لموضوع التمكين ويظهر الاختلاف في تعداد خطوات تطبيق التمكين ومن ناحية المنطلق لبداية التطبيق الفعلي للتمكين، غير انه هناك اتفاق تام بين الباحثين على أن تطبيق التمكين يكون بشكل تدريجي:

ونحن في دراستنا هذه سنعتمد على الخطوات التي جاء به نموذج الخطوات العشر ( Ford & Fottles) وكانت هذه الخطوات كالاتي<sup>1</sup>:

- تحديد أسباب الحاجة ألي ذلك.
- التغيير في سلوك المديرين.
- تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين.
- تكوين فرق العمل.
- المشاركة في المعلومات.
- اختيار الأفراد المناسبين.
- توفير التدريب.
- الاتصال لتوصيل المعلومات.
- وضع برنامج للمكافآت والتقدير.
- عدم استعجال النتائج.

### ثانياً. فوائد تطبيق التمكين:

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<sup>2</sup>:

1. بالنسبة للمنظمة: تنمية طريقة تفكير الرؤساء، بتركهم متابعة الأمور اليومية الروتينية وإتاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز على الشؤون الاستراتيجية ووضع الرؤى وصياغة الرسالة والغايات بعيدة المدى ورسم الخطط طويلة الأجل.
2. بالنسبة لمدراء الأقسام (الفرق): تصبح الإدارة أكثر حماساً ونجاحاً وتتمكن من تحسين استخدام وتوظيف الموارد والأفراد وتستفيد الإدارة والفريق من مجالات قوة كل فرد من الفريق.

1 - مطر بن عبد المحسن: مرجع سابق - ص 44.

2- ملحم يحيى، مرجع سابق ص 40

3. بالنسبة للعاملين: زيادة التزامهم وتعهدهم بمسؤوليات جديدة وإمدادهم بما ينمي قدراتهم ومهاراتهم حيث يسهم التمكين في إطلاق العنان للأفراد لتفعيل معارفهم وقدراتهم الابتكارية وبيمنحهم الطاقة للعمل باستمرار.

### المطلب الثالث: معوقات وحلول مقترحة التمكين

هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى فشل التمكين وعرقلة تطبيقه على أرضية المنظمات، وقد يرجع ذلك إلى جملة النقاط التي تظهر في هذا المطلب، ثم إلى تقديم جملة من الاقتراحات اللازمة لمواجهتها.

#### أولاً. معوقات التمكين:

هناك العديد من المعوقات التي تواجهها المنظمات العربية خاصة والتي تحد من قدرتها على تطبيق التمكين ومن هذه المعوقات ما يلي<sup>1</sup>:

- 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<sup>2</sup>:
- المشاكل المرتبطة بالمراقبة ودور المدير إذ أنّ إلغاء دور المدير بالمراقبة على الأداء يتيح فرصة أكبر في إعادة تقييم دور المدراء.
  - الرقابة والتوسيع في العلميات: إنّ مشكلة العمل حتى في البيئة البسيطة يتطلب تفاعل الآراء وتمازجها للركون لقرار أكثر صواباً، إذ إن منح التمكين للعاملين يعتبر مهماً وفاعلاً حتى لو كانت القرارات

1- إحسان دهب جلاب- كمال كاظم طاهر الحسيني- مرجع سابق ص ص: 112-113.

2- خضير كاظم محمود- مرجع سابق ص ص: 181-182.

- 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: 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: يود الأفراد العاملين أن يقوم المدراء بالتعامل معهم في إطار تحمل المسؤولية في ظل تحفيزهم ودفعمهم لأداء وفق صورة واضحة المعالم بحيث يصار تقييم أدائهم بشكل واضح وشفاف وليس في إطار السبل البيروقراطية المعرفة في التفاصيل.

### ثانيا. بعض الحلول المقترحة للتغلب على مشاكل تطبيق التمكين:

مثلما هناك عوائق تواجه تطبيق التمكين داخل المنظمات هناك دائما حلول قد تكون بناءة ويمكن ذكرها فيما يلي<sup>1</sup>:

- تطبيق نظام الإدارة العقائدية
- الاتجاه نحو البناء التنظيمي المرن.
- عدم استعمال التمكين كأداة مناورة لحث العاملين على إنجاز مهامهم وواجباتهم وإنما استعماله كمفهوم لنقل السلطة والمسؤولية الحقيقية من المدراء إلى المرؤوسين.
- الابتعاد عن استعمال التمكين من قبل المدراء كأداة لتجلب المسؤولية والمساءلة من المهام ويرحبون بأوسمة النجاحات وينسبون الفشل للآخرين.
- بناء المنظمة التي تجشع على التعلم الذاتي وتكثيف عمليات التدريب والتنمية.
- السماح بتناول المعلومات وتقديم التغذية العكسية.
- الاعتراف بالإنجازات للمرؤوسين.
- إعادة النظر في نظم المكافآت.

إضافة إلى ما يلي<sup>2</sup>:

- عدم الخوف من فشل ممارسة التمكين قبل محاولة تطبيقه.
- تزويد العاملين بنتائج نجاح أعمالهم والسماح لهم بملاحظة نجاحهم من قبل زملائهم في العمل.
- استخدام التعزيز الاجتماعي والاقتناع وإعطاء جوائز ومكافآت والتشجيع والتغذية الراجعة وزيادة الثقة وإثبات الذات.
- منحهم دعم عاطفي والعمل على تخفيض الضغوط والقلق وعدم الاستقرار الوظيفي.

<sup>1</sup> حضير كاظم محمود- مرجع سابق ص ص: 181-182.

<sup>2</sup> صفاء جواد عبد الحسين مرجع سابق ص 86

وكخلاصة لما تم التطرق له في هذا المبحث في متطلبات استراتيجيات عوائق وحلول لها يمكن القول أن الأسلوب الأمثل في تحقيق التمكين للعاملين يتطلب من مجموعة لعمل تطوير خططهم في إنجاز الأداء واتخاذ القرار المتعلق بالعمل بدلا من إملاء الإطار التشغيلية من قبل المدير أو الرئيس، وإن درجة إتاحة فرص القبول في التخطيط والتنفيذ تعتمد أساسا على درجة المشاركة في بناء السياسات والإجراءات المتعلقة بهذا الشأن ولاسيما بان زيادة سبل مشاركة العاملين من شأنه أن يعمق من سبل التمكين بشكل أكبر.

## خلاصة الفصل:

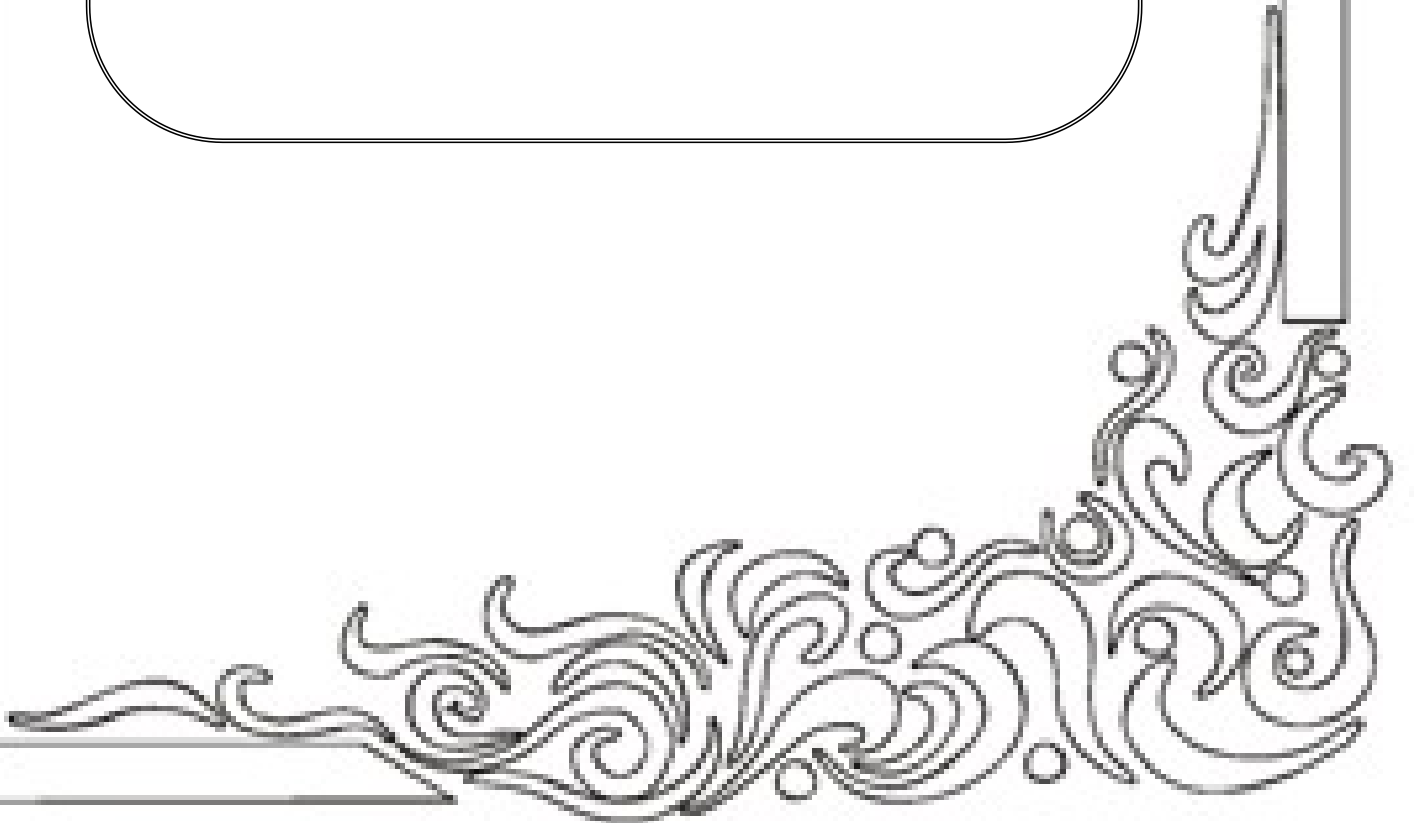
يشير التمكين إلى ذلك المفهوم الذي يلغي كافة القيود والتعقيدات التي تواجه إنجاز الأداء المطلوب من العاملين، والذي بدوره يعمل على إطلاق العنان أمام أولئك الذين يمتلكون قدرات وكفاءات عالية تؤهلهم لتحمل مسؤولية التصرف في موارد المنظمة وتسمح لهم باتخاذ القرارات اللازمة والمطلوبة لمواجهة المشكلات التي تعترض أدائهم، 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 ويزيد من ثقة العامل بنفسه ويحرك فيه روح المبادرة والتفكير الإبداعي الخالف من اجل حل مشاكل المنظمة التي يعمل بها وذلك استنادا للثقة العالية التي توليها له وأيضا 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 فإنه يتطلب الكثير من الدورات التدريبية المكثفة سواء للعاملين أو المدربين دون تمييز من اجل التطوير من قدراتهم والتعزيز من معارفهم وجعلها مواكبة للعصر الراهن.

والجدير بالذكر الإشارة 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 وإمكانياته لخدمتها والمساهمة من اجل بقاءها ونجاحها وازدهارها.

## الفصل الثاني

مدخل نظري لأداء المورد البشري

وعلاقته بالتهكين في المؤسسة



**تمهيد:**

تعتبر التغيرات التي يشهدها العصر الحديث والمتمثلة في تغيرات معرفية وفكرية وتكنولوجية من أكبر التحديات التي تواجه المنظمة لما لها من صلة مباشرة أو غير مباشرة بأداء العاملين، باعتبار هذا الأخير مورد أساسي وفعال في المنظمة، بحيث يعد الضامن الرئيسي لاستمراريتها وبقائها. ويعتبر الأداء من المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين وبلوغهم مستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة، والاستغلال الأمثل للموارد لتحقيق الأهداف لا يتم إلا من خلال الأداء الراقى الذي يركز على خلفية علمية توضح المهام اللازمة، كما أن الهدف من وجود المنظمة هو دراسة عوامل القصور والتفوق في أداء العاملين عن طرق المنطقي المنهجي الدقيق، ويشكل هذا التقييم عاملاً مهماً في مسيرة تقدم المؤسسة، لأنه يعمل على ضبط وتوجيه العمل لكل مستويات العاملين فيها، كما على المؤسسة أن تعمل على تحسين أداء عاملها من خلال تأهيلها وتدريبها. وعليه حاولنا في هذا الفصل تسليط الضوء على موضوع الأداء من خلال تقسيمه إلى أربعة مباحث على النحو التالي:

**المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية**

**المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة**

**المبحث الثالث: التمكين وعلاقته بأداء الموارد البشرية**



## المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

لقد تميزت إدارة الموارد البشرية بدور إداري هام وذلك في ظل وجود الوظائف التوجيهية والقيادية للموظفين والأفراد والعاملين نظرا لاعتبارهم عنصرا هاما في إدارة الموارد البشرية حيث تعتبر هذه الأخيرة أثمن مورد والأكثر تأثيرا في الإنتاجية على الإطلاق كما تتسم إدارة الموارد البشرية بالقيام بمختلف الأنشطة الوظيفية المتعلقة بالعاملين بالمؤسسة، فكلما قامت هذه الإدارة بتأدية نشاطها بشكل فعال كلما حققت المؤسسة أهدافها وبالتالي تحقق النجاح، وهذا ما يتم تقديمه في هذا المبحث.

## المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

لقد عرفت الموارد البشرية على أنها جميع الناس الذين يساهمون حاليا في انجاز اعمال المؤسسة وأولئك الناس الذين يحتمل أن يساهموا مستقبلا وكذلك الناس الذين قد أسهموا في الماضي القريب وتركوا المؤسسة.<sup>1</sup>

كما تعرف بأنها مجموع العاملين في مختلف الفئات، المستويات والتخصصات الذين تعتمد عليهم المؤسسة الحديثة في تحقيق أهدافها.<sup>2</sup>  
ثانيا: تعريف إدارة الموارد البشرية:

تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على أفراد المنظمة بالكم والنوع المناسبين وبما يخدم أغراض المنظمة ويرغبهم في البقاء بخدمتها ويجعلهم يبذلون أقصى طاقتهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها.<sup>3</sup>

وتعرف أيضا بانها "جميع الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتحسين وتحفيز وتدريب الموظفين، في جميع المستويات، وتوفير الدعائم اللازمة للاحتفاظ بهم، وزرع الولاء لديهم، وصولا بالمنظمة إلى أعلى مستويات الإنتاجية.<sup>4</sup>

هي أيضا " وظيفة إدارية تساعد المدراء على استقطاب واختيار وتدريب وتطوير الأعضاء في المنظمة، وتهتم إدارة الموارد البشرية بالبعد الإنساني في المنظمات".<sup>5</sup>

مما سبق نستنتج إن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تهتم بكمية استقطاب واختيار وتعيين الموظفين وإمداد المؤسسة بالموظفين المناسبين للقيام بالمهام والوظائف التي تحقق أهدافها.

<sup>1</sup> حسين حريم، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص19.

<sup>2</sup> اسماعيل حجازي وآخرون، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان، الأردن، ط1، 2013 ص19

<sup>3</sup> نادر احمد ابوشيخة، إدارة الموارد البشرية (آفاق نظرية وحالات علمية)، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان الاردن ط2013، 2،

<sup>4</sup> رولا نايف، صالح مسلم الحموري، الموارد البشرية (دليل علمي)، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، ص 25،

<sup>5</sup> محفوظ احمد جودة، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط2، ص 20،

## المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

### أولاً. أهمية إدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية وظيفة من وظائف المنظمة وتعمل وتساهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية ولذلك فإنها تحتل أهمية كبيرة في المنظمة ويرجع سبب هذه الأهمية إلى مجموعة من العوامل كالآتي: <sup>1</sup>

1. أن إدارة الموارد البشرية تختلف عن بقية الإدارات الأخرى في المنظمة بكونها تتعامل مع أهم الموجودات فيها وهو الموجود الوحيد الذي لا يمكن تقليده أو إيجاد مثله من قبل المنظمات الأخرى ولا يمكن خزنه لفترة زمنية قادمة كبقية الموجودات الأخرى التي تمتلكها المنظمة.
2. أن إدارة الموارد البشرية بما تستطيع أن توفر للمنظمة من موارد بشرية مؤهلة ومتخصصة وذو إمكانيات وقدرات ومهارات عالية فإنها تساهم في أن تقدم إلى المنظمة مخرجات تفوق قيمتها كلفة المدخلات التي استخدمت وهي بذلك تحقق الكفاءة والفاعلية للمنظمة.
3. إن إدارة الموارد البشرية تستطيع من خلال وظائفها أن تشكل مركز الجذب الأساسي والمهم والرئيسي في المنظمة حيث تساهم في تحديد كم الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في تحقيق أهدافها.
4. أن إدارة الموارد البشرية تساهم في خفض الكلفة المختلفة في المنظمة من خلال تحسين نوعية الموارد البشرية وزيادة الخبرة والتعلم وبالتالي تقليل فرص الخطأ
5. أن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المهمة والأساسية التي تعمل لمواجهة والتحديات الجديدة في عالم اليوم وبشكل خاص في مجال إدارة المواد البشرية والمتمثلة في:

- تحدي العولة
- تحدي تحقيق الربح والنمو الواسع في ظل المنافسة
- التحدي العلمي والتكنولوجي والمعلوماتي
- خلق وإيجاد رأس مال فكري يمتلك المواهب المختلفة والمعارف المقدمة
- التغيير السريع في مختلف مجالات الحياة.

### ثانياً. أهداف إدارة الموارد البشرية:

- هنالك العديد من الأهداف الأساسية في إدارة الموارد البشرية الحديثة ومن هذه الأهداف ما يلي: <sup>2</sup>
- العمل على تطوير المنظمات والمنشآت الإدارية من خلال تطوير الكوادر البشرية المتوفرة
  - وضع سياسات وطرق حديثة واستراتيجيات خاصة لاختيار وتعيين الموظفين والأفراد والعاملين في المنظمات والمنشآت الإدارية.

<sup>1</sup> عبد العزيز النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية، المسر للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، ط2، 2009، ص 39

<sup>2</sup> محمد سرور الحديدي، إدارة الموارد البشرية، دار الحمد للنشر والتوزيع، ط1، 2012، ص21-23.

- تدريب الموظفين والأفراد والعاملين وتطوير خبراتهم وكفاءاتهم العلمية والعملية.
- وضع استراتيجيات لاختيار أفضل الموظفين والأفراد العاملين وتطويرهم تطورا يلبي رغبات وأهداف المنظمات والمنشآت الإدارية الحديثة.
- جعل الموظفين في حالة من التكيف الاجتماعي والأسري بما يحقق تنمية وتطوير المنشآت الإدارية
- أحداث وخلق جو من الانسجام بين الموظفين والبيئات الخارجية المحيطة بالمنظمات والمنشآت الإدارية
- العمل على حل مشكلات الموظفين الداخلية في البيئة الداخلية للمنظمات والمنشآت الداخلية والخارجية.
- حل مشكلات الموظفين والأفراد والعاملين إداريا وماليا واجتماعيا وأسريا بضمان تطوير المنشآت وتحقيق أهداف المنظمة بصورة إيجابية وفعالة.
- إتاحة الفرصة للموظفين العاملين والأفراد والإداريين بتنمية مواهبهم وتطوير خبراتهم في جميع المجالات الاجتماعية والأسرية والإدارية بما يحقق الاستجابة بشكل يواكب التطورات الحقيقية والقوانين الخاصة بإدارة الموارد البشرية الحديثة.
- إبراز الأهداف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية وإدارة شؤون الموظفين من خلال وضع نظام شمولي وصياغة استراتيجية حديثة للمستقبل يحقق الأهداف التنظيمية للمنشآت ككل مع التركيز على أهداف النظام العام للمنظمة مما يؤدي إلى إحداث الترابط بين الموظفين وإدارة الموارد البشرية والأنظمة العليا للمنظمات الإدارية والمنشآت التجارية ككل.
- قيام إدارة الموارد البشرية الحديثة بتحقيق الأهداف الوظيفية والاهتمام بالأهداف الوظيفية التخصصية المتعلقة بالكوادر والموارد البشرية الحديثة.
- التركيز على الوظائف الإدارية والوظائف التخصصية المتعلقة بالعاملين والأفراد والموظفين والإداريين في جميع الإدارات والأقسام الإدارية في المنشآت والمنظمات الإدارية المختلفة.
- الاهتمام بتنمية وتطوير وتحقيق الأهداف الإنسانية والأهداف السلوكية لدى الأفراد العاملين والعمل على إشباع حاجيتهم وتلبية رغباتهم وتوفير متطلباتهم المادية والوظيفية والإدارية.
- التركيز على الأهداف الإنتاجية والأعمال الإنتاجية وتحقيق الأهداف الإنتاجية في المصانع الإنتاجية.
- الاهتمام بالوظائف الإدارية لدى الأفراد العاملين في المنظمات الإدارية.

- تهيئة وإعداد وتنمية وتدريب وتطوير الكوادر البشرية والموظفين والإداريين والعاملين وتطويرهم تطويراً تخصصياً يواكب التخصصات العلمية والتعقيدات الإدارية بما يضمن الغوص والتمكن في الهياكل التنظيمية المنشآت الإدارية.
- تقديم النصائح وتوجيه الإرشادات وإعطاء التعليمات للمدراء التنفيذيين وللموظفين التنفيذيين مع وضع أنظمة مراقبة عليهم.
- تنمية الجوانب الإدارية والعلمية والثقافية لدى الأفراد العاملين وهذا مما يساعد المدراء على فهم وتفهم الموظفين ومعرفة وتشخيص مشكلاتهم والعمل على حلها.
- الاهتمام بالفعالية الإدارية وتنمية الكفاءات التنظيمية والإدارية المتعلقة بالأفراد والعاملين مما يؤدي إلى رفع الأداء وزيادة الإنتاج في المنشآت والمنظمات الإدارية.
- تشخيص ومعرفة الصعوبات والتحديات والمشكلات الأساسية والإدارية والوظيفية المتعلقة بالأفراد والكوادر البشرية والموارد البشرية والعاملين والموظفين في المنظمات والعمل على حل هذه الصعوبات وتخطي هذه المشكلات الأساسية.
- توفير جميع الإجراءات وتطبيق القوانين المتعلقة بزيادة الإنتاجية لدى الأفراد والعاملين وإعداد برامج تدريبية وتطويرية متعلقة بالعاملين.
- وضع السياسات والخطط المتعلقة بإدارة الأجور والحوافز والمكافآت المادية والمعنوية الخاصة بالموظفين والإداريين والعاملين.

### المطلب الثالث: وظائف ودور إدارة الموارد البشرية

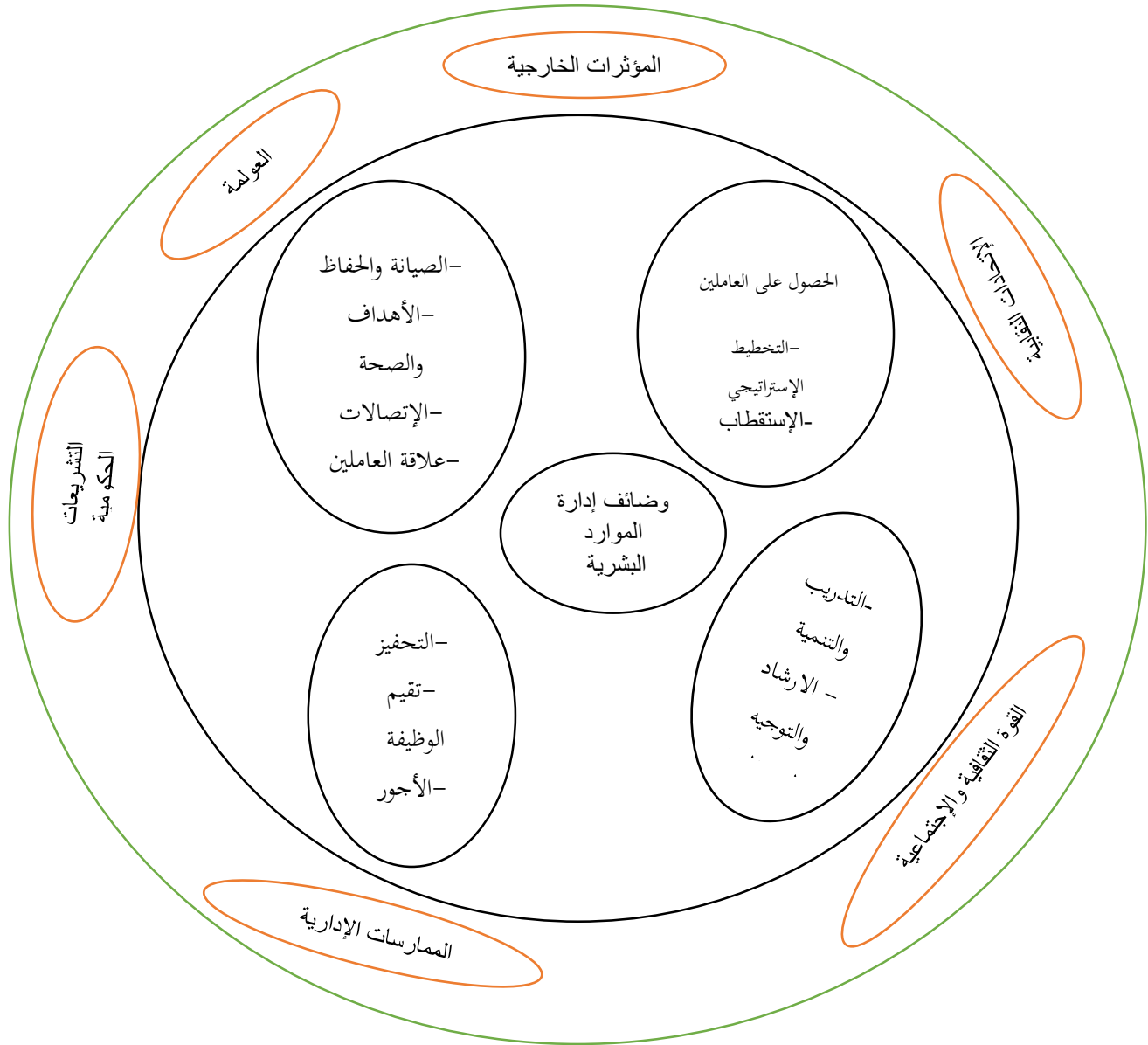
#### أولاً: وظائف إدارة الموارد البشرية

إن أهم ما يميز نشاط إدارة الموارد البشرية حسب المفهوم الحديث عنها، هو شمولية وظائفها لكافة العاملين للمنشآت على مختلف مستوياتهم الإدارية دون استثناء فئة وهذا الاتجاه يخالف المفهوم التقليدي عنها وهو إن نشاط هذه الإدارة يقتصر على العاملين في المستويات الإدارية المباشرة فقط شركة مثال ذلك إن قياس وتقييم الأداء يشمل فئات معينة من العاملين دون الآخرين، أو أن نشاط التدريب لا يشمل أفراد الإدارة العليا، بالرغم من شدة حاجتهم إليه في كثير من الأحيان وهذا الاتجاه مازال سائداً في العديد من البلدان النامية.

وعلى الرغم من أن أبعاد ونطاق هذه الأنشطة الفرعية لإداره الموارد البشرية قد تختلف من مؤسسة لأخرى، وفي نفس المؤسسة أحياناً من وقت لآخر، إلا أنه عند النظر إليها باعتبارها أنشطة فرعية للجوانب الأربعة، فإن أبعاد الصورة تتضح، وذلك على النحو الذي يوضحه الشكل رقم (02) ونتعرض لها تفصيلاً على النحو التالي: <sup>1</sup>

<sup>1</sup> أنس عبد الباسط، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة 1، 2011، ص 29-36

شكل رقم (02) : مدخل وظائف إدارة الموارد البشرية



المصدر: أنس عبد الباسط، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة 1، 2011، ص 91.

1- وظيفة الحصول على العاملين Staffing

على الرغم من أن عملية استقطاب العاملين ينظر إليها باعتبارها الخطوة الأولى في ممارسة وظيفة الحصول على العاملين إلا أن هناك بعض المتطلبات المسبقة التي يجب مراعاتها قبل الانخراط في هذه العملية وعلى وجه التحديد فإنه قبل البحث عن مصادر الحصول على العاملين فإن مسؤول الموارد البشرية يتوجب عليه مراجعة الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية، وربما يمثل هذا المجال أهم التغيرات التي حدثت في مجال إدارة الموارد البشرية خلال العقدين الماضيين، فلم يعد باستطاعة المنظمات

استقطاب الأفراد بشكل عشوائي، حيث يجب أن يكون هناك مبرر قوي للحاجة إلى أعداد ونوعيات معينة من العاملين والذين يمتلكون معارف وقدرات ضرورية والتي تربط مباشرة باحتياجات وظائف معينة داخل التنظيم

## 2- وظيفة التدريب والتنمية: *Training and Développement*

عندما يمارس مسؤولو الموارد البشرية مهامهم في مجال التوظيف فإنهم يحاولون البحث عن استقطاب أفضل العناصر الممكنة لشغل الوظيفة.

وعندما يعجز أولئك المسؤولون بقدرتهم على التمييز بين أولئك الذين يمتلكون قدرات شغل الوظيفة وغيرهم ممن لا تتوفر لديهم تلك القدرات، فإن الحقيقة تظل متمثلة في أن نسبة قليلة إن لم يكن هناك أحد على الإطلاق من العاملين الجدد من يستطيع ممارسة العمل وتحقيق الأداء المتوقع بنسبة 100 % فالأفراد الجدد يحتاجون في البداية لعملية إرشاد وتوجيه وتكيف مع بيئة العمل الجديدة والتي قد تستغرق عدة شهور من بداية الالتحاق بالعمل، وأهداف التنظيم، ومكوناته، ووحدات العمل المختلفة وبعد تحقيق التأقلم والانسجام مع بيئة العمل وما تمثله من أفراد وأنظمة وقواعد.

## 3- وظيفة التحفيز (*Incentive Motivation*)

تعتبر وظيفة التحفيز أحد أهم الوظائف في عملية إدارة الموارد البشرية إلا أنها ربما تمثل أقلها فهما وإدراكا من الناحية العملية والسؤال لماذا؟

الإجابة تكمن في أن السلوك الإنساني سلوك معقد بطبيعته فقد تعددت محاولات دراسة واستكشاف العوامل المختلفة التي تحفز الأفراد على العمل بواسطة علماء السلوك، ورغم عدم اتساق النتائج في مجملها إلا أنها قادت بعض الرؤى الهامة في مجال تحفيز الأفراد على سبيل المثال يجب النظر إلى التحفيز باعتباره عملية متعددة الأوجه والتي لا تمتلك دلالات فردية وإدارية وتنظيمية فالتحفيز ليس مجرد ما يستطيع الفرد الإفصاح أو التعبير عنه ولكنه يشمل كذلك مجموعة المتغيرات أو القوة المحيطة ببيئة العمل

## 4- الاحتفاظ بالعاملين وصيانتهم *Maintenance*

- تمثل الوظيفة الأخيرة من وظائف إدارة الموارد البشرية الرئيسية وكما يتضح من الاسم فإن الهدف من هذه الوظيفة هو ممارسة مجموعة من الأنشطة التي تساعد على الاحتفاظ بالعاملين المتميزين وتنمية الولاء والانتماء لدى تلك النوعيات من العاملين. وعندما تشير نتائج الدراسات الحديثة إلى تقليص معدلات الولاء للمنظمات بسبب ممارسات الإدارة عن مجالات الاندماج وترشيد العمالة بالإضافة إلى تحسين الظروف العائلية، وزيادة كثافة المنافسة.... إلخ نجد أنه ليس من الصعب إدراك أهمية وظيفة الحفاظ على العمالة أو صيانة قوة العمل

ولتحقيق هذه المهمة فإن الأمر يتطلب الحكمة وبعض الابتكار، على سبيل المثال: فإن إدارة الموارد البشرية يجب أن تسعى جاهدة لضمان سلامة وصحة بيئة العمل، وإبراز العناية برفاهية العاملين **ثانياً. دور إدارة الموارد البشرية:**

تختص إدارة الموارد البشرية بشكل رئيسي في المنشآت في توفير القوى العاملة الضرورية حسب الكفاءات والتخصصات لسائر الإدارات والأقسام العاملة وفي تقديم المشورة للمسؤولين حول كافة الأمور ذات العلاقة بالقوى العاملة إلى جانب القيام بالمهام المتعددة والمتعلقة بتنسيق كافة الجهود المتصلة باستقطاب وتعيين وتدريب ومسك سجلات خاصة بالعاملين وبرامج الصحة والسلامة والعمل كضابط ارتباط بين العمال والإدارة والحكومة والنقابات العمالية.<sup>1</sup>

ينبغي لذلك النظر إلى إدارة الموارد البشرية كإدارة مساعدة تقدم خدماتها لسائر الإدارات العاملة والأقسام في المنشأة ويوصي غالبية الباحثين بمنحها وضع خاص في الهيكل التنظيمي نظراً لحساسية دورها ولتوفير أسباب النجاح لها في القيام بدورها كالاتي:

1- ربطها بالإدارة العليا أو بأعلى جهة قيادية في المنشأة، فمن شأن ذلك لتحقيق الدعم والمساندة لها في ممارسة نشاطها من أعلى جهة قيادية.

2- منحها الاستقلالية بحيث لا تدمج مع أي من الإدارات والأقسام العاملة في المنشأة لتجنبها الخضوع للمؤثرات والضغوط في مزاوله عملها

3- منحها سلطات تتعلق باقتراح الأنظمة (أنظمة التوظيف والدخول في الأجور والتأديب) ومراقبة ومتابعة تنفيذ تلك الأنظمة لدى الإدارات والأقسام العاملة في المنشأة.

4- توفير الدعم المادي والمالي لتمكينها من إجراء الدراسات والأبحاث الضرورية لاقتراح الأنظمة والسياسات الضرورية المتصلة بالعاملين في المنشأة

### المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة

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

### المطلب الأول: مفهوم ومحددات أداء الموارد البشرية

يعد مفهوم الأداء واسعاً ومحتوياته متجددة والاختلاف في مفهومه نابع من اختلاف المعايير المستخدمة في دراسته وقياسه.

<sup>1</sup> حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، ط 1، 1434 هـ، 2013 م، ص 9-10

## أولاً. مفهوم أداء العاملين:

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

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

كما يعرف على أنه: السلوك الذي يمارسه العامل في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة تلك المؤسسة<sup>2</sup> وك مفهوم شامل: فإن أداء العاملين هو نتيجة التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه ذلك السلوك الذي يصدر عن المورد البشري ويترجم في صورة إنجاز للمهام الوظيفية بالطريقة التي تحقق الكفاءة والفعالية، وهذا التفاعل بدوره ناتج عن العلاقة بين إدراك المورد البشري لدوره الوظيفي ومتطلباته والقدرات والمهارات والجهد المبذول بالإضافة إلى الظروف البيئية المحيطة.

**أهمية أداء العاملين:** إن الأداء يحظى باهتمام بالغ في جميع المستويات ابتداء من مستوى الفرد العامل إلى المستوى العام للمحيط الخارجي للمؤسسة فيما يلي نستعرض أهمية الأداء للعاملين:<sup>3</sup>

- اهتمام الإدارة بأهمية التقييم التي يمر بها، كما أن نتائج الأداء تمثل الهدف الأول من التغيير
- قدرة المنظمة على بناء الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والبرامج اعتمادا على نتائج الأداء
- يعتبر الأداء مؤشر الإجراء الدراسات الميدانية يتناول أوضاع العاملين والعمل، وكذلك مؤشر للاختبار والتعيين بالمنظمة.

كما نذكر: <sup>4</sup>

- ✓ يساهم الأداء المتميز على رفع مستوى الجودة في مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية.
- ✓ يساهم الأداء في تحديد مدى نجاح إدارة الموارد البشرية في المنظمة ومدى سلامة برامجها التي تعدها وتستخدمها المنظمة.
- ✓ يساعد الأداء في تحقيق أهداف المنظمة ومدى إشباع حاجات الفرد وأهدافه.
- ✓ يساهم الأداء في تحديد مدى قدرة المنظمة على استثمار القدرات الكامنة وتوظيف الطموحات والمهارات والمعارف لدى العاملين، لأن الأداء هو مقياس لقدرة ودافعية الفرد اتجاه عمله.

<sup>1</sup> عبد البارى إبراهيم، ذرة التكنولوجيا، الأداء البشري للمنظمات، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، 15.

<sup>2</sup> إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 113.

<sup>3</sup> عبد الحكيم محمد الخزاعي، إدارة تعبير الأفراد والاداء، إشراق للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، 2001، ص 81.

<sup>4</sup> خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، جودة الحياة الوظيفية أثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، الإسكندرية، 2014، ص 77.



✓ يعمل الأداء على مساعدة المسؤولين ضمن المنظمة في إيجاد نظم ترقيات ومكافآت وأجور وحوافز تتناسب مع مستويات الأداء المختلفة بالمنظمة.

إن لأداء العاملين أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها العاملين، فإذا كان هذا الناتج فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقرارا إذا كان أداء العاملين متميزا.

**ثانيا. محددات أداء العاملين:**

إن أداء العاملين يتحدد نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والخارجية المحيطة به، ويمكن استخلاص أهم هذه المحددات في:<sup>1</sup>

**الجهد المبذول:** وهو الذي يعكس درجة حماس العاملين لأداء العمل، أو درجة دافعيته التي تتحدد هي الأخرى بعوامل جزئية مختلفة ومتراطة بعضها ببعض كالأجور والمكافآت، فرص التطور والترقية، طبيعة العلاقات داخل التنظيم.

**القدرات:** هي عبارة عن أحد العناصر المكونة لكفاءة الموارد البشرية. وتجدر الإشارة على أن هناك نوعان من القدرات هي: القدرات الذهنية والقدرات البدنية.

**الإدراك:** يعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه، بتعريف إدراك الدور.

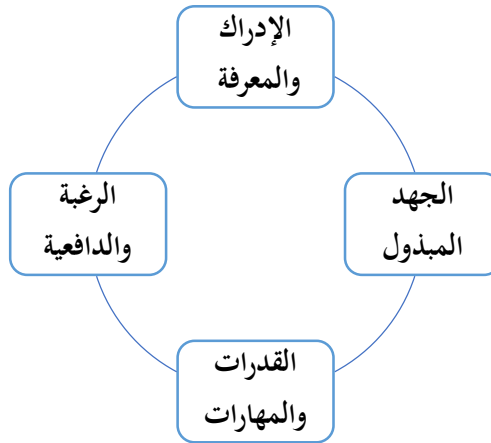
هو تطورات العاملين وانطباعاتهم عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عملهم، والكيفية التي يمارسون بها دورهم في المنظمة.

**الرغبة:** بالإضافة إلى المحددات سابقة الذكر هناك من يضيف محدد يتمثل في الرغبة وهي حاجة ناقصة الإشباع تدفع العامل للاتجاه لإشباعها وتعبير عن دافعيته.

- يمكن توضيح هذه المحددات من خلال الشكل الموالي:

<sup>1</sup> الطاهر الوائلي، التحفيز وأداء الممرضين، رسالة ماجستير في علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2013، ص 60.

## الشكل رقم (03): محددات أداء العاملين



المصدر: من إعداد الطالبين

من خلال ما سبق نستنتج أن محددات أداء العاملين هي مزيج بين الجهد المبذول لإنجاز الأعمال وما يتمتع به العامل من مهارات وقدرات وكذا رغبة ودافعية العمل المطلوب منه بالإضافة إلى إدراكه لدوره وما يقوم به ضمن المنظمة التي ينتمي إليها والمتغيرات الموجودة ببيئته عمله.

**المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية ومعيقاتها:**

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

**أولاً. العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية:**

**1. العوامل التي تتعلق بالعامل:**

ويمكن تلخيصها من خلال النقاط التالية:

- نقص رغبة ودافعية الفرد والعامل

- تعييب مستمر عن العمل

**2. عوامل بيئية:**

نوجزها فيما يلي:

- الصراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف وبين القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع.

- الظروف الاقتصادية السائدة وظروف سوق العمل.

- التشريعات الحكومية.

**3. عوامل إدارية تنظيمية:**

ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- عدم تحديد المهام الوظيفية بدقة

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم، مرجع سابق، ص 17.

- وجود الصراعات بين الموظفين ومرؤوسيه

- النقص في التدريب

- الإشراف السيئ والإقتار إلى الموارد المادية والظروف المناسبة للعمل.

**ثانياً. معوقات أداء العاملين:**

هناك عدة معوقات تؤثر سلباً على أداء العاملين ويمكن تلخيص بعض المعوقات فيما يلي:<sup>1</sup>

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

2. عوائق نقل ما تم اكتسابه: قد يتعلم الشخص مهارات جديدة في الدورات التكوينية، لكنه يجد صعوبة في نقلها نظراً لمناخ المنظمة وما يسده من ثقافة وأعراف وتقاليد.

**ثالثاً. عوائق شخصية:**

إن أداء الفرد في المنظمة يتأثر بعدد من العوامل النفسية والتي تؤثر فيه ويمكن تقسيمها على

العوامل التالية:

العوامل الداخلية: تتعلق بالفرد وبعض صفاته كالقدرات والمهارات الفردية.

العوامل الخارجية: تتعلق بظروف محيط العمل، وتشمل العلاقات الاجتماعية وجماعات العمل النمط الإشرافي والقيادي السائد.

### **المطلب الثالث: مفهوم وأهداف تقييم الموارد البشرية**

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

**أولاً. مفهوم تقييم أداء العاملين:**

لقد انعكس التعدد في المصطلحات المستخدمة لدلالة على عملية تقييم أداء العاملين.

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

يعرف تقييم الأداء على أنه: نظام يتم بشكل رسمي لقياس تقييم والتأثير في خصائص الفرد الذاتية والسلوكية ومحاولة التعرف على إمكانية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل للإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع.<sup>2</sup>

كما يعرف تقييم الأداء على أنه: نظام يتم بشكل رسمي من خلال تحديد مدى كفاءة الموظفين في

أداء أعمالهم، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم من خلالها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> رواية محمد حسسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 214

<sup>2</sup> خالد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، ط1، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 177

<sup>3</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 40

كما يذهب البعض إلى النظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط الضعف والقوة في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في سوق معين، وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقاً<sup>1</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول إن تقييم أداء عملية أو نشاط منظم، يتم من خلال محاولة تحليل كل الجوانب التي تتعلق بالعامل من صفات نفسية وبدنية، مهارات فنية فكرية وسلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة ومحاولة الاستفادة منها، ومقاطع الضعف ومحاولة تعزيزها كضمان أساسي لتدقيق كفاءة وفاعلية المنظمة في المدى القصير، المتوسط والطويل، باستخدام عدة تقنيات وأساليب ومعايير.

### ثانياً. أهمية تقييم أداء العاملين:

ويخلق تقييم أداء للعاملين الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة في المنظمة والتحقق من مدى التزام الأفراد الموظفين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل، وتتجلى أهمية تقييم أداء العاملين فيما يلي:<sup>2</sup>

- إن تقييم أداء أساس جوهري لعمليات التطوير الإداري، فعمليات التطوير تتناول جوانب عديدة متشابكة منها ما يتصل بالتنظيم وإجراءات العمل
- يكشف نظام تقييم أداء العاملين عن الأفراد العاملين الذين لا تتفق قدراتهم واستعداداتهم مع من يقومون به من أعمال تتطلب مستوى أعلى من القدرات والمهارات.
- يساهم نظام تقييم أداء في تحديد الاحتياجات التدريبية، فتقارير الأداء تساهم في تنشيط وتوجيه وتنمية العاملين.
- كما تبدي كل المنظمات أيضاً أهمية قوى لعملية تقييم أداء العاملين من خلال:<sup>3</sup>
- تحديد الأفراد المتميزين ووضعيتهم في الصورة أمام المسؤولين تمهيداً لترقيتهم إلى مراكز وظيفية أعلى.
- يساعد العاملين على تعريفهم بنواحي القصور في أدائهم وهذا يعطيهم فرصة لتجنبها مستقبلاً.
- وتتجلى أهمية تقييم الأداء في العناصر التالية:<sup>4</sup>
- رفع معنويات العاملين وهذا عند إحساس العاملين بأن جهودهم وطاقتهم محل اهتمام وتقدير الإدارة ومن ثم رفع روحهم المعنوية.

<sup>1</sup> حن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص 306

<sup>2</sup> زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، ط 2، منشورات ذات السلاسل، الكويت، ص 296-297.

<sup>3</sup> مؤيد سعيد سالم، عادل خرخوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، علم الكتب الحديثة أريد ن 2002، ص 103

<sup>4</sup> الطاهر مجاهدي، فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء، أطروحة دكتوراه العلوم في علم النفس، العمل والتنظيم، قسم علم النفس، وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009، ص 118.

- يساعد في تشجيع مدى فعالية المشرفين والمديرين في تطوير وتنمية الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيههم.
- استمرار الرقابة والإشراف، ومنه نتبع منجزات العاملين وتقديم تقارير حول كفاءتهم والاحتفاظ بسجلات تدوين ملاحظاتهم ونتائج تقييمهم.
- يمكن أن تؤدي نتائج تقييم الأداء إلى إجراء تعديلات في الرواتب والأجور للعاملين.

#### المطلب الرابع: طرق وخطوات تقييم أداء الموارد البشرية:

يتم في هذا المطلب التعرف على كل من طرق وخطوات تقييم أداء الموارد البشرية.

#### أولاً. طرق تقييم أداء العاملين:

تتناسب طرق ومعايير التقييم من منظمة إلى أخرى تبعاً لأنشطتها ووفقاً لاختلاف المهام التي يقوم بأدائها العاملين إذ تلجأ بعض المنظمات لاعتماد هذه الطرق وعليه يتم اعتماد نوعين من الطرق:

#### 1- الطرق التقليدية: وينطوي تحت صفة المعايير أو المقاييس التقليدية في التقييم الطرق التالية:

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

- تحديد الصفات التي يمكن اعتمادها في تقييم أداء العاملين.
- إعطاء كل عنصر من العناصر التي وضعتها الإدارة العليا درجة معيارية لتمييزها عن الدرجة التي تليها
- يتم وضع عناصر الأداء والدرجات والنقاط داخل نموذج يتم إعداده لهذا الغرض.
- يطلب من المقيم عادة تدوين الملاحظات التي يشعر بضرورة تدوينها أمام كل عنصر من العناصر التي اعتمدت من التقييم في المكان المخصص لها أسفل النموذج.
- يتم بعد ذلك جمع النقاط التي تحصل عليها الفرد في نموذج التقييم النهائي.
- يقوم الفرد المقيم بكتابة اسمه وتوقيعه وتاريخ التقييم أسفل النموذج لتوثيق والمقارنة لاحقاً.
- ✓ طريقة الترتيب: وهي من أقدم الطرق في تقييم الأداء تعتمد على ترتيب أداء الأفراد.
- التسلسل من الأحسن إلى الأسوأ، وهي طريقة غير موضوعية من حيث تحديد درجة الأفضلية كما أنها عرضة لتأثيرات الشخصية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خيضر كاضم حمود، ياسين كاسي الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط1، الميزة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص، ص 154-156.

<sup>2</sup> وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالة - الجزائر، 2004 ص 130

✓ طريقة المقارنة الزوجية: وفق هذه الطريقة يكون المدير ثنائيات من مجموعة ثم يختار واحد من كل ثنائي، وأخيرا يحسب عدد الاختيارات التي جاز عليها كل فرد ويرتب أوزان مجموعته وفق تلك النتائج المتواصل إليها.

✓ طريقة قائمة التقدير: وفق هذه الطريقة تحدد درجة معينة للعناصر المعيارية، وتحدد درجات لكل العناصر، يكون حاصل الجمع هو مستوى الفرد. ولقد تضمنت القائمة العناصر المعيارية التقويمية وحددت لها الأوزان الكمية، ثم حددت الأوزان للتقديرات وعند تجميع الدرجات التي تحصل عليها كل أفراد المجموعة تنتج معالم التقدير.<sup>1</sup> المناسب إذ تصلح هذه الطريقة إلى الأعداد الكبيرة.. التي يشرف عليها الرئيس كما تمتاز هذه الطريقة بالسهولة وتوفر الوقت والجهد.

✓ طريقة التوزيع الإجباري: في هذه الطريقة يقسم الرئيس مجموعات المرؤوسين حسب موقعها على ما يشبه منحى التوزيع المتوسط وأقلهم في المستويين الأعلى والأدنى ويوزع الرئيس مرؤوسيه وفقا لنسب يحددها، ليكون 20% منهم في مرتبة ضعيف و60% في مرتبة متوسط و20% في مرتبة جيد<sup>2</sup> - ويعيب على هذه الطريقة أنها تدع الرئيس يفترض أن بعض الأفراد يمكن تصنيفهم إلى الضيف أو المتوسط مثلا، بينما قد يكون كل أو معظم مرؤوسيه من مستوى جيد جدا الأمر الذي لا يهيبئ موضوعيه وعدالة في التقييم ن فضلا عن الإحباط الذي يحدث لبعض المرؤوسين، وتقلص روح التنافس الإيجابي بينهم

## 2- الطرق الحديثة: وينطوي تحت صفة الطرق الحديثة في التقييم، الطرق والأساليب التالية:

- طريقة الاختيار الإجباري: وفق هذه الطريقة تتكون استمارة التقييم من مجموعات من العبارات أو الجمل تحتوي كل مجموعة على أربع عبارات، واحدة تعبر عن صفة غير مرغوبة في أداء هذا الأخير، حيث الأوزان المخصصة للعبارات أو قيمتها وكل ما عليه هو الاختيار بموضوعية إحدى الإجابتين

- طريقة قائمة المراجع: فيتم بمقتضى هذه الطريقة قيام الرئيس بإعداد قائمة تحتوي على جمل متنوعة تصف أداء المرؤوسين، ويتم اختيار الجمل التي يعتقد الرئيس بأنها تف أداء المرؤوسين الذين يخضعون لتقييم أدائهم<sup>3</sup>

طريقة الأحداث الحرجة: والتي تعني رصد الحوادث المهمة سواء الجيدة منها أو السيئة، ويقصد بالحدث الحرج ذلك الجزء من سلوك الفرد الذي يعد علامة محددة لنجاحه أو فشله، أو مؤشرا لحسن أدائه أو قصوره أو دليلا على ارتفاع كفاءته أو انخفاضها ولا يركز المشرف على الحدث في ذاته وإنما على سلوك الفرد فيه وكيفية تصرفه لمواجهته.

<sup>1</sup> محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الوفاء لينا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007، ص 280-285

<sup>2</sup> أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات لقياس ولتقييم أداء العاملين، منشأ المعارف، الإسكندرية، 2004، ص 60.

<sup>3</sup> زهير ثابت، كيف نقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 121.

- طريقة الإدارة بالأهداف: إن منهج الإدارة بالأهداف يركز على الأداء المستقبلي إلى جانب أداء الماضي ويعتمد إشراك العامل في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغها في عمل. وتعيين سبل تحقيقها وتحليل قدراته والحكم على أداءه بنفسه، وباختصار فإن مسار طريقة الإدارة بالأهداف كما يلي: القيام بمراجعة دورية بين الرئيس والمرؤوسين.<sup>1</sup>

ثانياً. خطوات تقييم أداء العاملين:

وتتمثل في الخطوات التالية:<sup>2</sup>

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

- تحديد معايير التقييم.
- تحديد المقاييس: يجب أن يتم وضع معايير كي يتم مقارنة الأداء بها تصبح المحل الذي يتم القياس به
- اختيار طريقة القياس: هناك طرق عديدة لقياس الأداء فيجب تحديد الطريقة التي سيتم قياس الأداء بها
- تحديد دورية التقييم: والمقصود بهذا تحديد الفترة الزمنية الدورية لأجراء عملية التقييم، فقد تكون شهرية، أو كل ستة أشهر وهذا يختلف من منظمة لأخرى وحسب طبيعة النشاط.
- تحديد المقيم: وهو الرئيس المباشر فيعتبر الشخص المناسب الذي يقوم بتقييم العامل وسلوكه مع الأخذ بالاعتبار أهمية الموضوعية والصدق في عملية التقييم والابتعاد عن الجوانب الشخصية المؤثرة على ذلك.
- تدريب المقيم: التأكد من قدرة المقيم على التنفيذ السليم لعملية التقييم وتزويد المقيمين بالإرشادات الواجب إتباعها لذا أصبح دور المقيمين من أهم أسباب نجاح عملية التقييم.
- علنية نتائج التقييم: مناقشة الموظف نتيجة تقييمه والغاية من ذلك معرفة الموظف لجوانب القوة وتعزيزها وجوانب الضعف وتقادي حصول ذلك في المستقبل.
- تصميم استمارة التقييم: وهي عمل نماذج التقييم بشكل مناسب بحيث يحتوي على المعلومات المطلوبة وكذلك على عناصر التقييم.

2- خطوات التقييم التنفيذية: تتمثل هذه الخطوات في:<sup>3</sup>

- أ. دراسة معايير التقييم المحددة وفهمها بشكل ممتاز وملاحظة أداء العاملين وإنجازاتهم وقياس ذلك.
- ب. مقارنة أداء العاملين بالمقاييس الموضوعية وتحديد نقاط القوة والضعف.
- ج. اتخاذ القرارات الوظيفية بناء على النتائج، وتتمثل هذه القرارات بنواحي عديدة مثل: النقل أو إعادة التكيف الوظيفي أو الترقية، أو التبديل، الدرجة أو الفصل... إلخ.
- د. وضع خطط تطوير الأداء.

<sup>1</sup> كامل بربر، إدارة الموارد البشرية، اتجاهات وممارسات، ط1، دار المنهل اللبناني، 2008، 183.

<sup>2</sup> منير نوري، فريد كورتال، إدارة الموارد البشرية، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ن عمان، 2011، ص ص 334-336.

<sup>3</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 150

### المبحث الثالث: التمكين وعلاقته بأداء الموارد البشرية

يمكن القول إن التمكين يلعب دورا هاما في تحفيز الفرد والعمل على تحسين أدائه، من أجل ضمان فاعلية الأداء وتحقيق مستوى كفاءة عالي كذلك يجب النظر إلى العاملين من زاوية يغفل البعض عنها.

#### المطلب الأول: فعالية تفويض السلطة في أداء الموارد البشرية

يعد أداء العاملين عصب التطوير الإداري حيث يتم من خلال متابعة أدائه وتحسين قدراته الوظيفية وهذه لها تأثير العملية لها تأثير سلوك الأفراد والجماعات والعمل لجعل نتائج الأداء متماشية وأهداف المنظمة، وتعطي العامل القدرة على إنجاز المهام والواجبات الموكلة إليه وتطوير قدراته على تحمل المسؤوليات إضافية تحقق له درجة عالية من الرضا من خلال تفويض السلطة وذلك بإلغاء دور المشرفين في خطوط العمليات، ومنح العاملين صلاحيات واسعة لاتخاذ إجراءات ذات مساحات أوسع كإعادة الهيكلة كما يعتبر الأكثر أهمية في تمكين العاملين، لأنه يتضمن منح العاملين سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها وقد تكون حرية التصرف روتينية عندما يؤدي العاملين مهامهم ضمن مجموعة خيارات متاحة، كما قد تكون حرية إبداعية غير روتينية وهذه الأخيرة تعتمد على قدرة العامل على إيجاد البديل بما يعبر عن قدرته على الإبداع والابتكار والعمل على كسر الحدود الإدارية داخل المنظمة فهذا يشعر الموظف بعدم وجود حدود بينه وبين القائد، كانه يتعامل مع شريك له مما يؤدي إلى خلق جو ملائم للعمل داخل المنظمة ورفع الروح المعنوية لديه لان إعطاء القائد للموظفين حرية التصرف في حدود مسؤولياته يزيد من الإحساس بالمسؤولية ويخلق الثقة المتبادلة بينهما، مما يوفر الوقت والجهد على كل المستويات الإدارية أي تحقيق سرعة ومرونة التكيف، إذن يعتبر تفويض السلطة أحد الأشكال التي تعمل على تحسين الأداء مما ينعكس إيجابا على أدائهم.<sup>1</sup>

#### المطلب الثاني: فعالية الاتصال وفرق العمل في أداء الموارد البشرية

تمكين العاملين يساهم في رفع مستوى مشاركتهم والمشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عالي من الفاعلية والمشاركة الإيجابية التي تتبع من واقع انتماء العامل وشعوره بالمسؤولية تجاه أهداف المنظمة وغاياتها، إذن المشاركة الناجمة عن التمكين هي المشاركة الفعالة والهادفة وليست أي نوع آخر من أنواع المشاركة مثل المشاركة السلبية أو المشاركة دون هدف.

#### أولا. الاتصال:

إن التمكين يساهم في رفع مستوى مشاركة العاملين في تحسين أدائهم وهذه المشاركة الإيجابية التي تتبع من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية اتجاه أهداف المنظمة وغاياتها، إذ أن المفتاح الأول لتحسين الأداء هو المشاركة في المعلومات مع كل فرد في المنظمة فالإدارة لا تستطيع حل أية مشكلة بمفردها

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



لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، وإنما لدى العاملين المعنيين في المشكلة ولذلك يجب إشراكهم في الحل لأنه بدون مشاركتهم لن تحل المشكلة، ولن يكون هناك التزام.

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

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

**ثانيا. فرق العمل:**<sup>1</sup>

إن عمل الفريق يعد أسلوب يستخدم لتمكين العاملين وتطوير قدراتهم وتعزيز أداء المنظمة، كما أن تمكين الفرد ينسجم مع التغيرات الهيكلية في المنظمات من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط بدلا من التنظيمات الهرمية، هذا وأن منح التمكين للفريق ويعطي له دورا كبيرا في تحسين مستويات الأداء، لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة أكبر من استقلالية العامل، كما تحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق، عندما تتحقق شروط المهارة و المعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق عندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئا جديدا إلى القرار الجماعي بدلا من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ.

والتمكين هو عملية شاملة ومستمرة تمكن العاملين من الاعتماد على أنفسهم والمرونة في أداء عملهم وتوفير الكثير من الدقة من خلال تشجيع العمل الجماعي ومنح الفريق الحرية الكافية لممارسته بدرجة أعلى من الاستقلالية، وهذا من خلال تفويض القرارات الهامة للفريق أو على الأقل مشاركتهم في اتخاذها وهذا يشكل دافعا داخليا لأعضاء الفريق في تحقيق أهداف الأداء التي يجب أن تكون طموحة وتحوي قدرا معقولا من التحدي الذي يثير همة الفريق ووضع قواعد السلوك والتصرف باعتبارها أكثر العوامل أهمية وتأثير في أداء الفريق وتشمل القواعد طرح الأفكار والأداء بحرية إذا كانت محفزة للعمل

<sup>1</sup> إحسان وآخرون، فرق العمل مدخل مفاهيمي متكامل، دار ضياء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دون الطبعة الأولى، 2013، ص 18

فإن الفريق يتحه نحو تحسين الأداء باستمرار حيث يشعرون وكأنهم يمتلكون المنظمة التي يعملون بها، وبالتالي نجاحه من نجاحها وفشلها من فشلها<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: فعالية التدريب والتحفيز في أداء الموارد البشرية

#### أولاً. فعالية التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية:

يعد التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، إذ يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية لحل مشاكل الاتصال وإدارة الصراع مع فرق العمل، وكتحفيز لرفع مستوى المهارة والفني للعاملين، ولا يتحقق تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم، لأنه لا يجب أن يفترض المديرون أن العاملين يفهمون أعمالهم، أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم وإن تمكين العاملين يتطلب اكتساب المعرفة والمهارة، والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة، ولبناء عناصر قيادية بشرية مؤهلة تحمل في طياتها الثقة والإصرار وروح المجازفة، تلجا الكثير من المنظمات إلى اكتشاف الكفاءات الإدارية لديها من خلال تحفيز دورات تدريبية بصفة مستمرة مما يخلق شعور لدى الموظفين بأن الإدارة تهتم بهم وبمستقبلهم مما يشجع على تبادل الخبرات وتحديد نقاط القوة والضعف وكذا معرفة مستوى التقييم الدوري لهم

وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد ويدعو كل منهم إلى استثمار جوانب القوة وتطويرها بالشكل المرغوب فبه لذلك لا بد على الإدارات أن تحاول تبني مثل هذه المبادرات لتشجيع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر في الأداء وتحقيق التميز في الأعمال مما ينعكس إيجابياً على آداب العاملين. وإن نجاح برامج التمكين تتوقف على توفر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل، وهذه الأخيرة لا يمكن أن تتحقق دون التنمية والتدريب وهذا يتطلب في الكثير من الحالات انخراط العاملين في دورات تدريبية وندوات وورشات عمل ومؤتمرات يكتسب من خلالها معرفة ثمينة تصبح ثروة يمتلكها.

#### ثانياً. فعالية التحفيز في تحسين أداء الموارد البشرية:

يعرف التحفيز بأنه ممارسة الرئيس لوظيفة التأثير في مجموعة الدوافع والرغبات والحاجات لدى المرؤوسين لغرض إشباعها بدرجات متفاوتة ودفعهم من خلال ذلك على المشاركة في أعمال المنظمة وتحقيق الإنجاز بمستوى أعلى من الأداء.

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

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

<sup>1</sup> محمود حسن الوادي، تمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012 ص 22

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

فتحسين مستوى أداء العامل ورفع مستوى الرضا لديه من الأمور الأساسية التي تتمخض عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة ففكرة تحسين أداء العاملين هي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة هامة تقف خلف برامج التمكين لأن المنظمة التي تحاول تمكين عاملها تحاول أيضاً أن تمنحهم ثقافتها وصلاحياتها ومكافأتها والاستقلالية وحرية التصرف.

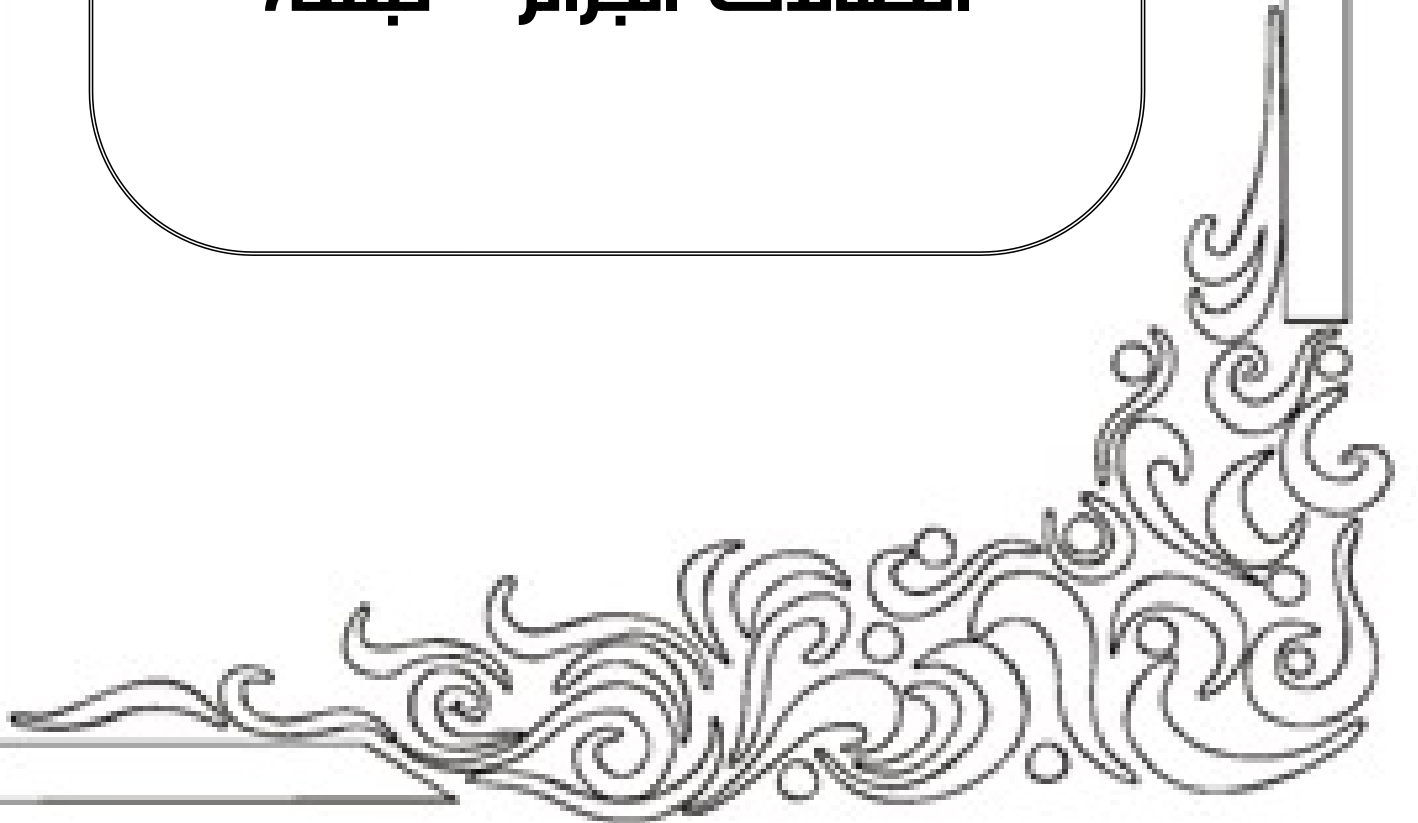
### خلاصة الفصل:

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

# الفصل الثالث

دراسة ميدانية بهؤسسة

اتصالات الجزائر - تبسة



**تمهيد:**

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

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

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

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

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

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

### المطلب الأول: التعريف بالوكالة التجارية للاتصالات تبسة:

من أجل إعطاء نظرة عامة حول المؤسسة محل الدراسة سيتم فيما يلي التطرق إلى مراحل تطور الوكالة التجارية للاتصالات تبسة والتعريف بها.

#### أولاً. نبذة تاريخية عن الوكالة التجارية للاتصالات تبسة:

نتيجة التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية مند سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في القانون الجديد للقطاع في شهر أوت من سنة 2000م.

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

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

#### 01- قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر: نص القرار 03/2000 المؤرخ: في 05 أوت 2000

عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير القطاع البريدي، كذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد

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

هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم براس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات.

**02- الانطلاقة الرسمية لمؤسسة اتصالات الجزائر:** كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، وهي عبارة عن شركة ذات أسهم مقيدة في السجل التجاري تحت رقم B02 18083 ، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ حيث أصبح البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح الاتصالات على المنافسة.

يقع مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمس، المحمدية الجزائر 16130، يقدر رأسمال بداية الشركة بـ 1.000.000.000 دج وحاليا يقدر بـ 61.275.180.000 دج<sup>1</sup>.

### ثانيا. فروع مجمع اتصالات الجزائر:

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

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

01-المردودية.

02-الفعالية.

03-جودة المنتج ونوعية الخدمات.

وهناك أهداف أخرى تسعى إلى تحقيقها من بينها:

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



- العمل على كسب زبائن جدد، وذلك عن طريق التعريف بالمؤسسة والمشاركة في الملتقيات وتكثيف الحملات الاعلامية.
- تنمية وتطوير المنتجات.
- العمل على توفير منتجات ذات جودة عالية.
- العمل على تحقيق أكبر ربح ممكن.
- تحسين القدرات التسويقية من خلال تطبيق المفهوم الحديث.
- تلبية حاجات ورغبات السوق المحلي.
- تقديم خدمات اتصال تسمح بنقل وتبادل المكالمات، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية.
- العمل على زيادة حصتها في السوق وحيازة مكانة مميزة فيه.
- الوصول إلى مستوى عالي من التطور التكنولوجي والاقتصادي والاجتماعي، لإثبات وجودها وضمان بقائها في الوسط التنافسي.

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

**ثالثا. نشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر:**

تتمحور نشاطات المؤسسة حول:

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

#### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

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

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

أولا. قسم الموارد البشرية:

يندرج تحت هذا القسم كل من المصالح التالية:

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

<sup>2</sup> - الشكل رقم 01.

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

ثانيا: القسم التجاري:

يتكون هذا القسم من:

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

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

ثالثا. القسم التقني:

تتمثل مصالحه في:

1. **صيانة واستغلال الشبكات:** مهمتها الأساسية ضمان الاستغلال الأمثل للشبكات وصيانتها.
2. **صيانة واستغلال التجهيزات:** تهتم بصيانة التجهيزات من الكوابل وأجهزة الإعلام الآلي... إلخ.
3. **التركيب والتوزيع:** تعمل على توصيل شبكة الأنترنت والهاتف الثابت لمختلف الزبائن.
4. **الهندسة والتخطيط:** مهمتها الأساسية هي تهيئة المواقع خلال فتح وكالات جديدة أو فروع جديدة ودراسة مخططات الشبكات.

رابعا. القسم المالي:

يضم المصالح التالية:

1. **مصلحة الميزانية:** تهتم بإعداد الميزانيات السنوية وغيرها للمديرية.
2. **مصلحة المحاسبة:** تقوم بتسجيل مبيعات المؤسسة بشكل يومي.
3. **مصلحة الخزينة:** تحرص على تمويل المؤسسة بالأموال اللازمة عند الحاجة.

خامسا. قسم الممتلكات والوسائل:

يتكون قسم الممتلكات والوسائل من:

1. **مصلحة المشتريات:** توفر للمؤسسات احتياجاتها من الأوراق، أجهزة الإعلام الآلي، الكوابل،... إلخ.
2. **مصلحة الامداد والوسائل:** هي المسؤولة عن متابعة تسيير المخزون وتوفير احتياجات مختلف الاقسام والمصالح من الأوراق، اجهزة الاعلام الآلي والمكاتب.
3. **مصلحة الممتلكات:** مهمتها الأساسية هي عملية الجرد للوسائل والمعدات والمحافظة على الممتلكات.

**سادسا. مكتب الشؤون القانونية:**

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

**سابعا. قاعدة نظام المعلومات:**

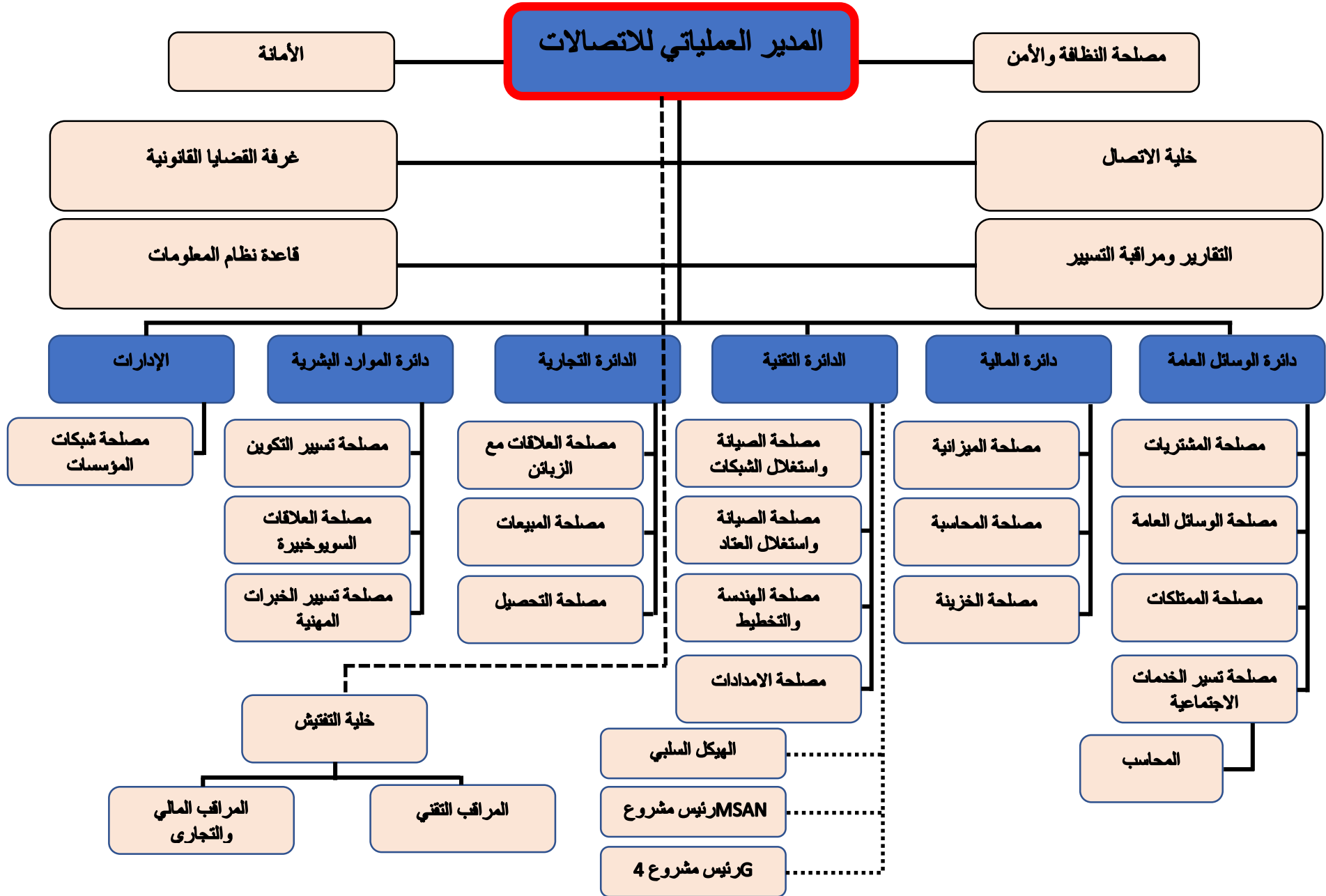
تهتم بتصميم البرامج اللازمة للمديرية والعمل على صيانتها.

**ثامنا: الخلايا:**

تتكون من ثلاث خلايا هي:

1. **خلية النظافة والأمن:** مهامها هي الحرص على الأمن الداخلي للمؤسسة وكذا الاهتمام بجانب النظافة.
2. **خلية الاتصال:** تهتم بجانب الاتصال الداخلي والخارجي من إعطاء التصريحات للصحافة تقديم المعلومات عند طرح خدمة جديدة للسوق والرد على المقالات.
3. **خلية المراقبة والتفتيش:** تهتم بمراقبة السير الحسن لكل مصالح المؤسسة، وكذا التفتيش في القضايا المعيقة للسير الحسن للمؤسسة.

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر وكالة تبسة-



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

يتضح من شكل الهيكل التنظيمي – أن الوكالة التجارية للاتصالات تبسة تحوي أربع دوائر مسؤولة عن إتمام النشاطات الإدارية والخدمية للزبائن إضافة إلى مهام ووظائف أخرى سيتم شرحها فيما يلي: <sup>2</sup>  
**أولاً: دائرة المحاسبة والخزينة:**

تعمل على المصادقة على عمليات التحصيل والتأكد من تسديدات الزبائن، وتضم المصالح التالية:

4. مصلحة المحاسبة: السهر على مراجعة تدفقات المخزن ذات الطابع التجاري.
5. مصلحة المراقبة والتحصيل: تسهر على المقارنة بين المشتريات والمبيعات، وأيضا عمليات التحصيل ما بين الوكالات الفرعية وحسابات الزبائن.
6. الصندوق المركزي: كل عمليات التحصيل ومراقبة ترقيم الشيكات.

#### ثانياً: الدائرة التجارية والمالية:

تعمل على تحليل تطورات النتائج المحصلة دورياً، وتضم ما يلي:

1. المراقب التجاري: يسهر على تسيير العاملين بالإدارة التجارية.
2. المكلف بالمراقبة والتأكيد: السهر على تسيير مستخدمي الإدارة المالية.
3. المكلف بالتحصيل: السهر على تسيير العاملين والعمليات الخاصة بالتحصيل.

#### ثالثاً: دائرة المؤسسات والإدارات:

تعمل على كل العمليات المتعلقة بالشركات والإدارات من تنسيق ومراقبة وتضم ما يلي:

1. وضعية الإدارات: التكفل بالزبائن غير العاديين كالإدارات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
2. وضعية المبيعات غير المباشرة: التكفل بزبائن الأكشاك المتعددة الخدمات، مقاهي الأنترنت، مكاتب البريد.

#### رابعاً: دائرة قوى البيع:

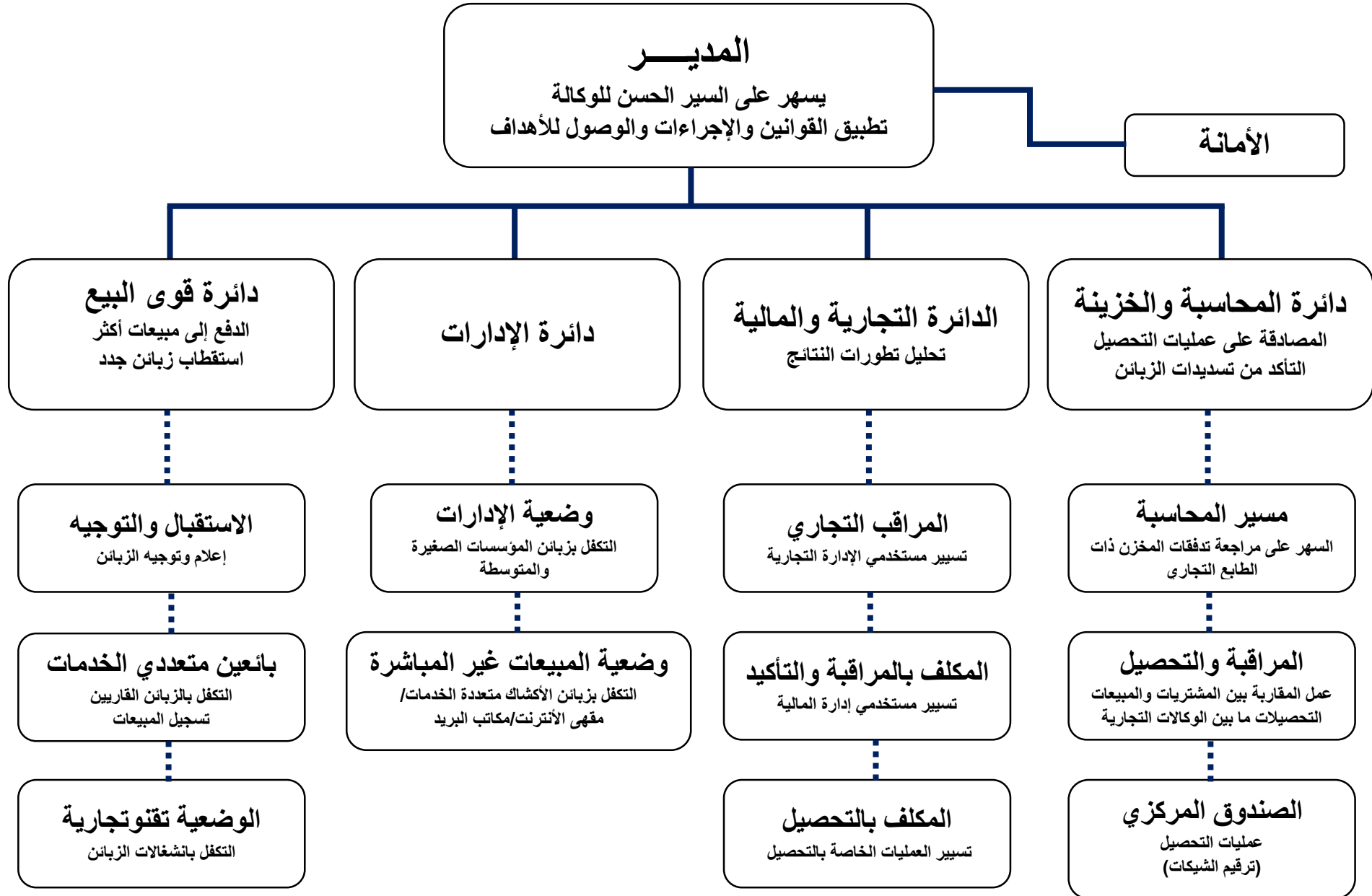
وتعمل على التعزيز والدفع لرفع مبيعات الوكالة واستقطاب زبائن جدد، وتضم ما يلي:

1. الاستقبال والتنشيط: تسهر على حسن استقبال الزبائن، وعمليات إعلامهم وتوجيههم.
2. بائعين متعددي الخدمات: التكفل بالزبائن القارين، وتسجيل المبيعات.
3. الوضعية التقنو-تجارية: تسهر على التكفل بانشغالات الزبائن.

<sup>1</sup> - الشكل رقم 02.

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

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية للاتصالات تبسة



**المطلب الثالث: إمكانيات المؤسسة المتاحة**

تتمثل إمكانيات مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-، فيما تملكه من وسائل مادية وبشرية تساعد على تحقيق أهدافها وغاياتها وهي كما يلي:

**أولاً. الوسائل المادية:**

تتمثل الوسائل المادية لمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-، في رأسمالها بالإضافة إلى وسائل أخرى ومباني وتجهيزات يتم إيجارها فيما يلي:

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

-المديرية العملية للاتصالات السلكية واللاسلكية.

- 06 وكالات تجارية للاتصالات السلكية واللاسلكية.

-57 مركز هانفي.

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

-10 سيارة خاصة بنقل الموظفين وتنشيط المبيعات.

-38 سيارة تدخل خاصة بالتركيب وتصليح الأعطال.

-03 شاحنات.

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

- 150 كمبيوتر

- 32 جهاز حاسوب نقال.

- 120 طابعة.

أما التجهيزات المكتبية (الأثاث) لديها:

-146 مكتب.

- 65 أريكة.

- 180 كرسي عادي

- 45 جهاز فاكس.

**ثانيا. الوسائل البشرية:**

تملك مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-، إمكانيات بشرية معتبرة وهي تعمل على استغلالها على أكمل وجه من أجل ضمان السير الحسن للعمليات الإدارية وخدمة الزبائن والوصول إلى الأهداف المسطرة.

- تغيير عدد موظفي اتصالات الجزائر - وكالة تبسة - للفترة 2013-2016  
يختلف عدد عمال اتصالات الجزائر - وكالة تبسة - من فترة إلى أخرى كما هو موضح في الجدول  
الموالي:

الجدول رقم (02): إحصائيات عدد الموظفين للفترة 2013-2016

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

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

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

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

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



## المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

بعد إلقاء نظرة على مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة -تبسة- ومجال نشاطها، تم إجراء ودراسة ميدانية عن طريق استقصاء آراء (30) ثلاثون موظفا بالمؤسسة محل الدراسة حول موضوع التمكين وأثره على أداء المورد البشري.

### المطلب الأول: منهجية الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب عرض منهجية الدراسة

#### 1. هدف الدراسة:

تهدف الدراسة الميدانية إلى معرفة دور التمكين في تفعيل أداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة، من وجهة موظفي اتصالات الجزائر في ولاية تبسة.

#### 2. مجتمع وعينة الدراسة:

استهدفت الدراسة عينة عشوائية قدرت ب 30 موظف من مجتمع الدراسة ويعود سبب عدم الاعتماد على مجتمع الدراسة كاملا لصعوبة الوصول إلى بعض الموظفين نظرا لتعدد مسؤولياتهم ولجمع البيانات ثم توزيع الاستبيان شخصيا بمساعدة المشرف من طرف المؤسسة بحيث تم توزيع 32 استبانة على عينة مماثلة لمجتمع الدراسة مشتقة بطريقة عشوائية من المجتمع الأصلي و تم استعادة 30 استبانة وهو عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل من إجمالي عدد الاستبيانات الموزعة.

ويمكن توضيح أفراد مجتمع الدراسة من خلال الجدول التالي:

**الجدول رقم (03):** عينة دراسة دور التمكين في تفعيل أداء الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة

عدد أفراد الدراسة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الصالحة
67	32	30	30

المصدر: من إعداد الطلبة

#### 3. أداة الدراسة:

يعتبر الاستبيان أكثر أدوات جمع البيانات استخداما في البحث العلمي، وهي الإدارة الأكثر ملاءمة وفعالية لتحقيق أهداف الدراسة، لذلك فقد تم الاعتماد عليه لجمع المعلومات، حيث تم تصميم قائمة أسئلة بالاعتماد على الكتب العلمية والدراسات السابقة، التي لها علاقة بموضوع الدراسة وبعض الأساتذة المختصين، ويتكون الاستبيان من ثلاثة أجزاء وهي:

#### الجزء الأول: البيانات الشخصية

يحتوي على معلومات متعلقة بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الحالة العائلية، الخبرة).

**الجزء الثاني: أبعاد التمكين**

يحتوي على أسئلة تخص التكوين، ويتكون من (16) سؤالاً موزعة على أربع محاور:

- **المحور الأول (المشاركة في اتخاذ القرار):**  
يحتوي على (3 عبارات) تقيس رأي المستقضي حول مشاركته في اتخاذ القرار داخل المنظمة، وتتضمن العبارات (01 - 02 - 03).

- **المحور الثاني (الاتصال ومشاركة المعلومات):**  
يحتوي على (04 عبارات) يحدد فيها المستقضي رأيه في مدى مشاركة تزويد الإدارة له بمعلومات تخص العمل وكذا مدى فاعلية نظام الاتصال في المنظمة، وتتضمن العبارات (04 - 05 - 06 - 07).

- **المحور الثالث (بناء فرق العمل):**  
يحتوي على (06 عبارات) وتظهر مدى اهتمام المنظمة ببناء فرق عمل وحرصها على تشجيع هذه الفرق بين أوساط موظفيها، وتتضمن العبارات (08 - 09 - 10 - 11 - 12 - 13).

- **المحور الرابع (تحفيز العاملين):**  
يحتوي على (03 عبارات) يحدد فيها المستقضي رأيه في مدى مشاركة تزويد الإدارة له بمعلومات تخص العمل وكذا مدى فاعلية نظام الاتصال في المنظمة، وتتضمن العبارات (14 - 15 - 16).

**الجزء الثالث: قياس مستوى أداء الموارد البشرية (أداء العاملين)**

تضمن هذا المحور العبارات الخاصة بقياس أداء العاملين، وقد احتوى 12 عبارات. وتم الاعتماد على مقياس ليكرت للتعرف على وجهة نظر مفردات العينة حول واقع تطوير الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر ودرجة رضاهم عليها، وباعتباره يعطي مجالات أوسع للإجابة ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

**الجدول رقم (04): مقاييس الاستبيان**

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

**المصدر:** من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل برنامج SPSS.

**4. ثبات أداة البحث وصدقها:**

قبل أن تخرج قائمة الاستبيان في شكلها النهائي مرت بعدة مراحل لاختبار صدقها وثباتها، بدءاً بعملية التحقق من صدق الأداة، حيث تم عرض قائمة أولية للأسئلة على الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة والخبراء، وتم تزويدهم بأهداف البحث، للتأكد من مدى صدقها وتحقيقها لأغراض وأهداف

البحث، وقد أبدوا آراءهم واقتراحاتهم، والتي على أساسها تم تعديل القائمة، وعلى أساس الملاحظات السابقة تمت عادة صياغة أسئلة الاستبيان من جديد، حتى أصبحت في شكلها النهائي الذي تم توزيعه على العينة المستقصاة، كما تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ ويمكن توضيحها من خلال الجدول الآتي:

**الجدول رقم (05): اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة**

المحور	أبعاد التمكين	مستوى أداء الموارد البشرية	الاستبيان الكلي
معامل الثبات	0.875	0.856	0.893
معامل الصدق	0.935	0.925	0.944

**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 أداة الدراسة 0.893 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 0.944 وهذا يدل على مدى اتساق فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء آخر.

#### 5. أدوات التحليل الإحصائي:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات سيتم الاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها. بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات بالحاسوب الآلي باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية "spss"، حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية الموالية:

#### 5-1- التكرارات والنسب المئوية

حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة وتحسب بالقانون الموالي:

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

#### 5-2- معامل ألفا كرونباخ

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

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

حيث:

a: يمثل ألفا كرونباخ.

n: يمثل عدد الأسئلة.

vt: يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

vi: يمثل التباين لأسئلة المحاور.

## 3-5- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

تم حسابها لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات ويعبر عنه بالعلاقة الموالية:

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

## 5-5- معامل ارتباط بيرسون

يستخدم معامل الارتباط بيرسون لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها، وتم حسابه انطلاقاً من برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية "spss".

كما تم تحديد طول خلايا مقياس ليكارت للتدرج الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) حيث تم حساب المدى (4=1-5) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي واحد وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ويمكن توضيح طول الخلايا في الجدول الموالي:

## الجدول رقم (06): طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي

منخفض جدا	غير موافق بشدة	من 1 إلى أقل من 1.80	الفئة الأولى
منخفض	غير موافق	من 1.80 إلى أقل من 2.60	الفئة الثانية
متوسط	محايد	من 2.60 إلى أقل من 3.40	الفئة الثالثة
مرتفع	موافق	من 3.40 إلى أقل من 4.20	الفئة الرابعة
مرتفع جدا	موافق بشدة	من 4.20 إلى أقل من 5	الفئة الخامسة

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج تحليل spss

## المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

سيتم في هذا المطلب عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالاستبيان،

### 1. عرض وتحليل جزء البيانات العامة من الاستبيان:

من خلال نتائج الاستبيان سيتم توضيح الخصائص الديموغرافية والمتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى العلمي، نوعية الاشتراك، ومدة الاشتراك مع مؤسسة اتصالات الجزائر.

#### 1-1- متغير الجنس

الجدول رقم (07): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس

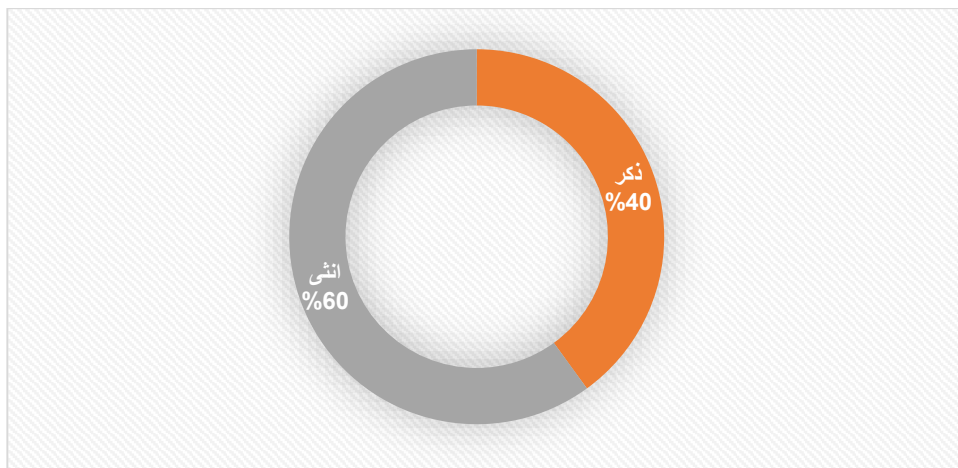
البيان	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	12	%40
أنثى	18	%60
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل spss

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة الذكور قدرت بـ %40 حيث بلغ عددهم 12 فردا في حين سجلت الإناث نسبة قدرت بـ %60 مقارنة بنسبة الذكور وبلغ عددهن 13 موظفة على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس.

الشكل رقم (06): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج spss

## 2-1- متغير الفئة العمرية

الجدول رقم (08): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا للفئة العمرية

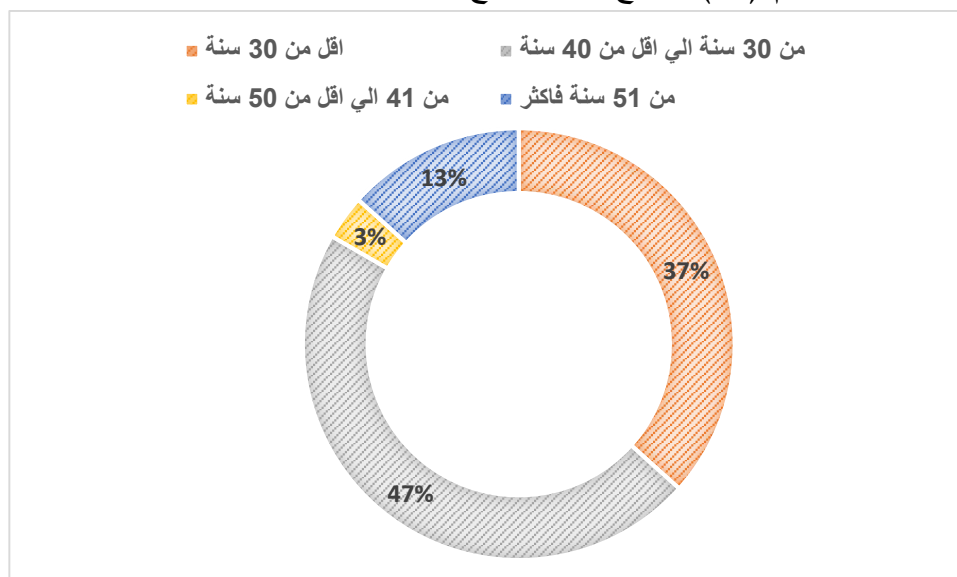
النسبة	التكرار	البيان
36.7%	11	اقل من 30 سنة
46.7%	14	من 30 سنة إلي اقل من
3.3%	1	من 41 إلي اقل من 50
13.3%	4	من 51 سنة فأكثر
100 %	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل spss

يوضح الجدول أعلاه أن معظم أفراد مجتمع الدراسة كانوا من فئة 30 إلى أقل من 40 سنة وبلغت نسبتهم 46.7%، وهي أكبر نسبة، بينما بلغت الفئة العمرية الأقل من 30 سنة نسبة 36.7%، في حين بلغت الفئة العمرية الأكثر من 50 سنة نسبة 13.3%، في حين سجلت الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة نسبة 3.3% وهي أقل نسبة مسجلة من أفراد العينة.

والشكل التالي يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير العمر.

الشكل رقم (07): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير العمر



المصدر: من أعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل spss

## 3-1- متغير المؤهل العلمي

الجدول رقم (09): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا للمؤهل العلمي

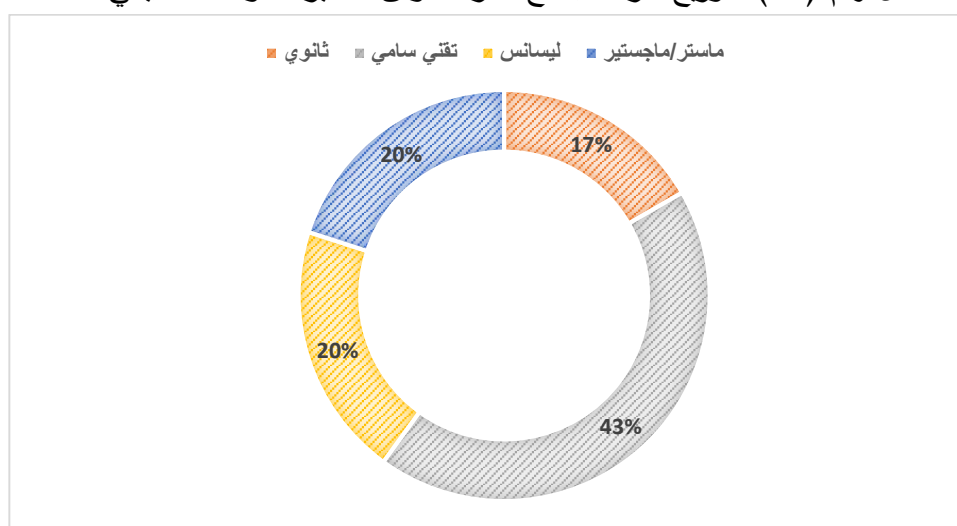
النسبة	التكرار	البيان
16.7%	5	ثانوي
43.3%	13	تقني سامي
20.0%	6	ليسانس
20.0%	6	ماستر/ماجستير
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل spss

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة تقنيون سامون إذ بلغت نسبتهم من العينة 43.3%، تليها بالمساواة ما نسبته 20% من العينة المدروسة من حملة شهادة الليسانس والماستر (الماجستير)، بينما تأتي في الترتيب الأخير فئة الثانويين بنسبة قدرت بـ 16.7%، مما يعطي لإجابات المبحوثين تنوعا وتميزا في آرائهم، والملاحظ أن الوكالة تعتم اعتمادا كبيرا على توظيف فئة التقنيين السامين، وقد يرجع ذلك إلى كونهم يمتازون بنوع من الخبرة على نظرائهم الموظفين من حملة الشهادات الجامعية.

والشكل الموالي يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي.

الشكل رقم (08): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير المؤهل التعليمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل spss

## 4-1- متغير الحالة العائلية

الجدول رقم (10): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الحالة العائلية

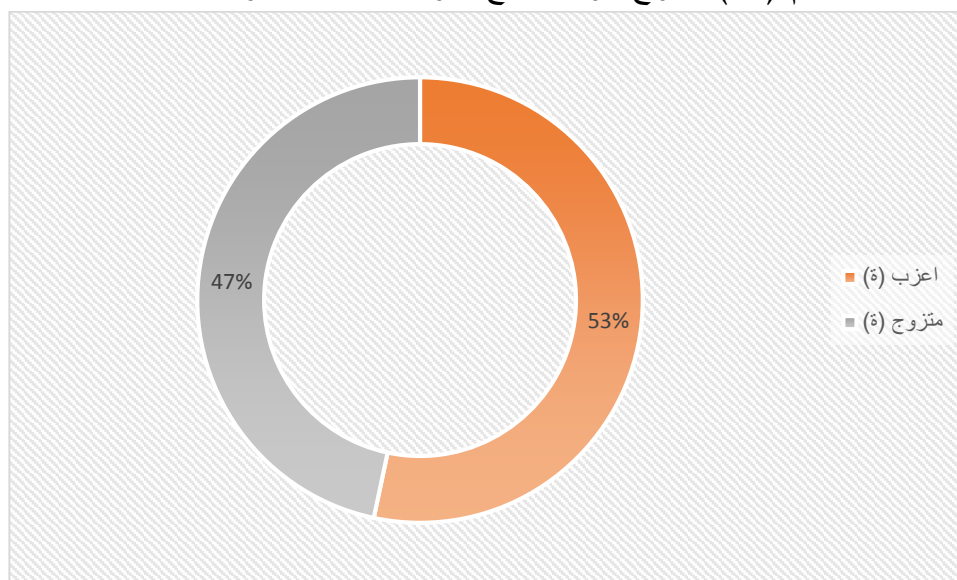
البيان	التكرار	النسبة
متزوج	16	53.3%
أعزب	14	46.7%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد العينة المدروسة جاء نصفهم تقريبا غير متزوج والنصف الآخر متزوج، وذلك بالنسب التالية على التوالي 46.7% و 53.3%.

والشكل الموالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية

الشكل رقم (09): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الحالة العائلية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل spss

## 5-1- متغير الخبرة

الجدول رقم (11): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق لمتغير الخبرة

البيان	التكرار	النسبة
أقل من 05 سنوات	14	46.7%
من 05 سنوات إلى أقل من 15 سنة	8	26.7%
أكثر من 15 سنة	8	26.7%
المجموع	30	100%

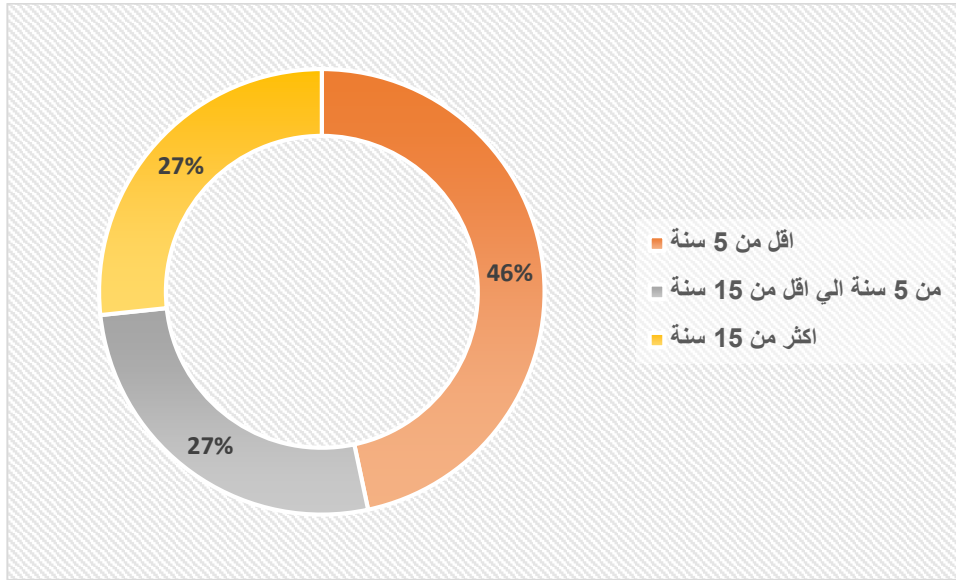
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل spss



فيما يخص سنوات الخبرة للعينة قيد الدراسة بمؤسسة الاتصالات، يتضح من الجدول أعلاه أن النسبة العالية كانت للأفراد الذين كان ذوي الخبرة أقل من خمس سنوات، إذ بلغت نسبتهم 46.7%، بينما سجلت نسبة 26.7% للأفراد ذوي الخبرة من 05 سنوات حتى 15 سنة وكذا نفس النسبة لذوي الخبرة أكثر من 15 سنة، وتعتبر العينة المدروسة عموماً من ذوي الخبرة ولهم سنوات عمل تساعد على فهم موضوع الدراسة والتعامل مع أسئلة الاستبيان بشكل أدق.

والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة.

**الشكل رقم (10) : توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة**



**المصدر:** من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل spss

## 2. عرض وتحليل البيانات الأساسية:

سيتم عرض وتحليل البيانات الأساسية والتي تمثل إجابات مجتمع الدراسة نحو متغيرات الدراسة المتمثلة في الاستمارة، وقد تم الاستعانة بذلك ببرنامج الحزم الإحصائية spss.

1-2- استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو أبعاد التمكين في مؤسسة اتصالات الجزائر

سيتم اختبار بيانات هذا المحور من خلال الفقرات من (1- 03) من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (12): استجابة أفراد مجتمع الدراسة نحو أبعاد التمكين في مؤسسة اتصالات الجزائر

رقم العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدالة
المشاركة في اتخاذ القرار								
01	التكرار	-	3	14	10	3.57	0.817	مرتفع
	%	-	10	46.7	33.3			
02	التكرار	-	2	24	1	3.93	0.640	مرتفع
	%		6.7	80	3.3			
03	التكرار	-	1	20	4	3.97	0.696	مرتفع
	%		3.3	66.7	13.3			
الاتصال ومشاركة المعلومات								
04	التكرار	-	2	19	5	3.83	0.747	مرتفع
	%		6.7	63.3	16.7			
05	التكرار	1	1	15	9	3.67	0.884	مرتفع
	%	3.3	3.3	50	30			
06	التكرار	-	2	15	2	4.17	0.834	مرتفع
	%	-	6.7	50	6.7			
07	التكرار	1	1	14	5	3.97	0.964	مرتفع
	%	3.3	3.3	46.7	16.7			
بناء فرق العمل								
08	التكرار	-	3	12	1	4.23	0.935	مرتفع
	%		10	40	3.3			
09	التكرار	-	-	18	2	2.27	0.583	منخفض
	%			60	6.7			
10	التكرار	1	-	18	6	3.87	0.819	مرتفع

			16.7	60	20	-	3.3	%	
مرتفع	0.847	3.80	4	20	2	4	-	التكرار	11
			13.3	66.7	6.7	13.3	-	%	
مرتفع	0.937	3.53	3	15	8	3	1	التكرار	12
			10	50	26.7	10	3.3	%	
مرتفع	0.728	3.77	2	21	6	-	1	التكرار	13
			6.7	70	20		3.3	%	
مرتفع			تحفيز العاملين						
مرتفع	1.157	4.20	16	9	2	1	2	التكرار	14
			53.3	30	6.7	3.3	6.7	%	
مرتفع	0.548	3.90	2	24	3	1	-	التكرار	15
			6.7	80	10	3.3	-	%	
مرتفع	0.774	3.57	-	21	6	2	1	التكرار	16
			-	70	20	6.7	3.3	%	
مرتفع	0.508	3.26	إجمالي متوسط والانحراف المعياري لأبعاد التمكين في مؤسسة اتصالات الجزائر						

المصدر: من أعداد الطلبة بالاعتماد على تحليل نتائج spss

يتضح من خلال الجدول السابق أن استجابات أفراد مجتمع الدراسة تتجه نحو الموافقة بشكل عام حول أبعاد التمكين، وبلغ المتوسط الحسابي لمحور أبعاد التمكين 3.26 وانحراف معياري قدره 0.508، وبدرجة قبول مرتفعة لدى العينة المستقصاة، ويمكن إيعاز هذا القبول إلى كون التمكين عاملاً يعتنى به بمؤسسة اتصالات الجزائر ويلقى اهتماماً من طرف القيادة.

ويمكن توضيح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المجال من خلال:

- العبارة رقم 01: "أحظى بفرص كافية من طرف مديري لإبداء رأي في اتخاذ القرار" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.57 وانحراف معياري قيمته 0.817 وجاءت العبارة بدرجة قبول مرتفعة ويمكن إرجاع ذلك إلى أن الإدارة بمؤسسة الجزائر تفسح مجالاً لإبداء الرأي لموظفيها.
- العبارة رقم 02: "يستشيرك المدير في بعض القرارات" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.93 وانحراف معياري 0.640 وجاءت بدرجة قبول مرتفعة، وذلك يعني أن الفئة المستقصاة يرون أن الإدارة تستشيرهم أو تأخذ آرائهم واقتراحاتهم بمحمل من الجد.
- العبارة رقم 03: "يوفر لي مديري وسائل متعددة للتصرف في المهام الموكلة إلي" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.97 وانحراف معياري قدره 0.669 وكانت بدرجة قبول مرتفعة، وهذا مدلوله أن الإدارة بالمؤسسة توفر لموظفيها من وسائل تسمح لهم بالاندماج بشكل أفضل في أداء المؤسسة.

- العبارة رقم 04: "تعلمك الإدارة بأي معلومات عن طريق وسائل اتصال متطورة في الوقت المناسب وبطريقة سريعة"، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.83 وانحرافها المعياري 0.747، وجاءت بدلالة قبول مرتفعة، مما يدفعنا للاعتقاد أن الإدارة لا تضع حواجز وحدودا بينها وبين موظفيها فيما يخص تدفق المعلومات وتسعى لإيفاء موظفيها بكل المعلومات وبطرق ووسائل حديثة.
- العبارة رقم 05: "تستفيد من المعلومات المقدمة لك من مسؤولك في فهم المهام الموكلة لك" وقدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.67 وانحراف معياري قدره 0.884 وجاءت أيضا هذه العبارة بدلالة مرتفعة من القبول لدى العينة المستهدفة، وذلك يرجع إلى أن الموظفين يجدون المعلومات المقدمة من طرف إدارتهم مفيدة وفعالة في مساعدتهم على إنجاز مهامهم.
- العبارة رقم 06: "مهارات التواصل لدى العاملين عالية وتساهم في تسهيل إنجاز المهام" وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.17 وانحرافها المعياري 0.834، وجاءت بدلالة قبول مرتفعة، ويعاز ذلك إلى أن المبحوثين لديهم قدرة كبيرة للتواصل فيما بينهم وبينهم وبين الإدارة ويرون أن ذلك يساعدهم في تسهيل العمل الموكل لهم، وإنجاز مهامهم بكفاءة أكثر.
- العبارة رقم 07: "أحصل بسهولة على المعلومات الخاصة بالمهام التي أنجزها" بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.97 وبلغ انحرافها المعياري 0.964 وقوبلت بدرجة عالية من الموافقة، ومن الواضح أن الموظفين لديهم الإحساس والشعور بسهولة توفير المعلومات لهم من قبل رؤسائهم ومن ضمنها التغذية العكسية حول ما ينجزونه.
- العبارة رقم 08: "هناك تعاون متواصل ومستمر بين جميع الوحدات والأقسام" وجاء المتوسط الحسابي لهاته العبارة 4.23 وقدر الانحراف المعياري بـ 0.935 وبدلالة مرتفعة، وهذا يدل على وجود حس للتواصل والتعاون بين موظفي المؤسسة، كما يمكن القول أنهم يتصرفون بروح تعاون ولديهم الفهم الكافي لخلق فرق عمل كفؤة.
- العبارة رقم 09: "تنجز أغلب الأعمال والمهام بشكل فردي" وجاءت دلالة هذه العبارة منخفضة بمتوسط حسابي قدره 2.27 وانحراف معياري 0.583 وهذا يدل أن أغلب المبحوثين من موظفي المؤسسة يعتمدون على الجهد الجماعي أكثر من المجهود الفردي في أداء مهامهم.
- العبارة رقم 10: "يركز المسؤول في تقييم الأداء على أداء المصلحة"، وجاء متوسط العبارة مقدرا بـ 3.87 وانحراف معياري 0.819 وبدرجة قبول مرتفعة، فالموظفون أن مراتهم يركزون على الأداء العام في المؤسسة في عملية التقييم، مما يجعل عملية التقييم أكثر عدلا.
- العبارة رقم 11: "تستفيد من التدريب في إنجاز مهامك بشكل أحسن" وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.80 وانحرافها المعياري 0.847 وبدرجة قبول عالية، وهذا يدل على أن الموظفين يعون مدى أهمية التدريب في تحسين قدراتهم وزيادة كفاءتهم.

- العبارة رقم 12: "توفر لي الإدارة فرصا جديدة للتطوير الذاتي" بلغ المتوسط الحسابي 3.53 وانحراف معياري 0.937 ودرجة قبول مرتفعة، مما يدل على اقتناع الموظفين بأن إدارتهم تمنحهم فرصا ومجالا للتطوير من أنفسهم.
- العبارة رقم 13: "تشجع الإدارة العاملين على تبادل الخبرات بينهم"، وقد جاءت هذه العبارة بمتوسط حسابي قدره 3.77 وانحراف معياري مقدر بـ 0.728 لتكون ذات دلالة مرتفعة من حيث القبول من العينة المستقصاة، ويمكن إرجاع ذلك أن هناك جوا من التفاعل الجماعي بين أوساط الموظفين وتعتبر الإدارة عاملا أساسيا في إنجاح العلاقات الجيدة بين موظفيها.
- العبارة رقم 14: "نظام المكافآت يحفزني دائما لعمل أفضل" أتت العبارة بمتوسط حسابي 4.20 وانحراف معياري قدره 1.157 ودرجة قبول مرتفعة، وهذا يرجع إلى أهمية نظام حوافز فعال في المؤسسة للرفع من أداء العمال والموظفين.
- العبارة رقم 15: "لدي دوافع للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل خاص وقطاع الاتصالات بشكل عام" وقدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.90 وجاء انحرافها المعياري 0.548 وكانت درجة القبول للعبارة مرتفعة، والملاحظ أن العينة المدروسة تملك حسا تنظيميا كافيا لإعطائها دوافع للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة ومنه قطاع الاتصالات بشكل عام.
- العبارة رقم 16: "تقدر الإدارة جهودي في العمل" متوسط العبارة الحسابي 3.57 وانحرافها المعياري 0.774 وكانت درجة القبول مرتفعة، مما يدل على أن إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر تثمن مجهودات موظفيها وتسعى إلى إيصال هذه الثقافة في أوساطهم.

الجدول رقم (13): استجابات أفراد مجتمع نحو أداء الموارد البشرية

رقم العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدالة
17	التكرار	1	3	7	18	3.50	1.861	مرتفع
	%	3.3	10	23.3	60			
18	التكرار	1	1	9	18	3.57	0.774	مرتفع
	%	3.3	3.3	30	60			
19	التكرار	2	10	9	5	3.97	1.159	مرتفع
	%	6.7	33.3	30	13.3			
20	التكرار	2	1	2	20	3.83	0.986	مرتفع
	%	6.7	3.3	6.7	66.7			
21	التكرار	3	6	8	11	3.10	1.125	مرتفع
	%	10	20	26.7	36.7			
22	التكرار	1	3	4	20	3.63	0.890	مرتفع
	%	3.3	10	13.3	66.7			
23	التكرار	2	9	13	5	3.80	0.925	مرتفع
	%	6.7	30	43.3	16.7			
24	التكرار	3	4	13	-	3	0.947	مرتفع
	%	10	13.3	43.3	-			
25	التكرار	1	3	5	19	3.60	0.894	مرتفع
	%	3.3	10	16.7	63.3			
26	التكرار	-	4	5	19	3.63	0.809	مرتفع
	%	-	13.3	16.7	63.3			
27	التكرار	1	3	13	13	3.27	0.785	مرتفع
	%	3.3	10	43.3	43.3			
28	التكرار	-	4	5	20	3.63	0.770	مرتفع
	%	-	13.3	16.7	66.7			
إجمالي المتوسط والانحراف المعياري لمحور أداء الموارد البشرية						3.01	0.488	مرتفع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل spss

يظهر الجدول من خلال إجابات المبحوثين من موظفي مؤسسة الاتصالات محل الدراسة أن هناك مستوى مرتفع نسبيا فيما يتعلق بجميع العبارات فيم يتعلق بأداء الموارد البشرية على مستوى المؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور 3.01، كما تم تسجيل مستوى مرتفع فيما

يتعلق بجميع عبارات المحور، كما أكدت النتائج المسجلة في الانحرافات المعيارية أن هناك فروقات ضعيفة في إجابات أفراد مجتمع الدراسة بمعنى أن إجاباتهم تتفق في مجملها حيث بلغ قيمة الانحراف المعياري لجميع فقرات المحور 0.488 مما يعني أن الموظفين محل الدراسة موافقون عموماً على العبارات فيم يخص تفعيل أداء المورد البشري بالمؤسسة، ويمكن توضيح ذلك من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور كالتالي:

- العبارة رقم 17: "أحرص على تحسين أدائي بشكل مستمر"، قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.50 وانحراف معياري 1.861 وجاءت بدرجة قبول مرتفعة وهذا ما يدل على رغبة وحرص الموظفين على تحسين أدائهم باستمرار.
- العبارة رقم 18: "الوقت المتاح للعمل كاف لإنجاز المهام بكفاءة وفعالية" متوسط العبارة الحسابي 3.57 وانحراف معياري قدره 0.774 وكانت درجة قبول العينة المبحوثة للعبارة مرتفعة، فيدل ذلك على أن موظفي المؤسسة يرون أن عامل الوقت متوفر وكاف مقارنة بكم العمل الموكل إليهم، مما يساعدهم على أداء مهامهم بكفاءة أكثر.
- العبارة رقم 19: "الدي القدرة على التكيف مع عملي في الحالات الطارئة" المتوسط الحسابي للعبارة 3.97 وانحرافها المعياري 1.159 وجاءت أيضاً بدرجة مقبولة نسبياً وهذه دلالة على أن الموظفين من العينة المبحوثة يمتازون بروح العمل تحت وتيرة الضغط، ومعتادون على التكيف مع التغيرات المفاجئة في بيئة عملهم.
- العبارة رقم 20: "أعلم بالمهام المطلوبة مني يومياً قبل تنفيذها" أتت العبارة بدرجة قبول مرتفعة وبمتوسط حسابي قدره 3.83 وانحراف معياري قدره 0.986، ويرجع ذلك إلى أن إدارة المؤسسة محل الدراسة تشرك موظفيها في المعلومات المتعلقة بالعمل والمهام والأنشطة المختلفة وهذا ما يساعد في تكوين حس لدى العامل بالأهمية داخل مؤسسته.
- العبارة رقم 21: "ألتزم بالمحافظة على أوقات العمل الرسمية" جاء متوسط العبارة الحسابي 3.10 وانحرافها المعياري 1.125 وقوبلت بالموافقة عموماً، أي كانت دلالتها مرتفعة نسبياً وفي هذا دلالة على أن العامل يمتاز بالالتزام تجاه عمله والمؤسسة ككل.
- العبارة رقم 22: "أرجع للمسؤول المباشر لاتخاذ أي قرار" كان المتوسط الحسابي للعبارة 3.63 وانحراف معياري قدره 0.890 وجاءت بدرجة قبول مرتفعة نسبياً، إذ يرى الموظفون محل الدراسة أنه يجب الرجوع إلى رؤسائهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.
- العبارة رقم 23: "أساهم في تقديم اقتراحات إلى المسؤول" جاءت العبارة بمتوسط حسابي 3.80 وانحراف معياري قدره 0.925 وبدرجة قبول مرتفعة، ويمكن إيعاز ذلك إلى أن الموظفين قيد الدراسة يرون أن لديهم أهمية لدى القيادة وآراؤهم تعتبر ذات أهمية بالنسبة لاتخاذ القرار في المؤسسة.

- العبارة رقم 24: "أعتقد بأن المؤسسة توفر لي الأمان الوظيفي والاستقرار" متوسط العبارة الحسابي قدر بـ 3.00 وانحراف معياري قدر بـ 0.947 ويمكن إيعاز ذلك إلى الإحساس العام بالأمان الوظيفي بين أوساط العمال والموظفين، ويظهر هنا دور الإدارة في الحفاظ على استقرار ومناخ ملائم للعمل.
- العبارة رقم 25: "أقوم بأعمال إضافية خارج الوقت الرسمي لصالح المؤسسة" كان المتوسط الحسابي للعبارة 3.60 وانحراف معياري 0.894 وكانت دلالة قبولها مرتفعة ويرجع ذلك إلى الحس الكبير من المسؤولية لدى العينة المبحوثة في إنجازهم لواجباتهم خارج أوقات العمل ويمكن القول أن الموظفين بالمؤسسة يتمتعون بدرجة كبيرة من الولاء لمنظمتهم.
- العبارة رقم 26: "أبادل الآراء مع زملائي في المهام الموكلة إلي" كان متوسط العبارة الحسابي 3.63 وانحرافها المعياري 0.809 ودرجة قبولها مرتفعة عموماً، فهذا يرجع إلى روح العمل الجماعية التي يتمتع بها موظفو مؤسسة اتصالات الجزائر.
- العبارة رقم 27: "هناك تنسيق مستمر بين مختلف المستويات الإدارية" جاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.27 وانحراف معياري 0.785 وبدرجة قبول مرتفعة نسبياً، وهذا راجع إلى وجود تنسيق في مختلف مستويات المنظمة ويمكن لمس ذلك في إجابات المبحوثين وآرائهم.
- العبارة رقم 28: "لدي الرغبة في بذل جهد أكبر لتحقيق أهداف الوكالة" قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.60 وانحرافها المعياري قدر بـ 0.785 وجاءت بدرجة قبول مرتفعة نسبياً، ويعود ذلك إلى أن موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر قيد الدراسة يتمتعون بولاء كبير تجاه منظمتهم ويتشاركون أهداف المنظمة مع قيادتهم.

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

يستخدم معامل ارتباط بيرسون ودلالته الإحصائية ومعامل التحديد لاختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين وتفعيل أداء الموارد البشرية على مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، وفي هذه الحالة سيتم اختبار الفرضية الإحصائية الموالية:

أولاً. الفرضية الرئيسية:

سيتم اختبار إحدى الفرضيتين الآتيتين:

#### 1- الفرضية الصفرية $H_0$

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين وتفعيل أداء الموارد البشرية -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- من وجهة نظر أفراد العينة.

#### 2- الفرضية البديلة $H_a$

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين وتفعيل أداء الموارد البشرية -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- من وجهة نظر أفراد العينة.



وبالتالي فإن حسب نتائج برنامج **spss** إذا كانت القيمة الاحتمالية (**p-value**) أقل من مستوى الدالة  $\alpha = 0.05$  فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية **H0**، وقبول الفرضية البديلة **Ha** في هذه الدراسة، وحسب نتائج **spss**، فإنه يتم قبول الفرضية البديلة **Ha** كفرضية رئيسية، التي تفيد بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين وتحسين أداء المورد البشري -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- تبسة- من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ويمكن توضيح معامل الارتباط بين المتغير المستقل التمكين والمتغير التابع أداء المواد البشرية في الجدول الموالي:

**الجدول رقم (14):** معامل ارتباط بيرسون بين التمكين وتفعيل أداء الموارد البشرية -دراسة حالة

مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-

المتغير المستقل	المتغير التابع	أبعاد التمكين	القيمة الاحتمالية (sig)	معامل التحديد $R^2$
	تفعيل أداء الموارد البشرية	معامل الارتباط بيرسون 0.735	0.00	0.657

**المصدر:** من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل **SPSS**

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن هناك علاقة ترابط بين التمكين وتفعيل أداء الموارد البشرية من وجهة نظر العينة المبحوثة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر - حيث تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط يساوي 0.735 وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، كما جاءت نتائج معامل التحديد لتؤكد ذلك باعتبار أنها أشارت إلى أن 0.657 من التغيرات التي يطرأ على المتغير التابع (تفعيل أداء الموارد البشرية) تعود للمتغير المستقل (التمكين) أما النسبة المتبقية فتعود لمتغيرات أخرى، وبالتالي تتأكد صحة الفرضية الرئيسية أي أن هناك علاقة قوية ودور إيجابي ذي دلالة إحصائية لدور التمكين في تفعيل أداء الموارد البشرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ويمكن إيعاز ذلك إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر تملك من الوعي ما يمكنها من تفعيل دور التمكين بين أوساط موظفيها، ويمكن استخلاص ذلك من خلال إجابات المبحوثين، إذ أن إدارة المنظمة تعمل على دعم موظفيها معنويا وأيضاً تشجعهم على العمل الجماعي والعمل كفرق، مما يساعد على زيادة الولاء وروح المشاركة بين أوساط العاملين، وكذا نجد المؤسسة تشارك المعلومات مع موظفيها وتسهم هذه الأخيرة في تزويدهم بالمستجدات المتعلقة بعملهم، ومن جانب آخر فإن المؤسسة تحفز أو تعمل على تحفيز موظفيها، ما يجعلهم أكثر كفاءة ويدفعهم إلى أداء مهامهم بفعالية، ومن الطبيعي القول أن مؤسسة اتصالات الجزائر تفعل ميكانيزمات التمكين لتحسين أداء موظفيها ودفعهم إلى أداء أفضل.

### ثانيا. الفرضيات الفرعية:

تتقسم الفرضية الرئيسية إلى فرضيتين فرعية ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول الموالي:  
 الجدول رقم (15): معامل ارتباط بيرسون بين تفعيل أداء الموارد البشرية والمحاور الفرعية لأبعاد التمكين

معامل التحديد R <sup>2</sup>	القيمة الاحتمالية (Sig)	تفعيل أداء الموارد البشرية	المتغير المستقل
			المتغير التابع
0.693	0.00	معامل الارتباط بيرسون = 0.819	المشاركة في اتخاذ القرار
0.718	0.00	معامل الارتباط بيرسون = 0.931	الاتصال ومشاركة المعلومات
0.631	0.00	معامل الارتباط بيرسون = 0.873	بناء فرق العمل
0.813	0.00	معامل الارتباط بيرسون = 0.944	تحفيز العاملين

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل spss

#### 1- الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار وتفعيل أداء من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. في مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة- وجاءت هذه الفرضية لمعرفة مدى تأثير المشاركة في اتخاذ القرار بين إدارة المؤسسة وموظفيها في تحسين أدائهم، وتشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن معامل الارتباط بين المشاركة في اتخاذ القرار وتفعيل أداء الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر تساوي 0.832 وهو يشير إلى وجود علاقة طردية قوية جدا بين المشاركة في اتخاذ القرار وتفعيل أداء المورد البشري من وجهة نظر العينة محل الدراسة، كما أن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.00 وتعتبر دالة إحصائية وثبت وجود علاقة إحصائية صريحة بين المتغيرين، كما جاءت نتائج معامل التحديد لتؤكد ذلك باعتبار أنها تشير إلى أن 69.3% من التغيرات التي تطرأ على أداء الموارد البشرية يمكن إرجاعها للمشاركة في اتخاذ القرارات، ومن هنا تتأكد صحة الفرضية الأولى والتي تفيد بوجود علاقة ذات إحصائية بين دور المشاركة في اتخاذ القرار في تفعيل أداء الموارد البشري على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر.

#### 2- الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال ومشاركة المعلومات وتفعيل أداء الموارد البشرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وتشير نتائج الجدول رقم (13) أن معامل الارتباط بين الاتصال ومشاركة المعلومات وتفعيل أداء الموارد البشرية يساوي 0.944، وهذا ما يشير إلى وجود علاقة طردية قوية جدا بين تحفيز العاملين وتفعيل أداء الموارد البشرية، كما أن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.00 وتفيد أن هناك علاقة مقبولة

ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين المدروسين، ونجد أن معامل التحديد قدر بـ 813% ويشير ذلك إلى أن هذه النسبة من التغيرات الممكن حصولها فيما يخص أداء المورد البشرية يمكن إرجاعها إلى متغير الاتصال ومشاركة المعلومات، وبالتالي تتأكد صحة الفرضية الثانية والتي تفيد بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال ومشاركة المعلومات وتفعيل أداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر- تبسة- من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

### 3- الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وتفعيل أداء الموارد البشرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

من خلال الجدول رقم (13) أن معامل الارتباط بين بناء فرق العمل وتفعيل أداء الموارد البشرية يساوي 0.873، ويشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين بناء فرق العمل وتفعيل أداء الموارد البشرية، كما أن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.00 وتفيد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين المدروسين، ونجد أن معامل التحديد قدر بـ 63.1% إذ أن هذه النسبة من التغيرات الممكن حصولها في متغير أداء المورد البشرية يمكن إرجاعها إلى متغير بناء فرق العمل، وبالتالي تتأكد صحة الفرضية الثالثة والتي تفيد بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وتفعيل أداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة- من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

### 1- الفرضية الفرعية الرابعة:

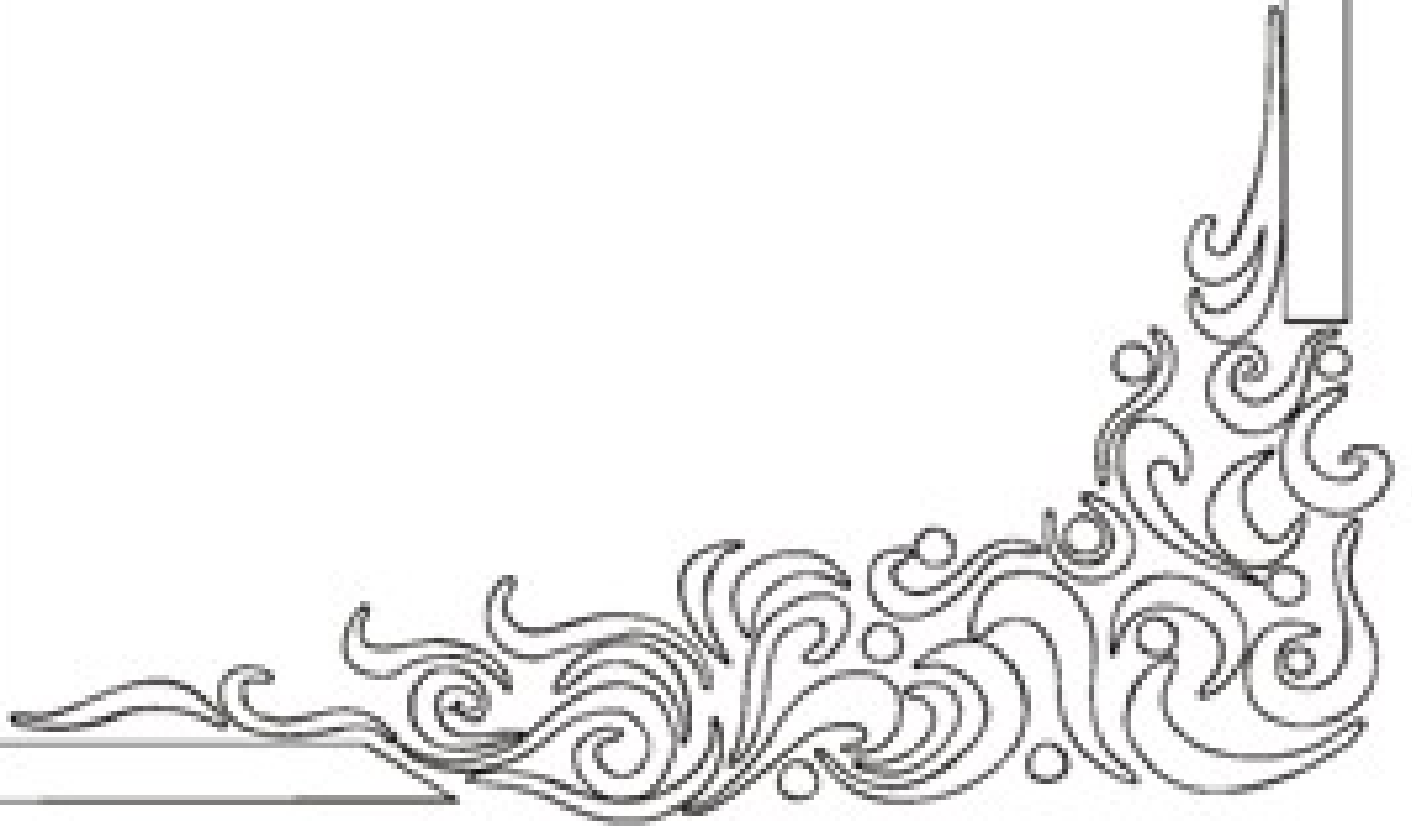
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحفيز العاملين وتفعيل أداء الموارد البشرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وتشير نتائج الجدول رقم (13) أن معامل الارتباط بين تحفيز العاملين وتفعيل أداء الموارد البشرية قدر بـ 0.944، مما يعني وجود علاقة طردية قوية بين بناء فرق العمل وتفعيل أداء الموارد البشرية، كما أن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.00 وتفيد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين المدروسين، ونجد أن معامل التحديد قدر بـ 68.13% إذ أن هذه النسبة من التغيرات الطارئة في متغير أداء المورد البشرية يمكن إرجاعها إلى متغير تحفيز العاملين، وبالتالي تتأكد صحة الفرضية الرابعة والتي تفيد بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحفيز العاملين وتفعيل أداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة- من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

**خلاصة الفصل:**

من خلال هذا الفصل قمنا باختبار فرضيات الدراسة في الجانب التطبيقي، وهذا بعد تفرغ وتحليل البيانات المتعلقة بمحاور الاستبيان الذي وزع على 30 عامل بالوكالة التجارية للاتصالات تبسة، للاطلاع على آرائهم تجاه تمكين العاملين الموجود بالوكالة، حيث خصصت هذه الدراسة الميدانية للتعرف على العلاقة الموجودة بين التمكين وتحسين أداء العاملين فيها، حيث خلصنا إلى أنه هناك علاقة ارتباط موجبة وضعيفة بين التمكين وتحسين أداء العاملين.

# خاتمة



## خاتمة:

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

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

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

### أولاً: نتائج الدراسة

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

- لا وجود لمفهوم موحد لمعنى التمكين لدى الباحثين.
- جاء التمكين لتخليص المورد البشري من اللوائح الملزمة والسياسات الصارمة.
- يساهم التمكين في معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد ويساعدهم في حل مشاكل العمل المختلفة.
- تساهم أبعاد التمكين (تفويض السلطة، الاتصال الفعال، فرق العمل، التدريب المستمر، التحفيز)، بشكل ضعيف في تحسين أداء العاملين بالوكالة التجارية للاتصالات تبسة.
- لا يوجد مفهوم موحد للأداء، وكل هذا راجع إلى تعدد المجالات التي تناولت الأداء.
- يعتبر الأداء من أهم المواضيع التي تم دراستها في إطار السلوك البشري في المنظمة.
- تعرف الوكالة التجارية للاتصالات تبسة، مستوى مرتفع للمشاركة في اتخاذ القرار.
- تعرف الوكالة التجارية للاتصالات تبسة، مستويات مرتفعة جدا من الأداء.
- توجد علاقة قوية بين المشاركة في اتخاذ القرار وتحسين أداء العاملين.
- توجد علاقة متوسطة بين الاتصال ومشاركة المعلومات وتحسين أداء العاملين.
- توجد علاقة متوسطة بين بناء فرق العمل وتحسين أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
- توجد علاقة قوية بين التحفيز وتحسين أداء العاملين.

## ثانيا: الاقتراحات

- فتح المجال أمام الموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات، والسماع لأفكارهم واقتراحاتهم، بتخصيص وقت معين لانتقاء العمال بالإدارة وسماع اقتراحاتهم، وكذا توضيح رؤية وبرنامج الإدارة من قبل هذه الأخيرة للعمال واستقبال انشغالاتهم ونظرتهم لتحقيق المراد.
- العمل على تحسين ظروف العمل، وخلق الجو الملائم للعمل الجماعي، لأن موظفي الوكالة التجارية للاتصالات تبسة، يرون بأن العمل الجماعي يحسن من أدائهم.
- تفويض سلطات وصلاحيات أكبر للعاملين خصوصا وأنهم يتمتعون بخصائص التمكين، مما ينعكس بالفائدة على الوكالة.
- تشجيع الاتصال بين عاملي الوكالة التجارية للاتصالات تبسة وتبادل المعلومات والأفكار بهدف تحسين الأداء.
- توفير برامج تدريبية لموظفي الوكالة التجارية للاتصالات تبسة دون تمييز بين العاملين، بغرض تحسين قدراتهم ومهاراتهم في العمل مما ينعكس إيجابا على الوكالة.
- توفير مختلف الحوافز لعاملي الوكالة التجارية للاتصالات تبسة بأكثر شفافية والقيام بعمليات شرح للنظم المعمول بها في هذا الأخير، وذلك لأنه يمكن من تحسين أدائهم للأفضل.

## ثالثا: آفاق البحث

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

- مساهمة التمكين في تنمية الموارد البشرية.
- دور التمكين في تحسين جودة الحياة الوظيفية.
- التمكين وعلاقته بفاعلية فرق العمل.

## قائمة المصادر والمراجع





## قائمة المصادر والمراجع:

### باللغة العربية:

1. إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
2. إحسان وآخرون، فرق العمل مدخل مفاهيمي متكامل، دار ضياء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دون الطبعة الأولى، 2013.
3. إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسين، إدارة التمكين والإدماج دار الصفاء الطبعة 1- الأردن 2013.
4. أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات لقياس ولتقييم أداء العاملين، منشأ المعارف، الإسكندرية، 2004.
5. أحمد خطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتاب الحديث، الطبعة 1، الأردن 2009.
6. أحمد عريفات وآخرون، قضايا إداري معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى.
7. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
8. إسماعيل حجازي وآخرون، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان، الأردن، ط1.
9. إسماعيل محمد الصرايرة، التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، دار حامد، ط1، 2006.
10. أنس عبد الباسط، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2011.
11. بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار الميسرة - الطبعة 1- الأردن، 2009.
12. بلسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين لزيادة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين، دار ايتراك، ط1، مصر.
13. جمال الدين محمد مكرم بن منظور، لسان العرب، دار الفكر، ط 4، الجزء 14.
14. حسين حريم، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2013.
15. حن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.

16. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، ط 1، 1434 هـ، 2013
17. خالد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، ط1، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
18. خضير كاظم محمود، منظمة المعرفة، دار الصفاء، الطبعة 1- الأردن 2010.
19. خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، جودة الحياة الوظيفية أثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، الإسكندرية، 2014.
20. خيضر كاضم حمود، ياسين كاسي الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط1، الميرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
21. رافدة عمر الحريري وسعد زناد درويش، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة الطبعة 1- الأردن - 2010.
22. 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 ، الجزائر، 2010.
23. رواية محمد حسسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
24. رولا نايف، صالح مسلم الحموري، الموارد البشرية (دليل علمي)، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1.
25. زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، ط 2، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 2005.
26. زهير ثابت، كيف نقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
27. سوسن شاكر مجيد، محمود عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة- تطبيقات في الصناعة والتعليم- دار الصفاء الطبعة 1- الأردن - 2007.
28. شائع بن سعيد مبارك القحطاني: التمكين وعلاقة الإبداع في المنظمات الأمنية، أطروحة دكتوراه (غير منشور) جامعة نايف العربية - كلية الدراسات العليا، الرياض السعودية، 2011.
29. صفاء جواد عبد الحسين- أثر التمكين على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق العدد 2012/32.
30. الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين، رسالة ماجستير في علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2013.

31. الطاهر مجاهدي، فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء، أطروحة دكتوراه العلوم في علم النفس، العمل والتنظيم، قسم علم النفس، وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009.
32. عبد الباري إبراهيم، ذرة التكنولوجيا، الأداء البشري للمنظمات، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
33. عبد الحكيم محمد الخزاعي، إدارة تعبير الأفراد والأداء، إشراق للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، 2001.
34. عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، دار وائل، ط1، 2008.
35. عبد العزيز النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية، الميسر للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط2، 2009.
36. فيصل بن جاسم بن محمد الأحمد آل ثاني، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية، دار المعرفة الطبعة 1- لبنان 2008.
37. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
38. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية، اتجاهات وممارسات، ط1، دار المنهل اللبناني، 2008.
39. محفوظ احمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2.
40. محمد بن مسفر الثمراني: المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين - أطروحة دكتوراه (غير منشور) جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية - الرياض - السعودية.
41. محمد حافظ حجازي - إدارة الموارد البشرية - دار الوفاء مصر 2005.
42. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الوفاء لينا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007.
43. محمد سرور الحديدي، إدارة الموارد البشرية، دار الحمد للنشر والتوزيع، ط1، 2012.
44. محمد مانع علي القحطاني: التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات، رسالة ماجستير (غير منشور) في العلوم الإدارية 2013 - السعودية.
45. محمد مطر الزايدانيين، أثر التمكين في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية - رسالة ماجستير 2006 - (غير منشورة) عمادة الدراسات العليا، مؤتة الأردن.
46. محمود حسن الوادي، تمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012.

47. محمود حسين الوادي، التمكين في العصر الحديث- دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012.

48. مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين، مذكرة ماجستير قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2008.

49. مطرين عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى-رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا- جامعة نايف للعلوم الأمنية 2008، الرياض-السعودية.

50. منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

51. منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ن عمان، 2011.

52. مؤيد أحمد صادق سعود: درجة التمكين وتطوير الأداء والعلاقة بينهم من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة العربية- رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية الدراسات العليا- جامعة النجاح- نابلس- فلسطين. 2012،

53. مؤيد الساعدي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1 2010.

54. مؤيد سعيد سالم، عادل خرخوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، علم الكتب الحديثة أريد ن 2002.

55. نادر احمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية (آفاق نظرية وحالات علمية)، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان الأردن ط2.

56. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة -الجزائر، 2004.

57. يحيى سليم ملحم: التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، مصر، ط2، 2009.

باللغة الأجنبية:

58. B.Ginnedo, the power of empowerment say and 16 actionable casa studyة  
Arlington heights il- pride 1997.

59. Darlington M.Mgbeke-Employée Empowerment as an effective Toom to increase  
administrative effitay- walam university united -2007.

60. D-E. Brown and Laisler –EE- **the empowerment of service works, what, how- and when sloan management**, review spring 1992
61. Guide friebla- Wendelin Schnedlerb- **Team Governance Journal of Economic Behavior and Organization**, Volume 78 France.
62. k.l. Murell, and Meredith, **Empowering Employee**. New York: Mc Graw – Hil 2000
63. Robert P Vechio Joseph E- et Autres, **Empowering leadership the leadership**, quarterly volume 21 united states.

## الملخص:

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

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمنا استبيان لجمع البيانات وقد وزع على عينة بلغ حجمها (32) فردا، وقد استرجعنا 30 استبيان.

استخدمنا في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب تضمنت المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري وتحليل التباين، ... الخ. وقد توصلنا في دراستنا إلى عدة نتائج أهمها أن متغيرات الدراسة المستقلة التي اعتمدنا عليها في التمكين (تفويض السلطة، الاتصال الفعال، بناء فرق العمل، التدريب المستمر، وتحفيز العاملين) لها دور كبير في التأثير على المتغير التابع (الأداء)، إذ وجدنا أن تمكين العاملين تفسر (65%) من التباين في المتغير التابع (الأداء)، كما أوضحت الدراسة عدم وجود فروق إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تمكين العاملين في الوكالة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ).

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

## Résumé :

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

Et pour atteindre les objectifs de l'étude, on a utilisé un questionnaire pour recueillir les données, le questionnaire a été distribué à une taille totale de l'échantillon (32) personnes, on a récupéré 30 questionnaires.

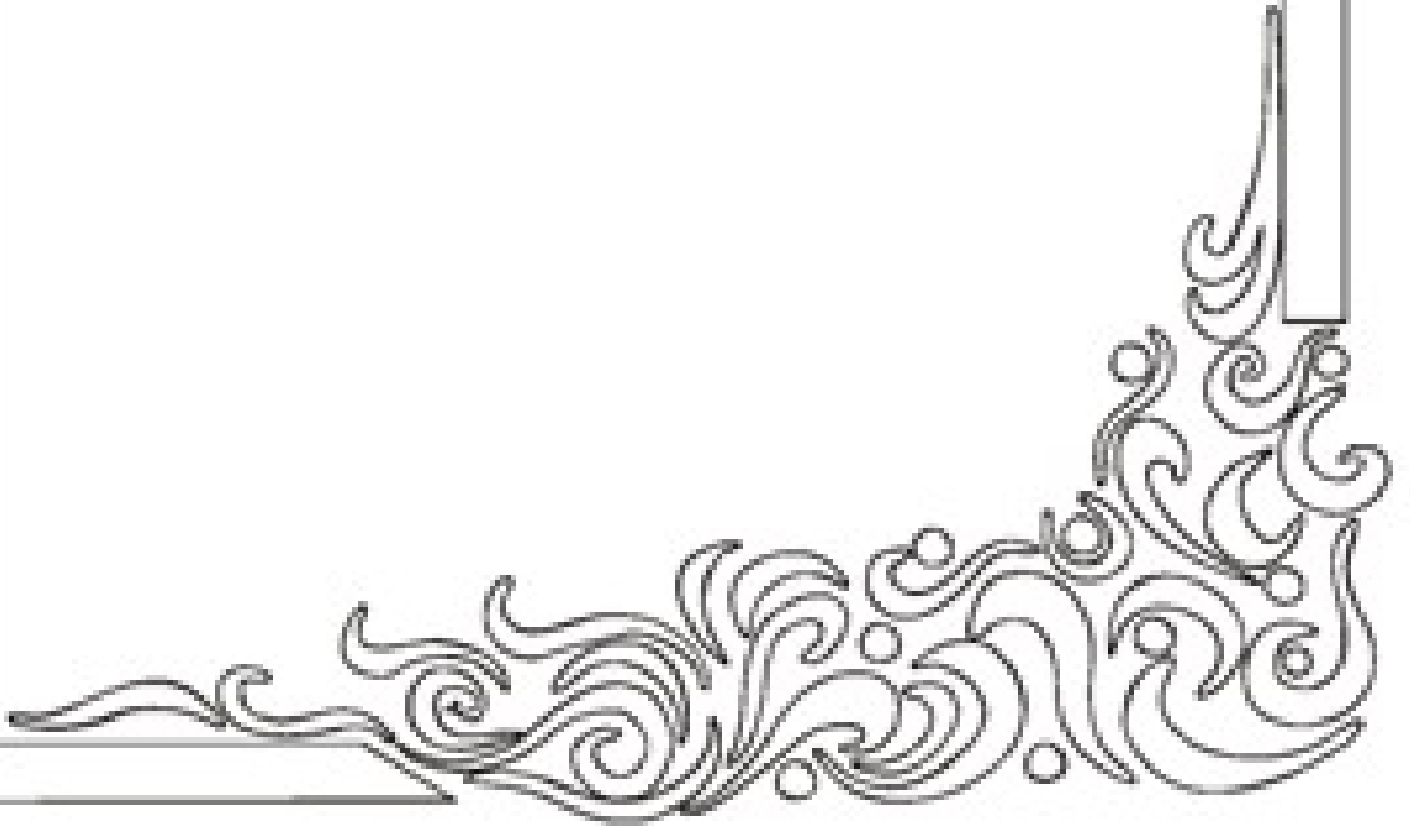
Et on a Utilisé dans l'analyse statistique des données, plusieurs méthodes comprenaient la moyenne arithmétique, l'écart type et l'analyse de variance, etc....

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

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



# الملاحق







جامعة العربي التبسي - تبسة -  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



# إستبيان

## مقدمة:

السادة والسيدات إيطارات وموظفوا المؤسسة

يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات إنجاز مذكرة ماستر تحت عنوان " دور التمكين في تفعيل أداء الموارد البشرية في المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة -" وأعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم تحظى بالأهمية البالغة لدينا وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا للأغراض البحث العلمي ونشكركم شكرا جزيلا على مساهمتكم الجادة في الإجابة على العبارات المرفقة بصراحة تامة

ولكم منا أسمى معاني الشكر والتقدير.

## ملاحظة :

الرجاء وضع علامة x في الخانة التي ترى أنها مناسبة

تحت إشراف الأستاذ:

قاطر فارس

إعداد الطالبين:

عشي هشام

معلم منصف

السنة الدراسية: 2017/ 2018

## المحور الأول: البيانات الشخصية

- الجنس : ذكر  أنثى
- السن : - أقل من 30 سنة  - من 30 الى أقل من 40
- من 40 الى أقل من 50  - من 50 فما فوق
- المؤهل العلمي : - ثانوي  - تقني سامي  - ليسانس
- ماجستير/ماجستير  -دكتوراه
- الحالة العائلية : -أعزب(ة)  متزوج (ة)  مطلق(ة)  ارمل(ة)
- الخبرة : - أقل من 5 سنوات  - من 05 سنوات إلى أقل من 15 سنة  - من 15 فما فوق

## المحور الثاني: أبعاد التمكين

الرقم	العبارات	موفق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	أحظى بفرص كافية من طرف مديري لإبداء رأي في اتخاذ القرار					
02	يستشيرك المدير في بعض القرارات					
03	يوفر لي مديري وسائل متعددة للتصرف في المهام الموكلة إلى					
04	تعلمك الإدارة بأي معلومات عن طريق وسائل اتصال متطورة في الوقت المناسب وبطريقة سريعة					
05	تستفيد من المعلومات المقدمة لك من مسؤولك في فهم المهام الموكلة لك					
06	مهارات التواصل لدى العاملين عالية وتساهم في تسهيل انجاز المهام					
07	أحصل بسهولة على المعلومات الخاصة بالمهام التي أنجزها					

					08	هناك تعاون متواصل ومستمر بين جميع الوحدات و الأقسام
					09	تنجز أغلب الأعمال و المهام بشكل فردي
					10	يركز المسؤول في تقييم الأداء على أداء المصلحة
					11	تستفيد من التدريب في إنجاز مهامك بشكل أحسن
					12	توفر لي الإدارة فرصا جديدة للتطوير الذاتي
					13	تشجع الإدارة العاملين على تبادل الخبرات بينهم
					14	نظام المكافآت المطبق يعطيني دائما أفضل للعمل
					15	لدي دوافع للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل خاص و قطاع الاتصالات بشكل عام
					16	تقدر الإدارة جهودي في العمل

### المحور الثالث : قياس مستوى أداء الموارد البشرية ( أداء العاملين )

الرقم	العبارات	موفق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
17	أحرص علي تحسين أدائي بشكل مستمر					
18	الوقت المتاح للعمل كافي لإنجاز المهام بكفاءة وفعالية					
19	لدي القدرة على التكيف مع عملي في الحالات الطارئة					
20	أعلم بالمهام المطلوبة مني يوميا قبل تنفيذها					
21	ألتزم بالمحافظة على أوقات العمل الرسمية					
22	أرجع للمسؤول المباشر لاتخاذ أي قرار					
23	أساهم في تقديم إقتراحات الى المسؤول					
24	أعتقد بأن المؤسسة توفر لي الأمان الوظيفي و الاستقرار					
25	أقوم بأعمال إضافية خارج الوقت الرسمي لصالح المؤسسة					
26	أبادل الآراء مع زملائي في المهام الموكلة الي					
27	هناك تنسيق مستمر بين مختلف المستويات الإدارية					
28	لدي الرغبة في بذل جهد أكبر لتحقيق أهداف الوكالة					

**Scale: ALL VARIABLES**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.847	33

**REGRESSION**

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	2_المحور <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: 1\_المحور  
 b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.602 <sup>a</sup>	.363	.340	6.60788

a. Predictors: (Constant), 2\_المحور

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	696.106	1	696.106	15.942	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1222.594	28	43.664		
	Total	1918.700	29			

a. Dependent Variable: 1\_المحور  
 b. Predictors: (Constant), 2\_المحور

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	15.899	5.201		3.057	.005
	2_المحور	.837	.210	.602	3.993	.000

a. Dependent Variable: 1\_المحور

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables	Variables	Method
	Entered	Removed	
1	التمكين <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: أداء\_الموارد\_البشرية

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.602 <sup>a</sup>	.363	.340	.396

a. Predictors: (Constant), التمكين

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.503	1	2.503	15.942	.000 <sup>b</sup>
	Residual	4.396	28	.157		
	Total	6.899	29			

a. Dependent Variable: أداء\_الموارد\_البشرية

b. Predictors: (Constant), التمكين

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.707	.334		2.115	.044
	التمكين	.578	.145	.602	3.993	.000

a. Dependent Variable: أداء\_الموارد\_البشرية

## Frequency Table

		الجنس			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ذكر	12	40.0	40.0	40.0
	انثى	18	60.0	60.0	100.0
Total		30	100.0	100.0	

		السن			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	اقل من 30 سنة	11	36.7	36.7	36.7
	من 30 سنة الي اقل من 40 سنة	14	46.7	46.7	83.3
	من 41 الي اقل من 50 سنة	1	3.3	3.3	86.7
	من 51 سنة فاكثر	4	13.3	13.3	100.0
Total		30	100.0	100.0	

		المؤهل العلمي			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ثانوي	5	16.7	16.7	16.7
	تقني سامي	13	43.3	43.3	60.0
	ليسانس	6	20.0	20.0	80.0
	ماستر/ماجستير	6	20.0	20.0	100.0
Total		30	100.0	100.0	

		الحالة العائلية			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	(اعزب ة)	16	53.3	53.3	53.3
	(متزوج ة)	14	46.7	46.7	100.0
Total		30	100.0	100.0	

		الخبرة			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	اقل من 5 سنة	14	46.7	46.7	46.7
	من 5 سنة الي اقل من 15 سنة	8	26.7	26.7	73.3
	اكثر من 15 سنة	8	26.7	26.7	100.0
Total		30	100.0	100.0	