

Ministre de l'enseignement supérieur
et de la recherche scientifique

Université de Boumerdes
Faculté des Sciences Economiques



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بومرداس
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير

رقم التقرير: 03

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر ل م د شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال

الموضوع

التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي - دراسة حالة
المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI - بالرويبة

فترة التدريب: من 01 فيفري 2022 إلى 31 ماي 2022

إعداد الطالب (ة) أو الطالبة: تأطير السيد (ة): إشراف الأستاذ (ة):

(1) الاسم واللقب: تكالي منال الاسم واللقب: بن العربي عطية الاسم واللقب: خدير نسيم

(2) الاسم واللقب: بوسدر منال الصفة: إطار تسيير موارد بشرية مكلف بالدراسات

شكر وتقدير

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين

أما بعد؛

نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من مد لنا يد المساعدة ولو بكلمة طيبة ولأستاذتنا

الفاضلة

"خدير نسيمه"

لقبوله الإشراف علينا؛ كما نتقدم بالشكر إلى كل من

"المؤسسة الوطنية للسيارات SNVI"

على المعلومات التي أفادونا بها ولم يبخلوا علينا بمعلوماتهم القيمة ونصائحهم

الثمينه

الإهداء

الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل له لولا فضل الله علينا
والصلاة والسلام على خاتم الانبياء والمرسلين أما بعد؛

نهدي عملنا هذا

إلى من قرن الله عز وجل الجنة برضاهم ووضعها تحت قدميها

والتي حمتنا وأحاطتنا بحنانها إلى

"والدتي الحنونة والغالية"

إلى من كان سنداً وتاج نرفع به رأسنا إلى من ثابر ليلاً ونهاراً

من أجل تربيتنا وإسعادنا وحمايتنا إلى

"والدي الحبيب"

إلى إخوتي قرة عيني

"كريمة؛ سارة؛ مريم؛ وليد؛ خير الدين"

والكتاكيت الصغار

"دهف؛ ياسر؛ نهاد؛ عبد الرحمان؛ وصال"

إلى من ساندنا ووقف بجانبنا؛ اصدقائنا وزملائنا في الدراسة

وإلى كل من لم تسعنا ذاكرتنا على ذكرهم

نشكركم على مساندتكم لنا ونتقدم اليكم بكافة التقدير

والاحترام وبجزيل الشكر والامتنان

"تكالي منال"

الإهداء

إلى الينبوع الذي لا يمل من العطاء، إلى من حاكته سعادتي بخيوط

منسوجة من قلبها

"والدتي العزيزة"

إلى من سعى و شقى لأنعم بالراحة والهناء

"والدي رحمه الله"

إلى من حبهم يجري في عروقي ويبهج بذكرهم فؤادي

إخوتي وأخواتي الأعزاء

"ابتسام؛ أميرة، إيمان؛ يعقوب؛ أمير، نور الإسلام"

إلى زوجي قرة عيني

"محمد ملاح"

إلى براعم العائلة الصغار

"روميضاء؛ شيما، إسراء؛ إشراق؛ سجي؛ ضحى؛ يوسف؛ إياذ؛ أحمد؛ سيف"

الدين"

إلى أم زوجي العزيزة "خالتي كريمة" وأب زوجي "مخلوف ملاح" حفظه الله

والى كل عائلة "ملاح"

إلى الإخوة "أمين، نسيم، هاجر وأولادها تقوى ومعاد"

بوسدر منال

فهرس المحتويات

شكر وتقدير

الإهداء

I.....	فهرس المحتويات
IV.....	فهرس الجداول
VI.....	فهرس الأشكال
VII.....	قائمة الملاحق
أ.....	المقدمة العامة
1.....	الفصل الأول: التمكين الإداري والأداء الوظيفي
1.....	تمهيد
2.....	المبحث الأول: ماهية التمكين الإداري
2.....	المطلب الأول: تعريف التمكين الإداري وبعض المصطلحات الإدارية المرتبطة به
6.....	المطلب الثاني: أهمية التمكين الإداري وأهدافه
9.....	المطلب الثالث: مبادئ التمكين الإداري وأبعاده
12.....	المطلب الرابع: مستويات التمكين الإداري
14.....	المبحث الثاني: وسائل التمكين الإداري وتحدياته
14.....	المطلب الأول: الأساليب المعاصرة للتمكين الإداري
15.....	المطلب الثاني: العناصر الأساسية لخطة التمكين الإداري

فهرس المحتويات

المطلب الثالث: خطوات تطبيق التمكين الإداري	17
المطلب الرابع: معيقات التمكين الإداري	20
المبحث الثالث: عموميات حول الأداء الوظيفي	21
المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي	21
المطلب الثاني: عناصر ومحددات الأداء الوظيفي	24
المطلب الثالث: تقييم الأداء الوظيفي وأهميته	27
المطلب الرابع: معايير تقييم أداء الوظيفة	30
المبحث الرابع: أساليب تقييم الأداء الوظيفي	32
المطلب الأول: طرف تقييم الأداء الوظيفي	32
المطلب الثاني: خطوات تقييم الأداء	35
المطلب الثالث: تحديات تقييم الأداء الوظيفي	37
المطلب الرابع: تحسين الأداء	39
خلاصة	41
الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI	42
تمهيد	42
المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI	43
المطلب الأول: تعريف المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية ونشأتها	43
المطلب الثاني: مهام وأهداف المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية "SNVI"	48

فهرس المحتويات

المطلب الثالث: تقديم الهيكل التنظيمي لفرع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية "VIR"	51
المبحث الثاني: واقع التمكين الإداري والأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI	59
المطلب الأول: واقع التمكين الإداري في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية.....	59
المطلب الثاني: واقع الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية	66
المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء في المؤسسة.....	68
المبحث الثالث: الدراسة الميدانية	70
المطلب الأول: أدوات الدراسة الميدانية والعينة المدروسة.....	70
المطلب الثاني: الطريقة والإجراءات.....	72
المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان.....	75
المطلب الرابع: إختبار الفرضيات	91
خلاصة	98
الخاتمة العامة.....	99
الملاحق	110

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
04	ضبط مصطلح التمكين	01
65	المدة الزمنية المحددة لاجتياز الترقية	02
73	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	03
74	درجة قياس ليكارت	04
74	تحديد المجال حسب قيم المتوسط الحسابي	05
75	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس	06
76	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير السن	07
77	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي	08
78	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الوظيفة الحالية	09
79	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخبرة	10
81	تحليل اتجاهات المبحوثين حول عنصر تفويض السلطة	11
82	تحليل اتجاهات المبحوثين حول محور فرق العمل	12
83	تحليل اتجاهات المبحوثين حول عنصر تدريب العاملين	13
84	تحليل اتجاهات المبحوثين حول عنصر الاتصال الفعال	14
85	تحليل اتجاهات المبحوثين حول عنصر تحفيز العاملين	15
86	تحليل اتجاهات المبحوثين حول عنصر محاكاة الآخرين في سلوكهم	16
87	تحليل اتجاهات المبحوثين حول عنصر المعرفة بمتطلبات العمل	17
88	تحليل اتجاهات المبحوثين حول عنصر كمية العمل المنجزة	18
88	تحليل اتجاهات المبحوثين حول عنصر المثابة والوثوق	19
90	تحليل اتجاهات المبحوثين حول أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي	20
91	تحليل الانحدار لقياس أثر تفويض السلطة في الأداء الوظيفي	21

فهرس الجداول

92	تحليل الانحدار لقياس أثر فرق العمل على الأداء الوظيفي	22
93	تحليل الانحدار لقياس أثر تدريب العاملين على الأداء الوظيفي	23
94	تحليل الانحدار لقياس أثر الاتصال الفعال في الأداء الوظيفي	24
95	تحليل الانحدار لقياس أثر تحفيز العاملين على الأداء الوظيفي	25
96	تحليل الانحدار لقياس أثر لمحاكاة الآخرين في سلوكهم على الأداء الوظيفي	26
97	تحليل الانحدار لقياس أثر للتمكين الإداري على الأداء الوظيفي	27

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
01	مستويات التمكين الإداري	13
02	المفاهيم المرتبطة بالأداء	22
03	صورة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية	44
04	صور لمنتجات المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI	48
05	الدول العربية والإفريقية المستوردة لمنتجات المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية	50
06	الهيكل التنظيمي لفرع السيارات الصناعية VIR	53
07	الهيكل التنظيمي لمصلحة الهيئة المستقبلية "DRH"	58
08	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس	76
09	توزيع أفراد عينة الدراسة لتبعا لمتغير السن	77
10	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي	78
11	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الوظيفة الحالية	79
12	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخبرة	80

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
1	الإستبيان
2	برنامج التدريب
3	كشف الراتب
4	ورقة ترقية
5	ورقة تقييم الأداء الفردي
6	النتائج الإلكترونية

المقدمة العامة

إن نجاح أي منظمة مقترن برأس المال البشري الكفاء الذي يعتبر الثروة النادرة التي تتسابق في المنظمات لتوفيرها، فهو العنصر الذي يمتلك قدرات عالية على العطاء المتجدد، ويحتوي على طاقات كامنة تتجسد من خلال تحقيق مستويات عالية من العمل على التطوير والأداء الفعلي والمرتفع، وهو الأمر الذي تسعى إليه كل منظمة لتحقيق أهدافها المسطرة.

في ظل بروز قوة مؤثرة على منظومة الاقتصاد والإدارة شهدت المنظمات منذ عقدين من الزمن تغيرات متسارعة في بيئة الأعمال، مما أدى لتغيرات أساسية في الاستراتيجيات التنظيمية. ومن هذه القوى نذكر العولمة التي أدت إلى درجة عالية من التعقيد، التكنولوجيا الجديدة، حدة المنافسة، التمكين الإداري الذي يعتبر من المتطلبات الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية، وذلك لتأثيره الفعال على الأداء الوظيفي لاهتمامه بالموارد البشرية من خلال تبني طاقة تنظيمية وممارسات إدارية تتلاءم مع المتغيرات المعاصرة لتتحول إلى منظمة ممكنة، ولهذا يمكن التفرقة بين المنظمات الناجحة والفاشلة بمدى تحكمها في أهم مورد وهو العنصر البشري.

يقصد بالتمكين تشجيع الموظفين على المبادرة لاتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة لأداء المهام المنوطة لهم دون التدخل المباشر من الإدارة وتحفيزهم للمشاركة في وضع القرار وقياس أدائهم حسب أهداف واضحة، مما يجعلهم مسؤولين عن المخرجات بطريقة أو بأخرى بدافع مشاركتهم في الرؤية والقيادة، وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي.

كما لقي الأداء الوظيفي اهتماما كبيرا من طرف العديد من الباحثين والمفكرين لاعتباره أحد الأسلحة الاستراتيجية في صراع المنظمات من أجل البقاء والنمو، فالمنظمات الرائدة تدرك مدى أهمية المورد البشري للمنافسة، وتحقيق التميز.

فمن خلال أدائه الوظيفي هو العنصر القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار والتغيرات الجديدة، التي على مواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية والتغيرات المعاصرة واستغلاله الأمثل للميزان باعتباره المحرك الأساسي لكل أنشطة المنظمة.

ومن هذا المنطلق سنتناول من خلال هذه الدراسة التمكين الإداري لاعتباره مفتاح الحصول على الطاقات الكامنة لدى موردها البشري بما يخدم نجاحها الإداري، وذلك لإظهار مدى تقدمها وبقائها لاعتباره أهم مؤشر يبين ذلك فيظل بيئة المنافسة، حيث يتجسد ذلك من خلال الأداء العالي من طرف موردها البشري لأن نجاح أي منظمة مقترن بمدى تأهيل الطاقة الكامنة لدى العنصر البشري من خلال الاهتمام بنظام الحوافز وغرس مبدأ الديمقراطية الإدارة والاهتمام بالمشاركة وروح الفريق من أجل الوصول إلى الأداء العالي والمرتفع الذي تضعه المؤسسة لبلوغ أهدافها المسطرة والبحث على سبل تحقيقها.

1. إشكالية البحث:

انطلاقاً مما سبق تتجلى إشكالية البحث من خلال التساؤل الرئيس التالي:

"هل هناك أثر للتمكين الإداري على الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI؟"

2. الأسئلة الفرعية:

من خلال السؤال الرئيسي للإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على الأداء الوظيفي لموظفي المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الأداء الوظيفي لموظفي المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب العاملين على الأداء الوظيفي لموظفي المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال على الأداء الوظيفي لموظفي المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز العاملين على الأداء الوظيفي لموظفي المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمحاكاة الآخرين في سلوكهم على الأداء الوظيفي لموظفي المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI؟

3. فرضيات البحث

تتمثل فرضيات البحث فيما يأتي:

الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI.

الفرضيات الفرعية

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على الأداء الوظيفي لموظفي المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الأداء الوظيفي لموظفي المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب العاملين على الأداء الوظيفي لموظفي المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال على الأداء الوظيفي لموظفي المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز العاملين على الأداء الوظيفي لموظفي المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمحاكاة الآخرين في سلوكهم على الأداء الوظيفي لموظفي المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI.

4. أهداف البحث

تتمثل أهداف البحث فيما يلي:

- التعرف على أهمية تواجد كل من عناصر التمكين الإداري والأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية snvi من وجهة نظر المبحوثين.
- التعرف على الاختلافات في تصورات أفراد العينة لمستوى التمكين الإداري باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لهم.
- توضيح أثر التمكين الإداري على أداء موظفي المؤسسة.
- تحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين عناصر التمكين والأداء الوظيفي لعينة الدراسة.
- تقديم بعض التوصيات لموظفي المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية من أجل إتباع الأساليب التي تمكنها من تعزيز التمكين الإداري بما يسهم في تحسين الأداء الوظيفي.

5. أهمية البحث

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالج، إذ تسلط الضوء على إحدى المفاهيم الإدارية المعاصرة وهو التمكين الإداري لما له من تأثير حيوي في الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين، ولإسيما المديرين منهم وكذا الكفاءة الإدارية للمؤسسة. حيث تم من خلال الدراسة التي بين أيدينا تقديم صورة متكاملة عن طبيعة وأهمية التمكين الإداري، بالإضافة إلى أنها تلفت انتباه أصحاب القرار في المؤسسات للتمكين الإداري كما تزودهم بالمقترحات اللازمة لتحقيق التميز في أداءهم الوظيفي.

6. أسباب اختيار الموضوع

- ميل الباحثين إلى الاهتمام بالمفاهيم المعاصرة التي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي الذي بات يشكل هدف المنظمات باختلاف طبيعة نشاطها.
- نقص الدراسات التي تناولت مفهوم التمكين الإداري وفصلت فيها.
- كمحاولة للمساهمة في تدارك النقص في الدراسات التطبيقية التي تناولت التمكين الإداري والأداء الوظيفي في المنظمات الجزائرية.

- المكانة التي يحتلها التمكين الإداري والأداء الوظيفي باعتبارهما أحد البدائل التي تلجأ إليها المنظمات لتحقيق التميز في ظل حدة المنافسة والتغير المستمر في البيئة سواء الداخلية أو الخارجية لها.

7. حدود الدراسة

بقصد التحكم في إطار التحليل المتعلق بطبيعة هذه الدراسة وللوصول إلى استنتاجات منطقية ارتأينا وضع حدود للإشكالية مع ضبط الإطار الذي يسمح لنا بالفهم الصحيح، وقمنا بإنجاز هذا البحث ضمن الحدود التالية:

- **البعد الزمني:** لقد شرعنا في عملنا هذا منذ بداية شهر فيفري وذلك من أجل البحث المكثف عن المراجع التي تخص موضوعنا حيث دامت هذه الدراسة حوالي 03 اشهر.
- **البعد المكاني:** المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI.

8. صعوبات الدراسة

- قلة المراجع التي تتحدث عن الأداء الوظيفي وخاصة التمكين الإداري.
- صعوبة قبول توزيع الاستبيان على الموظفين.
- صعوبة إيجاد مؤسسة تتوفر فيها الشروط اللازمة للقيام بالدراسة الميدانية، خاصة أن طبيعة الموضوع تتطلب ذلك بهدف استيعاب المعارف النظرية بشكل أحسن ومطابقتها مع واقع المؤسسات.

- صعوبة الحصول على بعض البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية، وكذا رفض إدارات المؤسسة الإجابة على بعض الأسئلة.
- قلة التجربة في ميدان البحث.

9. المنهج المتبع

في إطار القيام بتحليل ومعالجة إشكالية البحث وبهدف اختبار صحة الفرضيات المقترحة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليل، وذلك للاستدلال على مضامين الدراسات والأبحاث المتعلقة بالحقلين المعرفيين لهذا الموضوع.

تم استخدام الوصف اعتمادا على المصادر العلمية المتوفرة والمتمثلة بالكتب والرسائل والأطروحات والبحوث والدوريات والدراسات العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة.

بالإضافة إلى استخدام أسلوب دراسة الحالة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بهدف التعرف على مدى اهتمامها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، ومدى تطبيقها لتحقيق التميز.

10. الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة واحدة من المرتكزات الرئيسية التي يستند عليها أي بحث في بناء إطاره الفكري، وفي هذا السياق، تم الاطلاع على العديد من الجهود البحثية التي تناولت الأداء الوظيفي نظرا لقدم ظهوره والبحث فيه، أما موضوع التمكين الإداري فقد تأخر الاهتمام به لكونه من المفاهيم الإدارية الحديثة، ولكن رغم هذا فقد تم انتقاء هذه الدراسات التي يعتقد أنها قريبة من موضوع البحث؛ وقد تم ترتيبها حسب متغيرات الدراسة، وذلك على النحو التالي:

أولا: دراسات حول موضوع التمكين

1. الدراسة الأولى: دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية، المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل، للباحث أبو بكر بوسالم وهي أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، سنة 2014.

سعت هذه الدراسة إلى تحديد دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك البترولية حاسي الرمل.

وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك دور للتمكين الإداري بنسبة (56.3 %) في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك البترولية حاسي الرمل. وتوصي الدراسة بضرورة الاهتمام بتمكين العاملين، وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات والنظر إلى أخطاءهم كفرص للتعلم، لأجل تعزيز التميز التنظيمي في الشركة المبحوثة.

ثانيا: دراسات حول موضوع الأداء الوظيفي

الدراسة الأولى: تناولت هذه الدراسة موضوع: "بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة على عينة من الإداريين ببعض كليات ومعاهد جامعة باتنة" سنة 2014. للباحثة سهام بن رحمون وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة الآتي:

1. استوفت بيئة العمل الداخلية عناصرها الإدارية والمادية بشكل نسبي بنسبة % 66,50 وليس بشكل تام في الإدارة الجامعية (الكليات والمعاهد).
2. مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل العناصر الإدارية والمادية لبيئة العمل الداخلية.

يتبين من خلال النتائج الآتية:

- رضا الإداريين على عناصر بيئة العمل الداخلية والإدارية والمادية هو رضا نسبي بنسبة % 49.
- أثر عناصر بيئة العمل الداخلية (الإدارية والمادية) على الأداء الوظيفي للإداريين كان نسبي جدا بشكل متوسط بنسبة % 63,26، وعال بنسبة % 12,39 .
- من خلال مؤشرات الأداء الوظيفي الجيد تبين أن نسبة التزام الإداريين بها نسبي جدا بنسبة % 60,83 بشكل دائم، وأحيانا بنسبة % 31,33 وبالتالي فإن مستوى الأداء الوظيفي في ظل عناصر بيئة العمل الداخلية نسبي لأن رضا الإداريين على بيئة عملهم الداخلية نسبي، ومستوى تأثيرهم نسبي أيضا على أدائهم وكذا أدائهم الوظيفي وفق مؤشرات نسبي جدا من وجهة نظر أفراد العينة.

الدراسة الثانية: تناولت هذه الدراسة موضوع " أثر الاتصالات التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة حالة المديرية الجهوية سونلغاز للتوزيع شرق قسنطينة 02، للباحث بوفالطة محمد سيف الدين. وهي مذكرة مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الاقتصاد والمانجمنت، فرع إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، سنة 2009.

النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة:

1. تعتبر بيئة العمل بالمديرية الجهوية ملائمة للاتصال.
2. تلعب الاتصالات التنظيمية دور مهم في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي لمنسوبي المديرية، وهذا يظهر من خلال وجود نوع من التنسيق، الإشراف الجيد، وكذلك تمتع الموظفين بروح معنوية عالية، وتشبعهم بثقافة منظماتهم، كذلك شعورهم بالرضا اتجاه مسؤوليهم وعملهم وهذا راجع لإمكانية حصولهم على أغلب المعلومات التي يحتاجونها سواء كانت بالطرق الرسمية أو غير الرسمية.
3. تتأثر الاتصالات التنظيمية بعدة معوقات تؤثر بدورها على مستوى الأداء الوظيفي وترجع هذه المعوقات إلى تركيز الإدارة بدرجة أكبر على الاتصالات الخارجية، كما توجد أسباب أخرى تتعلق بطبيعة وتنظيم العمل، وأخرى تعود إلى بيئة العمل.
4. تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصال دور مهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي، حيث تعمل المديرية جاهدة على عصنة وسائل الاتصال، وتأهيل العمال ولكن يبقى هناك نقص كبير في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
5. توجد اختلافات جوهرية في استجابات أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس، العمر، المستوى العلمي، المركز الوظيفي، الخبرة العملية.
6. هناك علاقة ارتباط قوي بين الاتصالات التنظيمية والأداء الوظيفي.

ثالثاً: دراسات حول التمكين الإداري والأداء الوظيفي

الدراسة الأولى: تناولت هذه الدراسة موضوع "التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي -دراسة حالة مؤسسة MGB ROYAL (الرعاية)" للباحثة تلخوخ سعيدة وهي مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، سنة 2014.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:

1. يلعب التمكين دوراً حيوياً في تطور فريق العمل والحفاظ عليه.
2. ينبع الاختلاف حول مفهوم الأداء الوظيفي من اختلاف المعايير المعتمدة في قياسه، فالأداء الوظيفي هو الجهد الذي يبذله الفرد من أجل نجاح المؤسسة، إذ يعتبر انعكاساً لقابليته على المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة طويلة الأمد.
3. تتمثل أغراض النظام الفعال لإدارة الأداء في تحقيق الارتباط بين أنشطة العاملين والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتوفير معلومات مفيدة لاتخاذ قرارات إدارية بشأن العاملين وتزويدهم بمعلومات مرتدة تفيدهم في تحقيق أغراضهم.
4. يساهم تقييم الأداء الوظيفي في تحديد صلاحيات الأعمال المتوجبة على الموظفين والنتائج المرجوة منهم، من خلال إصدار حكم موضوعي حول قدرتهم على أداء واجبات ومسؤوليات وظائفهم خلال فترة معينة؛ ويعتمد التقييم الناجح للأداء على المناقشة الرسمية مع الموظفين، من أجل التشجيع على المثابرة والتقدم فيما يجيدونه، وإعطاء الملاحظات في النواحي التي يتطلب المضي بها في الاتجاه الصحيح.
5. الموظفون في مؤسسة MGBRoyal على درجة مرتفعة من إدراك التمكين، فهم على علم بمهامهم والواجبات الموكلة إليهم؛ لذا فهم يطبقون عملية التمكين بدرجة عالية.
6. إن السياسات والإجراءات المتبعة في مؤسسة MGBRoyal واضحة ومحددة، وتساهم في توفير المناخ الملائم لأداء المهام الوظيفية ولتطبيق التمكين.

7. وجود نظام موضوعي، نصف سنوي، لتقويم الأداء في مؤسسة MGBRoyal

8. مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة MGBRoyal عال، إذ أسهم العاملون في تحسينه من خلال الأفكار والمقترحات التي يقدمونها، رغم التقصير في استخدام المكافآت كحافز للموظفين المتميزين في أدائهم.

9. هناك رغبة من قبل الموظفين في مؤسسة MGBRoyal بزيادة حجم المكافآت والحوافز، ومنح الترقية والدرجات الوظيفية، وحاجة إلى تطوير القدرات والمهارات الذاتية الخاصة بالجوانب الإبداعية.

الدراسة الثانية: تناولت هذه الدراسة "علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء -دراسة ميدانية بالمركز الجامعي أحمد زبانه، غليزان" للباحثة دراعو فاطمة وهي مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم. قسم علم النفس والارطوفون، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران.

تتمثل نتائج الدراسة فيما يلي:

1. التعرف على العلاقة بين متطلبات التطوير التنظيمي والأداء من وجهة نظر الموظفين بالمركز الجامعي " أحمد زبانه " بغليزان.
2. مدى إسهام متطلبات التطوير التنظيمي في رفع أداء الموظفين.
3. أهم المعوقات التي تواجه إدارة المركز الجامعي في تطبيق متطلبات التطوير التنظيمي.
4. التعرف على اختلاف أثر كل متطلب من متطلبات التطوير التنظيمي في تفسير الأداء.
5. علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء تبعا لاختلاف: الجنس، المؤهل العلمي.

10. تقسيم البحث

تأتي هذه الدراسة في فصلين:

حيث تضمن أولها الإطار النظري للتمكين الإداري وكذا الأداء الوظيفي من خلال التطرق أولاً إلى ماهية التمكين الإداري في المبحث الأول، أما المبحث الثاني فخصصه لإبراز الأساليب المعاصرة للتمكين والعناصر الأساسية لخطة التمكين، بالإضافة لخطوات عملية التمكين والمعوقات التي تواجه هذه العملية.

بينما خصصنا المبحث الثالث لتناول أهم عموميات الأداء الوظيفي انطلاقاً من مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره، محدّداته تقييم الأداء وصولاً إلى معايير تقييم الأداء. لتنتهي في المبحث الرابع والأخير بتسليط الضوء على أساليب تقييم الأداء الوظيفي وأهم الخطوات والتحديات التي تواجهها عملية التقييم.

أما الفصل الثاني فهو يقدم نظرة حول واقع التمكين الإداري والأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وهذا بعد تقديم لمحة عن المؤسسة ونشاطها.

الفصل الأول: التمكين الإداري والأداء الوظيفي

تمهيد

إن مفهوم التمكين من المفاهيم التي صاحبت تطور الفكر الإداري في السنوات الأخيرة من خلال منحهم السلطة وتوثيق العلاقة بينهم وبين المنظمة في كل المستويات الإدارية بما يحفزهم على تقديم أفكارهم وتنمية مساهمتهم الابتكارية لخدمة منظماتهم، ويعد الأداء التنظيمية من المواضيع التي يحمل في طياتها البعد الاستراتيجي لديناميكية العمل، وهو من المفاهيم الأساسية للإدارة بحيث أن امتلاك خطة استراتيجية كفأ كالتمكين الإداري قد لا يكفي لتحقيق النجاح إلا إذا نفذت على نحو تحقيق أهداف المنظمة من خلال الأداء المتميز بحيث تكون مخرجات هذا الأداء والسبب في بقاء المنظمة.

سنحاول من خلال هذا الفصل الطرق إلى الجانب النظري والذي قسم إلى أربعة مباحث:

– المبحث الأول: تعريف التمكين الإداري وبعض المصطلحات المرتبطة به

– المبحث الثاني: وسائل التمكين الإداري وتحدياته

– المبحث الثالث: عموميات حول الأداء الوظيفي

– المبحث الرابع: أساليب تقييم الأداء الوظيفي

المبحث الأول: ماهية التمكين الإداري

لقد أصبحت الحاجة إلى التغيير في أساليب العمل أكثر إلحاحا مع بداية الألفية الجديدة، إذ أن هذه الضرورة في التغير فرضتها طبيعة البيئة المتغيرة، وكذا الانفجار المعرفي، فالمنظمات الحديثة أصبحت تسعى هي الأخرى إلى تبني أساليب إدارية تصبو إلى الاهتمام برأس المال الفكري، بما يتوافق مع الهدف من ذلك، وهو كسب ولاء وانتماء الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة، ونجد من أهم وأحدث هذه الاستراتيجيات "التمكين الإداري" الذي يجسد فكرة دعم العاملين واستخراج طاقاتهم الكامنة وتمكينهم من حرية التصرف المباشر لزيادة دافعيتهم ومسؤولياتهم.

المطلب الأول: تعريف التمكين الإداري وبعض المصطلحات الإدارية المرتبطة به

إن التمكين الإداري يعد من المفاهيم التي برزت أواخر الثمانيات، ولاقت رواجاً واسعاً في فترة التسعينيات من القرن العشرين، باعتباره أحد الأسس المعاصرة، التي تقوم على تطبيق منهج الإدارة.

أولاً: تعريف التمكين الإداري

تعدد تعريفات التمكين الإداري وتباينت في مضمونها إلا أن معظمها ينصب حول كسب ولاء العاملين وعموماً يمكن أن نوردتها فيما يلي:

– يعرفه Shackleton (1995): "بأنه فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا"، كما يعرفه Ettore (1997) على أنه: "منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات وإمكانية التصرف كشركاء في العمل مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا".¹

– هو ممارسة إدارية تسهم في تعزيز دور الفرد في المنظمة من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات والتحفيز، وتحمل المسؤولية وتهيئة كل مستلزمات أداء العمل بنجاح وفعالية.²

¹ قبطان شوقي، "واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية وأثره على الإنتاج الفكري للأستاذ الجامعي"، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد الثامن، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2013، ص 304-305.

² أفندي عطية حسين، "تمكين العاملين كمدخل للتحسين والتطوير"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص 11.

– يمثل التمكين تلك العملية التي يسمح من خلالها المشاركة في المعلومات، وفي التدريب والتنمية، والتخطيط والرقابة على مهام وظائفهم بغية الوصول إلى النتائج الإيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية، والتنظيمية. ويعد مدخل تمكين العاملين أحد المداخل الحاكمة لتحسين جودة الخدمة، وتحقيق رضا العملاء، وزيادة الإنتاجية، والرضا الوظيفي لدى العاملين، والالتزام التنظيمي، والفعالية التنظيمية.¹

– ويرى كل من بون ولولي (Bowen and Lowle (1995-1992 بأن التمكين هو عبارة عن مجموعة من الممارسات التي تهدف لتبادل المعلومات والمكافآت والمعرفة المتعلقة بالوظيفة والسلطة مع الموظفين والذي بدوره سوف يكون بالتأكيد ذو تأثير إيجابي مباشر على الأداء.²

– وعرفها كذلك Conger بأنها: "عملية تحيين مشاعر المقدرة الذاتية بين العاملين بالمنظمة من خلال تهيئة الظروف التي تساعدهم على السيطرة وزيادة الممارسات الرسمية والأساليب غير الرسمية لمدهم بمعلومات عن مقدرتهم الذاتية".³

ومن خلال ما سبق يتضح أن هناك تباين حول مفهوم التمكين، إلا أن هناك قاسما مشتركا بين التعريفات السابقة الذكر، فجميعها يؤكد على أهمية منح العاملين مسؤولية وسلطة المشاركة في اتخاذ القرارات، وضرورة تزويدهم بالمعلومات من خلال التدريب والتطوير لتجسيد مبدأ المشاركة الواسعة بين الإدارة والعاملين.

¹ بلال خلف السكارنة، "القيادة الإدارية الفعالة"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 300.

² معن أحد صالح العبد لله، "أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي"، دراسة على شركة HP في المملكة العربية السعودية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2018، ص 23.

³ منال البارودي، "الرضا الوظيفي وفق التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين"، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015، ص 140.

ثانياً: المصطلحات الإدارية المرتبطة بالتمكين الإداري

حظي موضوع تمكين العاملين اهتماماً كبيراً من قبل العديد من الباحثين، إلا أنه رغم ذلك مازال الغموض والتناقض الشديد سائداً حول مفهوم التمكين والمفاهيم الإدارية الأخرى، والتي نتناولها كما يلي:

1. التمكين وتفويض السلطة

على الرغم من التشابه الكبير بين مصطلحي التمكين والتفويض من حيث أن كليهما يعني تنفيذ المهام من خلال تفويض السلطات للأفراد، إلا أنه من الممكن التمييز بينهما في عدة نقاط جوهرية. حيث يعرف تفويض السلطة Delegation of Authority بأنه منح العاملين القدرة على التصرف واتخاذ القرارات ضمن الحدود المطلوبة لتنفيذ مهام محددة. وهو كذلك تحويل جزء من السلطات إلى الآخرين لتسهيل عملية التدقيق والوصول إلى الأهداف التنظيمية، وبذلك فإن التفويض يتعلق بالطلب من الموظف القيام بمهمة محددة، وإعطائه السلطة اللازمة لذلك، وغالباً ما تكون هذه المهمة من خارج المهام الاعتيادية للموظف.¹

وفما يلي نحاول إيجاد الفروق بينهما:

الجدول رقم (01): ضبط مصطلح التمكين

أسس المقارنة	التفويض	التمكين
الصلاحيات	نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوسين	إتاحة الفرص للمرؤوسين ليقدروا فيقرر
السلطة	تفويض السلطة في مجالات محددة بدرجة عمق محددة	تتاح لصلاحيات العاملين للمبدأ في نطاق أوسع ومتفق عليه
المسؤولية	تظل المسؤولية مسؤولية المفوض	النجاح ينسب للموظف الممكن والفشل ومسؤوليته
القيادة	يقاد الموظف	تتاح للموظف القيادة الذاتية

¹ زكية محمود أحمد عريقات، "أثر العوامل الشخصية والوظيفية في التمكين الوظيفي"، الطبعة الأولى، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، 2016، ص 140.

المعلومات	المعلومات تتاح على قدر جزئية	المعلومات على المشاع بين الرئيس والمرؤوس
المحاسبة على الأخطاء	إن أخطأ الفرد قد يسحب التفويض	إذ أخطأ الفرد يتحرى السبب ويعالج
الزمن	التفويض قد يكون مؤقتا وقد يلغى أو يعادل نطاقه أو عمقه	دائم والتمكين يشمل قناة وخيارا استراتيجيا مستمرا

المصدر: هدى بنت عمر عبد الله باقبص، آلية التمكين، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في تخصص الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، 2018، ص 16.

2. التمكين والإثراء الوظيفي

اعتبر البعض التمكين مرادفا للإثراء الوظيفي والذي عرفه "Buchanan and Hucznski" بأنه تقنية تعمل على توسعة مهمات العامل لرفع حاجة العاملين للرضى، ولتحسين المحفزات وبالتالي الانجازات. وأضاف "Buchanan and Hucznski" بأنه خلال تسعينات القرن الماضي اعتمدت العديد من المنظمات الإثراء الوظيفي لتطوير جودة الأعمال من خلال التمكين، على اعتبار أن الإثراء الوظيفي كما يعرفانه هو إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوعا في المهام، بالإضافة إلى منح العامل الاستقلالية والحرية في التأثير والتحكم على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتائج وظيفته. إلا أنه نظريا وبالتجربة العلمية للإثراء الوظيفي الوقت الحالي بات استعمال هذا المصطلح محدودا ولم يعد يحمل الحدثة.¹

3. التمكين والمشاركة

هناك خلط لدى بعض الباحثين بين مفهوم التمكين والمشاركة، ووفقا لتعريف التمكين العاملين تعد عملية المشاركة هي المفتاح الأول، والركن الرئيسي لتمكين العاملين خاصة في الصفوف الأولى من

¹ أحمد المعاني وآخرون، "قضايا إدارية معاصرة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 190.

التصرف السريع في المواقف الجديدة التي يواجهونها فالأفراد بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية ولا يساعد في حل الأزمات التي تعترض العمل.¹

المطلب الثاني: أهمية التمكين الإداري وأهدافه

احتل التمكين الإداري أهمية بالغة خلال العقدين الماضيين نظرا لما حققه من نجاحات باهرة وملفتة في العديد من المنظمات الخدمية والصناعية إذ أصبح من أكثر الحلول نجاعة لبلوغ أهداف المؤسسة وتتجلى أهميته من خلال النتائج الإيجابية المحققة من خلاله.

أولا: أهمية التمكين الإداري

تعددت أهمية التمكين ويمكن صياغة أهميته فيما يلي:

- التمكين يؤدي إلى تهذيب كادر المنظمة الذين يشاركون في مهامهم اليومية، بأقل عدد من المديرين، كما يعد التمكين عاملا مهما ومفتاحا أساسيا لتنمية عامل الإبداع داخل المنظمة، فالمنظمات التي تعمل على تمكين العاملين لصنع قراراتهم بأنفسهم، هي تعرف أن العاملين يريدون الاستقالة من العمل، وذلك من خلال تمييز العمل الجيد وفرصة العمل مع الآخرين الذين يحترمهم، بالإضافة إلى أن التمكين يعمل على توفير فرصة لتطوير مهارات العاملين.²
- الاستفادة من خبرات ومهارات العاملين في التفكير والإبداع، وقبول التحدي نحو اتخاذ القرارات، وحل المشكلات على مستواهم التنفيذي، وبما يثبت للإدارة العليا أنهم أقل ثقة وأكثر قدرة على تحمل المسؤولية.
- زيادة درجات الرضا والفخر والإعزاز لدى العاملين بوظائفهم ومهامهم وتكليفاتهم الجدية، وأيضا لأنهم يشعرون أنهم يؤدون أعمالا ذات مغزى ومعنى.
- إثارة التحدي لدى العاملين، ويسهم في جعل العامل المشترك في تحديد مصيره الخاص بأداء العمل بحرية وبقوة.

¹ دراو فاطمة، "علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء"، دراسة ميدانية بالمركز الجامعي أحمد زبانة بغيلزان، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس، جامعة وهران 02، ص 63.

² فادي محمد أوزر، نهاية عبد الهادي التلواني، "التمكين الإداري ودوره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية"، المحافظات الجنوبية، مجلة جامعة الأزهر، غزة، المجلد 20، العدد الثاني، فلسطين، ص 113.

– بناء الثقة وزيادة التواصل الفعال بين الإدارة والعاملين، فالتفويض والتعليم والتمكين وليس الإدارة الأوتوقراطية أو الضيقة هي التي تشكل عمل القائد.¹

أما أفندي فيحصر أهميته فيما يلي:

– الحاجة: وذلك لأن الأفراد الذين يتم تمكينهم يرغبون طوعيا بتحمل المسؤوليات وتكون لديهم القدرة السريعة على الاستجابة لحاجات الزبائن ورغباتهم وبالتالي يؤدي ذلك إلى زيادة معدلات كفاءة الأداء لدى العاملين. إضافة إلى استثارة الالتزام وتعزيزه وتشجيع الإبداع لدى الأفراد.²

ثانيا: أهداف التمكين الإداري

تحتاج المنظمات الممكنة إلى أهداف واضحة وإدارة حاسمة، ونقطة الانطلاق نحو ذلك عندما يبدأ المدبرون والرؤساء في إخضاع أنفسهم لبرامج التغيير بما يتضمن تعديل القيم الفردية، التي يجب أن تؤدي إلى الاهتمام الأكبر بأهداف التمكين، ويمكن أن نورد وجهات نظر الباحثين حول التمكين:³

– يساهم التمكين الإداري في تحرير الفرد العامل من القيود، وتشجيعه وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة وعدم الاعتماد على القوانين الجامدة في المنظمة. ويمكن أن يساهم التمكين في تحقيق العديد من الأمور كما أشار لها، وهي كما يلي: الشعور بالسيطرة والتحكم في أداء الفرد للعمل بشكل كبير، الإحساس بإطار العمل الكامل بالمسائلة والمسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة أو الدائرة التي يعمل بها، المسائلة والمسؤولية عن سبات أعمال العامل، إنجاز الأعمال شكل فاعلية من خلال استثمار الموارد البشرية المتاحة، يزيد من دافعية الأداء المراد إنجازه من قبل العاملين، القضاء على الإحباط والضغط المثالية من العمل.

¹ رضا إبراهيم المليحي، "إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق"، عالم الكتب، الطبعة الأولى، 2011، ص 262.

² عمر جهاد عبد الرحيم محمية، "أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية"، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2016، ص 29.

³ أحمد الكيلاني وآخرون، "التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات الإبداعية لدى موظفي قطاع الخدمة المدنية في دولة فلسطين"، دراسة حالة ديوان الموظفين العام "أ نموذجاً" ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر الدولي الخاص بموضوع المرونة الإدارية، 2018/06/29-25، ص 05.

إذا أشارت دراسة في سنة 2000 إلى أن التمكين الإداري يمكن أن يحقق الأهداف الأتية:¹

- إبقاء المنظمة في المقدمة دائما ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه.
- الاستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد السرية المتوافرة.
- زيادة ربحية المنظمة وزيادة المبيعات فيها ومن ثم تحقيق النمو.

وقد قامت دراسة Turban and AL سنة 2000 بتلخيص أهداف التمكين من خلال النقاط التالية:

- زيادة الدافعية لتقليل الأخطاء وذلك لتعمل الأفراد مسؤولية أكبر عن أعماله.
- زيادة فرض الإبداع والابتكار.
- دعم التحسينات المستثمرة للعمليات والمنتجات.
- تحسين رضا العملاء والاحتفاظ بهم.
- تحرير المستويات الإدارية العليا والوسطى من ممارسة دور الوقاية المتشددة، والتوجيه بشكل رئيسي نحو الأعمال ذات القيمة الاستراتيجية للمؤسسة.

وتؤكد دراسة الضلاعين سنة 2010 أن الهدف الأساسي من عملية التمكين هو استحداث قوة عمل قوية وممكنة لديها القدرة على إنتاج سلع وخدمات.

تفوق توقعات العمل الداخلي والخارجي، من خلال التركيز بشكل أساسي على صانع الخدمة أو السلعة وخدمات تفوق توقعات العميل الداخلي والخارجي، من خلال التركيز بشكل أساسي على صانع الخدمة أو السلعة واستحداث الوعي لديه نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وبذلك بإطلاق طاقات الإبداع والابتكار لديه وعدم ربطه بالسياسات والإجراءات المقيدة غير المرنة، فهم بحاجة إلى محيط ثقافي محفز، يوفر الثقة والأمان، والشعور بالرضا الوظيفي، والانتماء والولاء الحقيقي للمؤسسة، لخدمة العميل ونيل رضاه، وهذا لن يتحقق إلى برضا العميل الداخلي.²

¹ زكريا مطلق الدوري، أحمد على صالح، "إدارة التمكين واقتصاديات الثقة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 93.

² فوزية برسولي، "أثر التمكين في الأداء البشري"، دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، رسالة مقدمة لنيل لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018، ص 19-20.

المطلب الثالث: مبادئ التمكين الإداري وأبعاده

أولاً: مبادئ التمكين الإداري

لتمكين الإداري سبعة مبادئ مستمرة من الأحرف الأولى من كلمة empower في اللغة الإنجليزية وتعلن منح السلطة القانونية أو تحويل السلطة (القوة)، حيث يمثل كل حرف منا مبدا من المبادئ وهي:¹

1. تعلم العاملين education

ويقصد بتعليم العاملين منح المنظمات العاملين فيها فرضا تعليمية في المعاهد والجامعات أو باستخدام الخرجين لتلبية احتياجاتهم من الموارد البشرية المؤهلة عاليا، وهذا الزيادة فعاليتهم ومن ثم نجاح المنظمة.²

2. الدافعية motivation

فعلى الإدارة التخطيط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين، وبيان دورهم الحيوي في نجاح المنظمة، من خلال برامج التوجيه والتوعية وبناء فرق العمل المختلفة، واعتماد سياسة الأبواب المقترحة للموظفين من قبل الإدارة العليا.

3. وضوح الأهداف purpose

يتعين على كل فرد من المنظمة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة وأهداف المؤسسة، من أجل الاستخدام المخطط والموجه لإمكانيات الإبداعية لتحقيق أهداف المنظمة.

¹ تلخوخ سعيدة، "التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي"، دراسة حالة المؤسسة mgrroyal بالرغاية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2014، ص 04.

² عيشوش خيرة، "التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في مالية دولة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011، ص 17.

4. حقوق الملكية owerships

وهذا المفهوم يتعلق بسياسات تشجيع امتلاك الموظفين لجزء من أصول المنظمات أو من خلال إيجاد خطط لزيادة عوائدهم. وامتيازاتهم بحيث يكون لدى المنظمة قوة عاملة من الأفراد المالكين لمزايا وأصول تؤدي إلى تعزيز ولائهم وشعورهم الإيجابي تجاه منظماتهم، مما يؤدي إلى توسيع صلاحيتهم في العمل وزيادة مسؤوليتهم عن إنجازهم.

5. الرغبة في التغيير willingness to change

فتشجيع الإدارة العليا والوسطى للتغيير تجعل وسائل الأداء تنجح، وهنا تكون النتائج التمكين تقود المنظمة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها.

6. نكران الذات ego elimination

فبعض المديرين المتصفين يحب الذات وإتباع النمط الإداري القديم المعتمد على السلطة والسيطرة، ينظرون إلى التمكين على أنه تهديد وتحد لهم، وليس طريقا لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمنظمة، أو فرص لنموهم شخصيا كمديرين وموجهين.

7. الإحترام respect

وهو يعني عدم التمييز بين الموظفين والاعتقاد بأن كل عضو منهم قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عملية الإبداع فيه.¹

¹ زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 93.

ثانيا: أبعاد التمكين الإداري

إن الاهتمام الكبير الذي حظي به التمكين الإداري العاملين من الكتاب الباحثين في مختلف المجالات أدى بطريقة أو بأخرى لبروز أبعاد متنوعة تتمثل في 4 أبعاد:

1. حرية الاختيار : Selfdetermination

وتشير إلى مقدار ما تتمتع به الموظف من حرية في اختيار كيفية تنفيذ المهام، وتعزف كذلك بأنها حرية التقرير والاستقلالية في بدء العمل والاستمرار بالوتيرة نفسها في العمل وسلوكيات العمل.¹

2. المعنى meaning

وتعني الإحساس بوجود الغاية والهدف من الارتباط الشخصي للأفراد بالعمل من خلال الاعتناء الداخلي للفرد بشؤون الوظيفة أو المهمة، كما أن انخفاض وجود معنى للعمل يجعل الفرد تحس بالعزلة وعدم الارتباط بالأحداث الجوهرية للوظيفة، ويرى (sjoberg rt) أن زيادة إحساس الفرد بقيمة الوظيفة تؤدي إلى الالتزام والرغبة في المشاركة والتركيز.²

3. الفعالية الذاتية

وتعني قدرة الفرد على إنجاز مهام عمله بنجاح استنادا إلى خبراته ومهاراته ومعرفته، وتتوقف الفعالية الذاتية على مدى شعور الأفراد العاملين بالثقة بالنفس والانتماء للمؤسسة، وضوح المسؤوليات والواجبات الوظيفية، ووجود نوع من التعاون بين العاملين من جهة، وبين إدارة المؤسسة من جهة أخرى.

4. التأثير

ويعني اعتقاد الفرد بأنه له تأثيرا على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المؤسسة خاصة المتعلقة بعمله.³

¹ زكية محمود أحمد عريقات، مرجع سبق ذكره، ص 27.

² "دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي"، دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في إدارة أعمال، جامعة أبي بكر بلقايد، 2015، ص 24.

³ رضا إبراهيم المليجي، مرجع سبق ذكره، ص 268.

المطلب الرابع: مستويات التمكين الإداري

يهدف التمكين الإداري إلى إيجاد مستوى إداري فعال ذو جدوى داخل المنظمة، وذلك بمنح الصلاحيات للعاملين بالقيام مما يروونه مناسباً وبما يضمن تحقيق نتائج إيجابية تخدم مصلحة المنظمة. حدد باستور (pastor 1996) خمسة مستويات للتمكين يمكن للفريق والإداري تطبيقها وهي:

– المستوى الأول:

يتخذ الإداري القرارات ويعلم الفريق، وقد يبدو هذا أساساً واضحاً، ولكن في الأغلب يضح المديرون قرارات وأن يكلفون أنفسهم عناء إعلام الفريق.

– المستوى الثاني:

في هذا المستوى يسأل المدير فريقه عن أية اقتراحات، ويوضح القرارات معتمداً على المقترحات، ويعلم الفريق بها.¹

– المستوى الثالث:

يتم في هذا المستوى حلقة مناقشة بين المدير والفريق بشكل مفصل وتتشكل من مجموعة الاقتراحات ومداخلاتهم التي قد يأخذها المدير أو لا يأخذها ثم يقرر ويعلم الفرق بقراراته النهائية.

– المستوى الرابع:

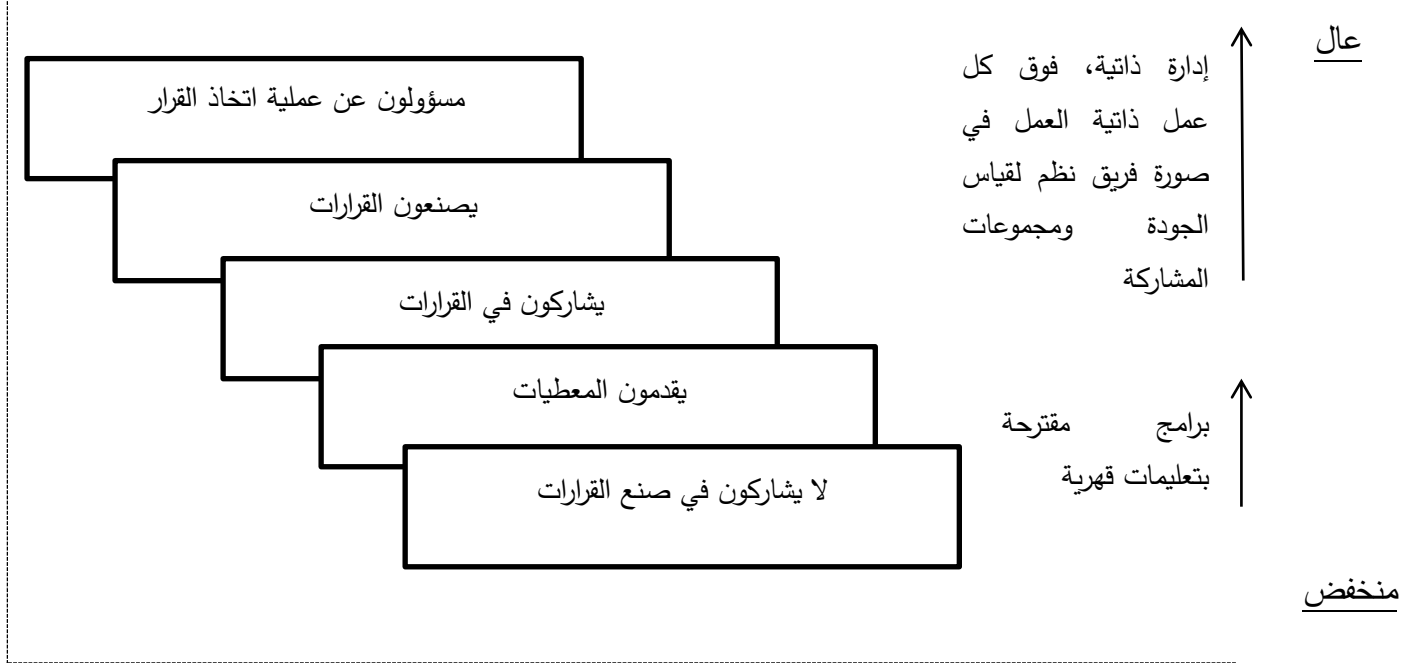
لهذا المستوى يستمر بناء العلاقات ويكون هناك تعاون بين المدير والفريق ثم تقو القرارات بشكل نهائي بين المدير والفريق.²

¹ هدى بنت عمر عبدالله باقبص، "آلية التمكين الإداري"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، 2018، ص 23.

² عمر جهاد عبد الرحيم محمية، مرجع سبق ذكره، ص 25.

والشكل 01: يوضح تسلسل التمكين الإداري وفق المستويات المختلفة

الشكل رقم (01): مستويات التمكين الإداري



المصدر: أفندي عطية حسين، "تمكين العاملين كمدخل للتحسين والتطوير"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص 38.

يلاحظ من الشكل (01) أن مدرج التمكين يبدأ بالمستوى الأول، وهو المستوى الذي ليس للأفراد فيه حرية التصرف، وينتهي بمستوى التمكين الكامل، حيث يشارك الأفراد بفاعلية في تحديد استراتيجية المنظمة، كما يمنحون صلاحية اتخاذ القرار وسيطرون على إدارة أعمالهم.¹

¹ أسامة حسن سالم القانون، "دور القيادة الاستراتيجية في تمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني"، الشق المدني، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الموصل، فلسطين، 2016، ص 65.

المبحث الثاني: وسائل التمكين الإداري وتحدياته

ظهر مفهوم التمكين كنتيجة لتطور الفكر الإداري ونظرياته ومفاهيمه بشكل عام، وقد تطرقت الكتابات المعاصرة حول التمكين إلى عدة اتجاهات أساليب في التمكين، حيث يبدأ التدرج في مستويات وأساليب التمكين من انعدام سلطة الموظفين، وينتهي بالتمكين الكامل إذ يشارك المواطنون في وضع الاستراتيجيات للمنظمة، ووضع المكافآت والجزاءات كما يركز التمكين على مجموعات من الأساليب المعاصرة لتحقيق التمكين ونجاحه

المطلب الأول: الأساليب المعاصرة للتمكين الإداري

إذ التمكين الإداري يمكن أن يتم بأساليب كثيرة ومختلفة، حيث يختلف الباحثون في مجال العلوم الإدارية في تفسير مفهوم التمكين وتحديد أساليبه إلا أن مجمل الأساليب التي اتفق عليها الباحثون وردت كالتالي:

أولاً: التمكين التحفيزي: « motivation approach »

ويعرف بالتمكين من خلال التحفيز، أو التمكين النفسي، أو التمكين من منظور الأفراد، حيث يتم تناول التمكين من ناحية نفسية "سيكولوجية" كمفهوم تحفيزي يتمحور ويتمركز حول الدافعية عند الفرد نحو الكفاءة والاقترار أي أنه يشكل دافعية لدى العاملين من أجل تحقيق مستويات عالية من الكفاءة، ويعد "كنوجر" و"كانجو" « conger & cango » من رواد هذا الأسلوب حيث عرفا التمكين بأنه تعزيز الكفاءة الذاتية، وقد اقترحا أن التمكين عبارة عن بناء تحفيزي، وقد انتقد الكتابات التي وصفت التمكين بأنه تعويض السلطة حيث أن التمكين يتضمن عاملاً حفز ودافعية من خلال تفعيل قدراته الذاتية.

ثانياً: التمكين الهيكلي: « structural approach »

ويفهم من خلال هذا الأسلوب بأنه منح السلطة، وسلطة اتخاذ القرار وتتبع القوة في المنظمات من عدة مصادر منها: السلطة الهيكلية، والمركزية، والسيطرة على الموارد، أو التأثير على مخرجات المؤسسة، ويكون التمكين الهيكلي بتقديم اللامركزية الأفقية الرسمية للسلطة، مثل تدفق القوة، إضافة إلى أنه يحتوي على تفويض السلطة، وإعطاء صلاحية صنع القرارات للعاملين بالتزامن مع حرية التصرف.¹

¹ دار رضا إبراهيم المليجي، مرجع سبق ذكره، ص 276-277.

ثالثاً: أسلوب التمكين من خلال النمط القيادي

ويشبه هذا الأسلوب التمكين من خلال التحفيز إلا أنه يكون من طرف الإدارة، حيث تعتمد إلى منح الحاملين السلطات التي تؤهلهم للمشاركة في المنظمة.¹

المطلب الثاني: العناصر الأساسية لخطة التمكين الإداري

تعتبر عناصر التمكين الإداري من المرتكزات الأساسية لنجاح تطبيق مفهوم التمكين ويمكن تحديد أبرزها فيما يلي:

أولاً: تفويض السلطة

الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى أقل مستوى إداري في المنظمة، حيث يفوض الرئيس الإداري أحد مرؤوسيه ممارسة بعض اختصاصات الوظيفة التي يشغلها، فيكون للمفوض إليه اختصاص إصدار قرارات فوض باتخاذها دون الرجوع إلى الرئيس ومن ثم يتبع النظام المركزي في اتخاذ القرارات، مما يتطلب التوسع في تفويض الصلاحيات كي يتاح للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا صلاحيات، أوسع في: وضع الأهداف وحرية التصرف، واتخاذ القرارات وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة المنظمة.

ثانياً: فرق العمل

يقصد بفرق العمل مجموعة من الأفراد يعملون مع تحقيق أهداف محددة ومشتركة، أو يجب أن يتمتع بمهارات متكاملة، ويلتزم بتحقيق هدف مشترك ومسؤولية جماعية، وله سلطة اتخاذ القرارات التنفيذية، على أن تتحقق فعالية المجموعة من خلال خصائص المنظمة التي تتضمن ثقافتها، هيكلها التنظيمي، نشاط التدريب، التعليم، ودرجة تمكين العاملين فيها يجعل إحدى الآليات الهامة لتطبيق التمكين الإداري في المنظمات.

¹ زكية محود أحمد عريقات، مرجع سبق ذكره، ص 35.

ثالثا: تدريب العاملين

تعتبر المنظمة المعاصرة متعلمة وتتصف بوجود جهود مستمرة فيها من أجل تعليم مواردها البشرية بشكل دائم أشياء جديدة، وكيفية تطبيق ما تعلموه في واقع عملهم، بهدف تحسين جودة ما تقدمه من سلع وخدمات وتحقيق رضا زبائنهم، فنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يعود إلى أنها تتيح لكافة عامليها سبل التعلم من خلال: التدريب، التجريب، التعلم الجماعي وإدارة المعرفة. فمن خصائص المنظمة الممكنة توفير برامج تدريبية خاصة لتدريب العاملين على: مهارات اتخاذ القرارات، إدارة الصراع، حل المشاكل، مهارات الاتصال، والعمل مع فرق العمل.

رابعا: الاتصال الفعال

الاتصال الفعال يتيح للعاملين فرص: إبداء الرأي، تبادل الأفكار والآراء والمعلومات عندما يتطلب تعريف جميع العاملين بأهداف المنظمة ورسالتها، وتعريف كل موظف بدوره لتحقيق هذه الأهداف، واهتمام الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة بين العاملين على اختلاف مستوياتهم، وتوفير فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على أداء أعمالهم، وسهولة وصول الموظفين إلى أصحاب القرار وشرح موقفهم.

خامسا: تحفيز العاملين

يعبر التحفيز من مجموعة العوامل إلى تحريك قدرات العاملين لبذل جهد أكبر لتحقيق نتائج أفضل، ومن ثم فإن نظام الحوافز الجيد سهم في جذب الأفراد والتحاقهم بالتنظيم، بالإضافة إلى إشباع حاجاتهم وتعزيز استمرارهم في العمل. كما يثير المنافسة وبذل الجهد لتحسين أدائهم والإبداع فيه، ويوفر لهم المناخ التنظيمي الإيجابي الذي يشعرون بالرضى والثقة، ويرفع روحهم المعنوية ويقوي ولائهم للتنظيم ورغبتهم في الحرص على تحقيق أهدافه بفعالية وفاعلية.

سادسا: محاكاة الآخرين في سلوكهم

تعتبر المحاكاة من أكثر الوسائل نجاعة في تطوير المهارات وتغيير السلوك، إذ يميل الموظفون إلى تقليد سلوك الأشخاص الذين يحترمونهم، فحتى في ظل الظروف التي لا يكون فيها المديرون موضحا للإعجاب، بإمكانهم أن يصبحوا نموذجا يحتذى به.¹

المطلب الثالث: خطوات تطبيق التمكين الإداري

إن التمكين الإداري يمكن تنفيذه من خلال عدد من الخطوات التي يفترض أن تأتي متسلسلة ومنطقية وتؤدي إلى العرض، حيث حدد الباحثون خطوات تنفيذ فلسفة التمكين كل حسب وجهة نظره، إلا أن مجملها يتفق عليها على النحو التالي:

الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة إلى التغيير

بمعنى أن يوضح المدير للعاملين الأسباب الكامنة وراء تمكينهم للأمر الذي يجعل العاملين يفهمون أكثر المهام والمسؤوليات الملقة على عاتقهم، وكيف يمكنهم أن يؤديوها.

الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين

إن التمكين لا يمكن أن يتحقق فعلا بدون أن تتوفر رغبة ما لدى المدير في التنازل عن بعض سلطته لمروؤوسيه أملا في تمكينهم، الأمر الذي يفرض إيمانا منهم بضرورة التمكين والتزاما بممارسته.

الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك بها المرؤوسون

فكلما كثرت القرارات التي يشارك بها المرؤوسون كلما شعروا بالثقة، وبإمكانية النجاح، وبالمقدرة على تحميل المسؤولية، وتحقيق الإنجاز الأمر الذي يحقق التمكين ممارسة وقولا.²

¹ تلخوخ سعيدة، مرجع سبق ذكره، ص 24-26.

² أحمد بطاح، حسن المعاني، "الإدارة التربوية رؤيا معاصرة"، الطبعة الأولى، دار الفكر، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، 2016، ص 123-124.

الخطوة الرابعة: المشاركة في المعلومات

لكي يمكن للمرؤوسين اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل، يجب أن يتوفر الموظفين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركون فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريق أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.

الخطوة الخامسة: اختيار الأفراد المناسبين

يجب على المديرية اختيار الافراد الذين يمتلكون القدرة والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي بفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختبار الأفراد المتقدمين للعمل.

الخطوة السادسة: الاتصال لتوصيل التوقعات

يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظيفتهم، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين، حيث يحدد المدير والمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.¹

الخطوة السابعة: توفير التدريب

إن التدريب هو أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين مثل حل المشكلات، والاتصال، وإدارة الصراع، والعمل مع فريق العمل، والتحفيز، وذلك لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

¹ منال البارودي، مرجع سبق ذكره، ص143-144.

الخطوة الثامنة: الاتصال لتوضيح التوقعات وأهداف التمكين

يجب أن يتم شرح وتوضيح المقصود بالتمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم، واستخدام خطة عمل الإدارة كوسيلة لتوصيل توقعات الإدارة للعاملين، حيث يحدد المدراء للمرؤوسين الأهداف التي يجب تحقيقها كل فترة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير

لكي يكتب لمجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة، وذلك عن طريق تصميم نظام للمكافآت يتلاءم مع اتجاهاتها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل.

الخطوة العاشرة: عدم استعمال النتائج

لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، وهنا يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم العاملون أية محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يصنف على عانتهم مسؤوليات جديدة، وما أن تبني برنامج للتمكين سيضمن تغييرا، فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والعاملون وقتهم لإيجاد متطلبات جديدة لبرنامج التمكين.¹

¹ هدى بنت عمر عبد الله باقبص، مرجع سبق ذكره، ص22-23.

المطلب الرابع: معوقات التمكين الإداري

إن اللجوء إلى تطبيق التمكين الإداري بسلالة وقناعة من قبل الإدارة وكذا بتقبل الفكرة من قبل المرؤوسين يصبو إلى خدمة أهداف المنظمة بطريقة أو بأخرى، لكن هذا التطبيق يعتبر تغييرا حاسما يصطدم بيئة متغيرة قد يستجيب بالتصدي لهذا التغيير وهو ما يشكل عرقلة لتطبيق التمكين.

بالرغم من المزايا التي يحققها التمكين إلا أن هناك معوقات في تطبيق وانتشار هذه الممارسة الإدارية وأهم هذه المعوقات:

- 1- يمسك المدراء بالصلاحيات والمسؤوليات خوفا من مقدرات النفوذ والسيطرة والتمسك بالمركزية الشديدة.
- 2- الخوف من الإنجاز الذي سوف يحققه الأفراد نتيجة ممارسة التمكين الإداري وبالتالي فإن القادة والمدراء الذين لا يملكون المهارات والقدرات الإبداعية سوف يؤثر على موقفهم هذا الإنجاز ويشعرهم بالضغط وفقدان ما يميزهم.
- 3- المقاومة من قبل الموظفين والنقابات: إن العائق الرئيسي هو مقاومة التغيير والذي يعد أحد أهم الخصائل البشرية المتأصلة وفقا لـ Grazier حيث أن مقاومة التغيير هي شق طبيعي، حيث لو كان ذلك التغيير إيجابيا فإنه لن يكون مريحا بالنسبة للموظفين لأنه ينطوي على أشياء جديدة لا يعرفونها ولكن عندما يعرفونها فإن التعامل مع مسألة مقاومة التغيير يصبح أكثر سهولة ويصبح من الممكن إيجاد حلول لها من خلال استخدام عدد من الاستراتيجيات.¹
- 4- الاتجاه الخاطئ من الإدارة في النظر للتمكين كحل سريع لكل المشكلات الإدارية، حيث تتطلب هذه العملية وقتا ودعما كبيرا يتطلب مشاركة جميع الأطراف.
- 5- تغيير مدير جديد قد يغير في التمكين وأساليبه مما يؤثر على مجهودات التمكين.
- 6- قيام الشركة بتحالفات استراتيجية تعطل من مجهودات التمكين لعدم سهولة الربط بين مختلف البرامج.
- 7- عدم إحساس الأفراد بالأمن الوظيفي مما يحد من درجة الإبداع لديهم ويحول دون تبنيهم لفكرة التمكين.

¹ أسامة حسن القانون، مرجع سبق ذكره، ص 76-77.

8- سيادة البيروقراطية التي تشكل تيارا بعمل ضد نجاح التمكين، حيث تقوم البيروقراطية على الأوامر والقواعد الحاكمة وتدفق السلطة، بينما يقوم التمكين على التسطيح الهرمي.¹

المبحث الثالث: عموميات حول الأداء الوظيفي

تعتبر عملية الأداء سياسة من السياسات الإدارية العامة والمعقدة بمثابة وسيلة التي تدفع الإدارات والمؤسسات للعمل بحيوية ونشاط حيث تجبر رؤساء على مراقبة وملاحظة أداء مرؤوسيههم بشكل مستمر ليتمكن من تقييم أدائهم، كما أنها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة أمام رؤسائهم ودراسة الأداء وتقييمه يمكن من التحكم أكثر وكذلك المعرفة الصحيحة لقدرات العنصر البشري داخل المؤسسة.

المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي

أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي

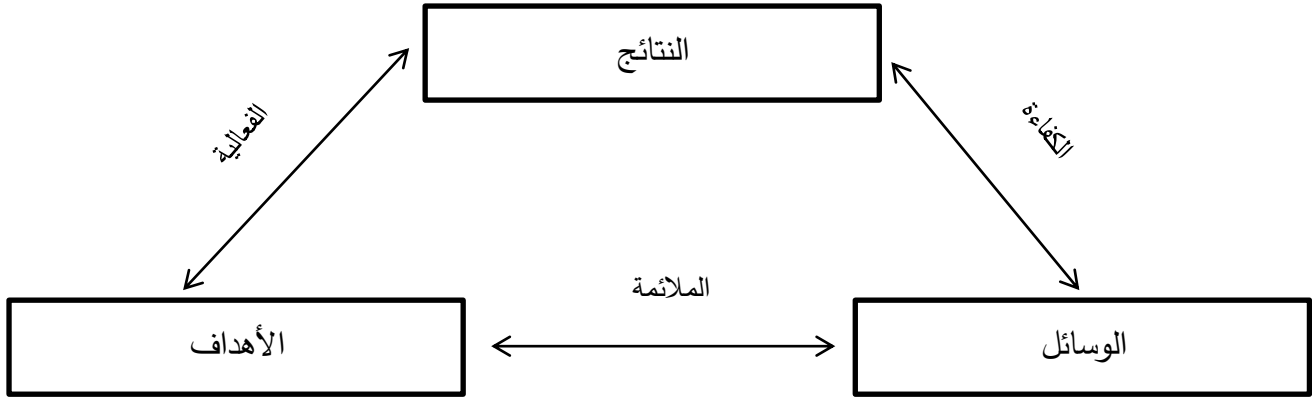
- يشكل الأداء المحور الأساسي الذي تنهي حوله جهود المدراء كافة وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة.
- إن كلمة "أداء" مشتقة من الفعل أدى وأدى الشيء قام به، فإن المعنى الدقيق في اللغة لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به.
- كما نعني بأداء الفرد للعمل بقيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها العملية.
- ويعرف الأداء وعلى أنه سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط تابعة من داخل الفرد فقط، لكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية والخارجية المحيطة به.

¹ أبو بكر سالم، "دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي"، دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015، ص 30.

² مجلة دراسة في علم الاجتماع والمنظمات، العدد الخامس، جوان 2015، ص 61-62.

ويرى بعض الباحثين أن الأداء: هو عبارة عن حصيلة الجهد المبذول من قبل فرد معين والنتائج عن تفاعل ثلاث عوامل:

شكل رقم (02): يمثل المفاهيم المرتبطة بالأداء



المصدر: مجلة دراسة في علم اجتماع المنظمات، العدد 05، جوان 015، ص 61-62.

ثانيا: تعريف الأداء الوظيفي

يرى Armstrong أنه عملية لتأسيس فهو مشترك حول ما هو مطلوب تحقيقه وكيفية القيام به ويعد مدخلا للإدارة البشرية، يزيد من احتمال تحقيق النجاح.

ويرى Caragl ostoy أن الأداء الوظيفي هو محصلة أداء جميع فرق العمل في المهام والوظائف المختلفة في المنظمة بشكل فعال.

وعرف معجم مصطلحات العلوم الإدارية الأداء الوظيفي بأنه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفق المعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب.¹

يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما حدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد.

¹ أحمد الدمرداش، "جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي"، الطبعة الأولى، دار الحكمة للطباعة والنشر، 2018، ص 23.

ويعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات والإدراك بالدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

وفي تعريف آخر للأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلف بها المنظمة أو الجهد التي ترتبط وظيفته بها.¹

هناك من يرى أن الأداء الوظيفي هو انعكاس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله، وهو سلوك وظيفي هادف يقوم به العامل لإنجاز الأعمال المكلف لها وأنه مستوى قيامه بالعمل ومن خلال هذا المستوى يتحدد الأداء، إذا كان متميزا أو جيدا أو متوسطا أو متدينا، وهذا يتوقف على عدة عوامل داخلية وخارجية، مثل مناخ العمل، قدرات ومهارات العاملين واستعدادهم نحو العمل ورضاهم الوظيفي، فمن خلال هذا التعريف يمكن أن نتوصل إلى الأداء الوظيفي هو:²

- جهد يهدف إلى تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد مخرجات أو منتجات.
- جهد يسعى إلى تحقيق أهداف الوظيفة وأهداف المنظمة.
- سلوك وظيفي هادف يظهر نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.
- محصلة تفاعل بين محددات هي الدافعية الفردية وبيئة العمل الداخلية وقدرة الفرد على انجاز العلم.
- يرتبط الأداء بعوامل خارجية تتضمن مناخ العمل، والعلاقة بالزملاء والرؤساء والتجهيزات ومدى ملائمة مكان العمل.

¹ رواية حسين، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 233.

² سهام بن رحمون، "بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي للإداريين"، دراسة ميدانية بكلية جامعة باتنة، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 205-206.

المطلب الثاني: عناصر ومحددات الأداء الوظيفي

أولاً: عناصر الأداء الوظيفي

هناك عناصر يجب أن تتضمنها عملية تقييم الأداء العاملين في المنظمات الإدارية ويعتبر توفر هذه العناصر شرطاً أساسياً لنجاح هذه العملية وهذه العناصر هي:

– المعرفة بمتطلبات العمل:

يشمل المعارف العامة، المهارات الفنية والمهنية والبراعة والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء وما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل.

– كمية العمل المنجزة:

أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

– المثابرة والثوق:

تشمل الجدية، التفاني في العمل، قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجازه للأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الفرد إلى الارشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.¹

إضافة إلى هذه العناصر السابقة الذكر نذكر ما يلي:

التدريب كعملية متكاملة والتوجيه والموارد البشرية بما تضمنه من كفاءات ومهارات وقدرات والعدالة والحوافز المادية والمعنوية ومراعاة عنصر الوقت بدل المزيد من العمل للحصول إلى تخطيط ذي كفاءة عالية وهذه العناصر تشير أيضاً إلى ضرورة الاهتمام بكل الوظائف الإدارية.²

¹ محمد بن عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 265.

² موسى اللوزي، "التنظيم وإجراءات العمل"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، 2007، ص 217.

ثانياً: محددات الأداء الوظيفي

يحاط أداء الفرد بالعديد من المحددات المرتبطة والمتداخلة وحتى يتسنى إدارة الأفراد بكفاءة لابد أولاً من فهم العوامل المحددة التي من شأنها تحديد طبيعة السلوك الذي سيسلكه الفرد عند أدائه لمهام وظيفته، وقد سعى الباحثون في علم الإدارة إلى تحديد أهم تلك المحددات وقد خلصوا إلى أن أداء الفرد يحدث نتيجة للتفاعل ما بين القدرة على العمل والدافعية في العمل، ودرجة الدعم التنظيمي ما هو موضح في المعادلة التالية:

$$\text{أداء الفرد} = \text{الدافعية} + \text{القدرة} + \text{الدعم التنظيمي} + \text{الإدراك}$$

– الدافعية:

تعرف الدافعية بأنها منبع السلوك ووقود الأداء وتشير إلى مدى قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحددة والاندفاع الذاتي والفوري لأداء هذه المهام.

– القدرات:

القدرات عبارة عن خصائص شخصية يستخدمها الفرد العامل في أداء عمله، مثل القدرة على القيام بالعمل كما هو مخطط له، القدرة على الاتصال لتحسين النتائج من خلال اكتساب أكبر قدر من المعلومات القدرة على الاستيعاب والفهم الصحيح لما هو مطلوب القيام بالعمل بشكل صحيح وهذه القدرات لا تتغير عبر فترة زمنية قصيرة ويمكن بناء هذه القدرات من خلال عملية التدريب، التعلم، ويجب أن تكون هذه القدرات تتناسب مع الوظيفة التي يتم أدائها.

– الدعم التنظيمي:

يشير الدعم التنظيمي إلى القدر الذي تهتم به المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها من خلال معاملتهم بعدالة ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والاتصال لشكاوهم وبمعنى آخر فالدعم التنظيمي ينعكس في صورة الإدراك للأفراد ولهذه التأييد والدعم.¹

¹ زيد صالح حسن سميع، "أثر الثقافة التنظيمية"، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير، اليمن، 20019، ص

– الإدراك:

يشير الإدراك إلى العملية المعرفية الأساسية الخاصة بتنظيم المعلومات وأوانه عملية استقبال المؤثرات الخارجية وتفسيرها من قبل الفرد تمهيدا لترجمتها إلى سلوك معين، لذلك فإن هذه العملية هي الأساس التي تقوم عليه سائر العمليات الأخرى، وبدونها لا يستطيع الفرد أن يعي أو أن يتعلم، وتجدر الإشارة إلى أن الإدراك يختلف بين الأفراد، لذلك لابد من تفهم قدرات الموظفين وأسلوب تنظيمها للمعلومات الوارد إليها.

– مناخ أو بيئة العمل:

يجب أن تتم تهيئة مناخ العمل المناسب بحيث يؤدي إلى اشباع حاجات الفرد التي هي انعكاسات لدافعه نحو العمل.¹

– قدرة الفرد على القيام بالعمل المحدد له:

أي يجب أن تتوفر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له، ومحصلة التفاعل يبين الدافع الفردي على العمل من ناحية ومناخ العمل من ناحية أخرى هي الشعور العام بالرضا عن العمل أو الاستيلاء منه.

وهنا يتطلب ضرورة توافر المقاييس المناسبة لقياس الدافعية ومناخ العمل والقدرة على أداء العمل، حيث يساعد توفر هذه المقاييس المناسبة في تحديد مستوى الأداء وأسباب القوة أو الضعف، هذا المستوى واتخاذ اجراءات اللازمة لنقاط الضعف، لرفع مستوى أداء الفرد مع العلم بأن المحددات السابقة يجب أن يراعى فيها ما يأتي:

- ❖ أن محدّدات أداء الفئة من العاملين ليست هي بالضرورة محدّدات أداء فئة أخرى؛
- ❖ أن محدّدات أداء الفئة من العاملين ليست هي بالضرورة محدّدات أداء في مؤسسة أخرى؛
- ❖ أن العوامل البيئية الخارجية لها أثر كبير في تحديد محدّدات الأداء.²

¹ زيد صالح حسين سميع، مرجع سبق ذكره، ص 101-104.

² محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 265.

المطلب الثالث: تقييم الأداء الوظيفي وأهميته

أولاً: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

ظهرت عملية تقييم الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى إلا أن المنظمات لم تأخذ به إلا في أواخر العشرينيات كما أنه لم يتبلور إلا كوظيفة متخصصة.

يرى "أبو شيخة" أن عملية تقييم الأداء بأنها عملية مخططة ومستندة إلى قواعد وأساليب محددة بشكل موضوعي واقعي، كما أنها عملية إيجابية لا تسعى لكشف عيوب والأخطاء بهدف إيقاع العقوبات على المقصرين من الموظفين، كما أنها عملية حركية مستمرة وإن كانت نتائجها النهائية لا تظهر في نفس اللحظة.¹

وإن تقييم الأداء Performance Appraisal يعني العملية المستمرة لتقييم وإدراك سلوك والنتائج في مكان العمل، أما إدارة الأداء فقد شاع استعمالها عندما كثرت وشاعت برامج إدارة الجودة الشاملة TOM والتي اعتبرت الأداء واحداً من العناصر التي يمكن استخدامها كأداة للارتقاء بجودة العمل وتحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة والتزام جميع العاملين فنيين وإداريين بتقديم أفضل ما عندهم من إنجاز.²

تأتي عملية تقييم الأداء في نهاية عملية إدارة الأداء بحيث تستطيع الإدارة في نهاية السنة أ، الخطة الوصول إلى النتائج مؤكدة لمستويات الأداء، ويوفر هذا النظام درجة من الاتفاق بين الرئيس والمرووسين على الاعتراف بنتيجة تقييم نهائي وبالتالي تقبل القرارات التالية لذلك.

¹ أحمد الدرامشي، مرجع سبق ذكره، ص 45.

² صلاح حسين الداصري، "أساسيات علم النفس الإداري ونظريته"، الطبعة الأولى، دار الإعمار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 280.

وفي نفس الوقت فإنه يساعدنا على:

- الوقوف على الاحتياجات التدريبية الفعلية التي تساعد في وضع خطة تدريبية تعالج القصور في أداء العاملين.
- الوقوف على الاتجاهات الحقيقية للعاملين نحو المنظمة التي يعملون بها، وكذلك التحديد الدقيق لما تملكه المنظمة من مهارات.
- الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بالترقية والنقل للعاملين.¹

يلاحظ مما سبق:

- أن تقييم الأداء عملية إجرائية يمكن قياسها.
- توجد أسس ثابتة لتقييم الأداء والتي تحدد في الأهداف ومعدلات الأداء وطرق قياسها.
- إن التقويم يشمل قياس معدلات الأداء بالنسبة للأفراد والمؤسسة على حد سواء.²

ثانياً: أهمية تقييم الأداء الوظيفي

يتمتع موضوع عملية تقييم الأداء الوظيفي بأهمية كبيرة لأنه يمثل الوسيلة التي تدفع إدارة المنظمة للمتابعة المستمرة لواجبات ومسؤوليات مرؤوسيهـم باستمرار وتحفز العاملين على العمل بفاعلية والعناصر التالية التي تسعى أي عملية تقييم الأداء الوظيفي لتحقيقها:³

- **النقل والترقية:** حيث يكشف قياس الأداء عن قدرات وإمكانات الموظفين وبالتالي يتم ترقيتهم مناصب أعلى من وظائفهم الحالية بالإضافة إلى إسهامه في وضع كل فرد في الوظيفة التي تناسب قدراته ومهاراته.
- **تقييم المشرفين:** يساعد ذلك في تقييم أداء المشرفين وفاعليتهم في تطوير وتنمية مرؤوسيهـم.
- **الرواتب والأجور:** إذ أن قياس الأداء الوظيفي يساهم في تحديد المكافآت المالية المناسبة للعاملين، فمن خلال المعلومات التي يوفرها قياس الأداء الوظيفي يمكن التوصية بزيادة أجور

¹ محمد الغني حسن، "الجودة في الإدارة وتقييم الأداء"، ديبك للنشر، 2016، ص 16.

² محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2005، ص 265.

³ أحمد محمد الدرامشي، مرجع سبق ذكره، ص 46-47.

- العاملين، كما يمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم فريضا نتائج تقييم الأداء الوظيفي بالكفاءات المالية والمادية والمعنوية له أثر كبير في تحفيز الموظفين وخلق روح التنافس بينهم مما يدفعهم لتحقيق وتقديم أفضل ما لديهم مما يرتقي بمستوى الخدمة والأداء في المنظمات.
- **تقييم النظم والسياسات:** يعتبر قياس الأداء الوظيفي معيارا لتقييم النظم والسياسات كالحكم على مدى فعالية التدريب في المنظمة.
 - **التعرف على المرؤوسين:** إن قياس الأداء الوظيفي يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيهـم أثناء عملية تقييم الأداء فتتولد المعرفة الشخصية بالمرؤوسين لأن المقيمين يجب أن تكون لهم دراية كافية عن مرؤوسيهـم.
 - **البحوث الإدارية:** حيث يتم استخدام بيانات الأداء في تكوين قاعدة بيانات عن كل موظف للرجوع إليها عند الحاجة كما تساعد الإدارة العليا بالمنظمة في عليـة التخطيط بعيد المدى للمنظمة ورسم السياسات المستقبلية للمورد البشري، كما يمكن الرجوع لتلك البيانات كذلك في حالة التوظيف الداخلي للعثور على العناصر الملائمة للوظائف المختلفة.
 - **رفع معنويات العاملين:** حيث يسود جو من التفاهم والعلاقات الطيبة بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة وأن الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء على ضوء ما يظهره مصدر رفع معنوياتهم.
- وأيضاً تظهر أهمية تقييم الأداء من خلال عدة نقاط، والتي تمكن المؤسسة من:
- أن تتأكد من جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة، وأن المستندات الموثقة حول هذا الموضوع ستكون عنصراً هاماً في تأييد سلامة موقفها فيما تظلم أحد الموظفين من القرارات التي تطال ترقيةـم أو إنهاء خدماتهم.
 - أن تحدد الإدارة المتميزين من الموظفين وتضعهم في صورة أمام المسؤولين والزملاء تمهيداً لاتخاذ القرارات حول ترقيةـم إلى مراكز وظيفة أعلى.
 - أن معرفة مستوى أداء الموظف تمهد له الطريق وبالاتفاق مع رئيسه حول الخطوات القادمة فيما يتعلق بتطوير أدائه وتحسين إنتاجيته.

كما نجد من يقسم الأهمية إلى نوعين:

بالنسبة للعامل:

- إحساس العامل بالمسؤولية.
- اختبار العامل تحت التجربة.
- تطوير الأداء العام.
- زيادة مستوى رضا العامل.

بالنسبة للرؤساء المشرفين:

- ضمان استمرارية الوقاية والإشراف.
- تنمية الاتصال بين المشرف والرئيس والعمال.

المطلب الرابع: معايير تقييم أداء الوظيفة

يتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير محددة استندوا إليها والمعايير نوعين:¹

أولاً: العناصر

وتشمل الصفات التي يجب أن يتحلى بها الفرد في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة، كالإخلاص، المواطنة في العمل، التعاون... يتضح من هذا التعريف أن العناصر نوعان:

- عناصر تتعلق بشخصية الفرد: كالقابلية، الاستعداد، المهارات، القيم، القدرات، الاهتمامات... حيث يتعلق كل العناصر بصفات الفرد، وهي عناصر غير قابلة للقياس والتقييم، لأنها صفات غير ملموسة ولا يمكن تتبعها.
- عناصر تتعلق بسلوك الفرد أثناء الوظيفة: وهي عناصر يمكن ملاحظتها وقياسها كالقدرة على اتخاذ القرارات، احترام مواعيد العمل الرسمية...

¹ زهير ثابت، "كيف تقييم أداء العاملين والشركات"، دار عباد للنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص 98.

ثانياً: معدلات الأداء

تتعلق معدلات الأداء بالنتائج المحققة من طرف الفرد على مستوى الوظيفة، ويتم تقييمها من خلال أربعة عوامل:

- الكمية: حجم ما تم انجازه مقارنة بما كان للتوقعات.
 - النوعية: ما هي نوعية العمل المنجز مقارنة مع النوعية المتوقعة والعلاقة الموجودة بين الكمية والنوعية.
 - الوقت: مدى انجاز العامل للعمل المطلوب منه في وقت محدد، وإن كان هناك تأخير في الانجاز يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى هذا التأخير، هل هو سبب يعود للعامل فيلسوف في التخطيط للإدارة.
 - التكلفة: معرفة تكلفة تحقيق الأداء، الانحراف الناتج عند مقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المستهدفة، وتجدر الإشارة إلى أن معدلات الأداء قد طبقت في بداية الإنتاجية، والأعمال المبيعات أين يتم وضع معدلات أداء في شكل كمية الإنتاج أو رقم المبيعات معين يجب تحقيقه، ولكن مع الزمن انتقل تطبيق معدلات الأداء إلى الوظائف الإدارية والإشرافية.
- بالإضافة إلى استخدام مقدار تقديري يتراوح بين ضعيف مقبول، جيد جداً، ممتاز، وهذه التقارير يتم اعطائها أوزاناً رقمية لبيان القيمة الفعلية لهذه المعايير وهذه المعايير لا بد من التركيز على المعايير الكمية والنوعية في تقدير وقياس الإنجاز.¹

¹ موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 219.

المبحث الرابع: أساليب تقييم الأداء الوظيفي

تعتبر عملية تقييم الأداء نشاطا هاما من أنشطة وإدارة الموارد البشرية في المنظمة بشكل عام، فهي ليست فقط وسيلة موضوعية لاتخاذ القرارات العادلة المتعلقة بتوزيع الأجور وترقية ونقل العاملين، ولكنها وسيلة أيضا تحت على بذل أقصى جهد والتفاني في العمل علاوة على ذلك أنها تكشف عن نقاط القوة والضعف لدى العاملين، ومن ثم تهيئته للاستغلال الأمثل للطاقات البشرية المتاحة وتقدير الاحتياجات تقديرا واقعيا.

المطلب الأول: طرف تقييم الأداء الوظيفي

تتمثل طرق تقييم الأداء الوظيفي في:¹

– قائمة معايير تقييم:

عبارة عن جدول تصنف فيه عدة معايير ويحده مدى توفر هذه المعايير في أداء الفرد، يتم تقييم الكلي للفرد بجمع المقاييس التي وضعت لكل معيار في هذا الفرد.

– طريقة الترتيب البسيط:

يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن إلى الأقل أداء، وذلك طبقا للأداء العام وبعيدا عن ما يسمى بالمعايير، وهي أكبر مشكلة تعاني منها الطريقة على الرغم من ما تمتاز به من بساطة.

– المقارنة الزوجية بين الموظفين:

حيث يتم من خلالها مقارنة الموظف داخل القسم مع باقي الموظفين الآخرين بشكل ثنائي، وليست دفعة واحدة، ومن ثم تجمع المقارنات ويتم الترتيب التنازلي لأفراد القسم على هذا النحو ويعاب على هذه الطريقة أنها صعبة الاستعمال ضمن الاقسام كبيرة العدد.

¹ نزار عوني اللبدي، "تنمية الأداء الوظيفي الإداري"، الطبعة الأولى، دار دجلة، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 2015، ص

– طريقة التوزيع الإجباري:

أي أن يكون الرئيس مجبرا على توزيع مرؤوسيه وفق درجات تحديدها المنظمة بحيث توضع درجة وسيطة تصنف فيها غالبية الموظفين في باقي الدرجات في انخفاض عن نسبة الدرجة الوسيطة.

– طريقة الإدارة بالأهداف:

تعتمد على أن العبرة بالنتائج التي تستطيع الفرد أن يحققها بعيدا عن السلوك والصفات الشخصية له، وهي تمر بالخطوات التالية:

❖ تحديد الأهداف المراد تحقيقها كمقياس لتحديد الأداء.

❖ خلال فترة التنفيذ لابد للرئيس من متابعة التحقيق بالأهداف وتقييم المساعدة حتى يعرف إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس.

❖ خلال مرحلة تقييم الأداء، مقارنة النتائج الفعلية مع نظيرتها المخططة.

– قوائم المراجعة:

تكون بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية والمدراء المشرفين، هذه القوائم تهتم بالجانب السلوكي والذاتي أكثر من كونها موضوعية، حيث تحدد الإدارة وتأثير كل صفة أو سلوك على أداء الوظيفة، وتحفظ الإدارة بهذه المقاييس وتسلم القوائم بدون نسب للرئيس الذي يتولى ملئ هذه القوائم بنفسه وبعودة القوائم إلى الإدارة تكون هناك عملية مطابقة بينها وبين النسب ليخلص في النهاية إلى التقييم النهائي، ويطلق على هذه الطريقة كذلك الملاحظة السلوكية.

– اخبار المرؤوسين بنتائج الإدارة:

وهنا يطرح السؤال الذي يقتضي توصيل معلومات ونتائج تقييم إلى المرؤوسين أو كتمها والاحتفاظ بها لدى الإدارة.

هناك من المنظمات التي تنظر من منظرو عدم تعكير جو العمل فلا ترغب في تسليم النتائج، وتعتقد أن ذلك أفضل لها. فيما تفضل منظمات أخرى السبيل الثاني، وذلك لعدة أسباب نذكر منها:

- ❖ رغبة المرؤوس في رفع مستوى أدائه الحالي.
- ❖ محاولة خلق جو من التفاهم والتعاون والوضوح من داخل العمل مهما كانت النتيجة.
- ❖ فمعظم الدراسات الحالية تفضل علانية النتائج عن طريق المقابلات الرسمية، فذلك يعطي نوعاً من التحفيز.

– الكيفية التي يتم بها اخبار المرؤوسين بنتائج التقييم:

- ❖ الصراحة في تقديم المعلومات عن المرؤوسين.
- ❖ تقديم أكبر قدر ممكن من المعلومات إلى المرؤوسين كوسيلة لكي يعلم مدى تقدمه في الإنجاز.
- ❖ اقناع المرؤوس بنتيجة التقييم، وذلك من خلال الأدلة والبراهين.
- ❖ إعطاء فرصة للمرؤوس لكي يبدي رأيه.
- ❖ اتباع أسلوب المقابلة لعرض النتائج، وذلك سبيل لتطوير وتحسين الأداء.

– استعمال نتائج تقييم الأداء:

يجب أن تكون هناك حلقة وصل بين تحديد أهداف التقييم والمهام الأخرى للإدارة الموارد البشرية، وذلك باستعمال النتائج كأساس لهذه المهام، فعلى سبيل المثال كميّار للترفيه أو منح العلاوات والمكافآت والحوافز وتحديد الاحتياجات من التدريب.

المطلب الثاني: خطوات تقييم الأداء

يعتبر عملية تقييم الأداء من أهم الأنشطة والعملية الخاصة لإدارة الموارد البشرية ولكل تتم هذه العملية بأكمل وجه تمر بمراحل وخطوات سوف نذكرها في هذا المطلب:¹

أولاً: رسم السياسة وإعلانها

يجب أن تقرر الأغراض التي تستخدم من أجلها، سياسة التقدير والأشخاص الذين يخضعون لتطبيق تلك السياسة والأشخاص الذين يقومون بوضع التقديرات والفترات التي يتم فيها ذلك، ويجب أن تبلغ السياسة إلى جميع من يعينهم الأمر سواء القائمين بالتقييم، معرفة الهدف من السياسة والطريقة التي يجب أن تبلغ السياسة إلى جميع من يعينهم الأمر سواء القائمين بالتقييم، معرفة الهدف من السياسة والطريقة التي يجب اتباعها في وضع التقييمات كذلك يجب أن يسبق اتباعها في وضع التقييمات كذلك يجب أن يسبق اتباع هذه السياسة شرح وتفسير لكافة أفراد التنظيم، وهذا أمر ضروري حتى يكون الجميع على معرفة من طريقة وضع تقييم والغرض منه كذلك يجب أن يعلموا مدى الدقة في وضع التقييم لتفادي الخطأ في التطبيق ولضمان المساواة بين كافة الأفراد.

ثانياً: اختيار الطريقة التي ستتبع في التقييم

يتوقف اختيار الطريقة على الشخص الذي يتولى إعداد تقرير التقييم والأفراد الذين ستوضع التقارير عن أدائهم، وفي حالة قلة عدد الرؤساء الذين يطلب منهم إعداد تلك التقارير يمكن تدريبهم بعناية والاكتفاء بتقارير مبسطة دون الحاجة إلى تفسير كل صفة من الصفات المطلوب وضع تقييم عنها، أما في حالة وجود عدد كبير من الرؤساء الذي ستوكل لهم هذه العملية فيفضل أن يكون الصفات الموجودة في التقارير واضحة ومحدودة.

¹ كامل بربر، "الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2000، ص 137-139.

ويراعي عند تحديد الصفات المراد استخدامها طبيعة الوظائف لأن الصفات التي تنطبق على وظائف الاشراف والإدارة تختلف عن الصفات الخاصة بالأعمال الكتابية، ففي الوظائف الإدارية تظهر الصفات معينة كالقيادة والقدرة على التنظيم والتخطيط والابتكار والمبادرة وهي صفات قد لا يتطلب الأمر توافرها في شاغلي الوظائف العادية.

ثالثا: تدريب المقيمين

إن النجاح في استخدام تقارير الأداء يتوقف على الأشخاص الذين يوكل إليهم إعدادها، ولذلك من الضروري أن يكون ملمين بالهدف من إعداد التقارير وطريقة استخدامها ومزاياها والعيوب التي تكتملها وقد تعطي لهم تعليمات مكتوبة عن كيفية إعداد تلك التقارير كذلك يمكن عقدا اجتماع لهم تتم فيها مناقشة تلك العمليات، وقد يطلب إليهم إعداد تقارير عن شخص معروف لهم جميعا ثم تقارن التقييمات التي أعطيت له لمعرفة أوجه الاختلاف والأسباب التي دعت إليها، ذلك يقصد محاولة الوصول إلى فهم موحد للصفات المطلوب وضع تقييم عنها.

رابعا: تطبيق السياسة وتحليل الناتج

يجب أن يحدد الوقت الذي يتم فيه وضع التقييم بحيث تنتهي العملية، بالنسبة لأية مجموعة من الأفراد في قسم أو إدارة معينة في ظرف أيام محدودة وذلك حتى لا تتفاوت المعايير التي يستخدمها المقيمين إذا طال المدة التي تتم فيها العملية.

وتطبق السياسة يفترض أنها قد شرحت للأفراد إذ لا يجب أن تحاط العملية بالسرية أو الغموض، وفي وقت نفسه يجب أن يعرف الأفراد أن التقارير تعتبر سرية بمعنى عدم إطلاع أي فرد على تقرير يخص شخص آخر، وذلك يجب الاحتياط دائما حتى تظل تلك التقارير بسرية وإذا تقرر مناقشة التقارير مع الأشخاص الذين توضع عليهم فيجب أن يتم ذلك أيضا بعد الانتهاء من إعدادها حتى لا تفقد أهميتها.

المطلب الثالث: تحديات تقييم الأداء الوظيفي

نظرا لأن تقييم الأداء في جماعات العمل يعتمد أساسا على التقدير الذاتي للقادة فإنه يكون عرضة لعيوب متعددة، تؤثر على دقة التقييم الذي يعطي الفرد، وفيما يلي أهم تلك المشكلات:

- التأثير بصفة معينة في الحكم على باقي الصفات: أي تأثر القائد بصفة معينة من صفات الفرد وإعطاء تقديرات متشابهة بالنسبة لباقي الصفات.
- ميل بعض القادة إلى التشدد والبعض الآخر إلى إعطاء تقديرات عالية: ويرجع ذلك إلى السمات الشخصية للقائد إلى المعايير الذاتية التي يضعها القائد لنفسه عند الحكم على أداء الفرد.
- التجهيزات الشخصية: ويحدث ذلك نتيجة غياب مقاييس موضوعية يتم التقييم على أساسها.

وحتى نضمن إعداد التقييم بطريقة موضوعية تكشف فعلا عن المستوى الفعلي للأداء، وما قد يكون من أوجه قصور أو ضعف، لا بد أن يكون هذا التقييم نابع من طبيعة العمل أو الظروف المحيطة به بدون أن يمتد ويشمل أمور أخرى تخرج عن هذا النطاق وأن ينص على عناصر العمل ومكوناته القابلة للقياس، وأن تراعي الدقة في اختيار البيانات التي تتخذ أساسها في تقييم الأداء.

ومن هذا المنطلق تؤكد أن النماذج المستخدمة في قياس الأداء في إحدى جماعات العمل، قد لا تصلح للاستخدام في جماعات العمل الأخرى بل أكثر من ذلك أن النماذج المستخدمة في قياس أداء في أجزاء أخرى في نفس جماعات العمل.¹

ويمكن أن تضيف هذه المشاكل إلى مشاكل ذاتية تتعلق بالمسؤول عن عملية التقييم وأخرى موضوعية تتعلق بعملية الأداء بحد ذاتها.

منال البارودي، "الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين"، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015، ص 157.

المشاكل الذاتية: تتعلق فيما يلي:

- ❖ خصائص وصفات المقيم: وترتبط هذه الصفات بمدى مهارة وخبرة المقيم لممارسة المهنة، لذا يشترط في المقيم أن يكون ذا خبرة عالية وقدرة على التفاعل الاجتماعي.
- ❖ التساهل والرفق: حيث يميل بعض المقيمين إلى التعامل برفق مع المرؤوسين في هذه العملية، وقد يختفي النتائج الحقيقية للعملية، ويبعد عن هدف مسطر.
- ❖ تأثر الهالة: وهي الزاوية التي ينظر بها المرؤوسين.
- ❖ النزعة المركزية: وهو أن يميل المقيم إلى إعطاء أحكام متوسطة وعامة تجاه أداء الأفراد، وهذا يؤثر على الأحكام النهائية حول العملية لعدم تباين النتائج.
- ❖ الأولوية والحدثة: تظهر في عملية التقييم طويلة المدة حيث يتم بالأخذ الأولي للأداء الفرد دون النظر إلى التطورات اللاحقة لأول تقييم، أو يعمل أداء الفرد السابق ويعتمد المقيم إلى إعطاء صورة من أحدث مستوى للأداء، فهذا من شأنه أن يعدم خاصية الاستمرار لهذه العملية التي تستهدف جمع المتغيرات الماضية والحالية والمتوقعة في المستقبل.

المشاكل الموضوعية: تتعلق بالعملية بحد ذاتها:

- ❖ عدم الوضوح في أهداف العملية يعطي نوعاً من العشوائية.
- ❖ عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التغيير الحقيقي للأداء.
- ❖ عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم.
- ❖ عدم دقة درجة القياس في التمييز بين الموظفين.¹

¹ نزار عوفي اللبدي، مرجع سبق ذكره، ص 25-26.

المطلب الرابع: تحسين الأداء

إن فكرة تحسين الأداء الوظيفي بنيت على أساس علاج الأخطاء والانحرافات في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف التي يكون سببها عنصر من عناصر الأداء.

أولاً: ¹ مفهوم عملية تحسين الأداء

عرف تحسين الأداء الوظيفي بأنه عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء.

كما عرف بأنه عملية تحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين في المنظمة وباعتماد على نتائج تقييم الأداء تسعى لاتخاذ الاجراءات والخطوات المناسبة لتحسين أداء الموظفين في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها، وهو ما يؤدي إلى تحسينها.

ثانياً: طرق تحسين الأداء الوظيفي

ترى عباس أن هناك بعض الإجراءات التي يمكن القيام بها لتحسين الأداء من خلال:²

- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: حيث يمثل تحديد الانسياب الانحراف في الأداء المعياري أهمية عند كل من الإدارة والعاملين بالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن عملية التقييم وإذا كانت قد تمت بموضوعية من عدمه.

- الحد من الصراعات التنظيمية بين الإدارة والعاملين: يتم ذلك من خلال تحديد أسباب تدني أرقى أداء العاملين، سواء بسبب الدوافع والعوامل الموقفية في بيئة منظمة والعمل حيث تتأثر الدوافع بعدة متغيرات خارجية كالأجور والحوافز الفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي تتميز بها العاملون كما تتأثر العوامل الموقفية بالكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء مثل ظروف العمل والموارد المستخدمة.

¹ كاظم محمود، "مبادئ إدارة الأعمال"، دار الثراء النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 152.

² أحمد محمد الدراماشي، مرجع سبق ذكره، ص 44-45.

- تطوير خطة عمل للوصول إلى حلول: وتتمثل في وضع خطة عمل للحد من مشاكل الأداء ووضع الحلول المناسبة لها وذلك بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة ومن جهة أخرى بين الإدارة والجهات الاستشارية المختصة في تطوير الأداء.

- الاتصالات المباشرة: تعد الاتصالات المباشرة بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء لذا يجب تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماطه بالمناسبة كما تتضمن العناصر التالية:

➤ مستوى الأداء المطلوب

➤ مستوى الأداء الفعلي

➤ فجوة الأداء

➤ تحليل الفجوة

➤ برنامج العمل لتحسين الأداء

كما يرى "تشاندروكايرا" أن المشرف له دور كبير في تحسين الأداء موظفيه من خلال:

- لتشجيع مرؤوسيه على المحاولة للتطوير الابتكاري والتطويري.

- أن ينوه للأفراد جوانب الضعف والقصور بطريقة صحيحة بناءة.

- ألا يسود شعور الخوف لدى العاملين من التعبير عن مشاعرهم من رؤسائهم.

- تفويض السلطة من الرئيس للمرؤوسين ينتمي من مهارتهم.

ويرى البعض أن الممارسات التالية هي السائدة والمنتشرة في كثير من منظمات الأعمال المتقدمة في مجال تحسين الأداء:

- تطبيق منهج ستة سيجما والذي يدخل في نطاق الجودة الشاملة.

- وضع خطة مرنة للموارد البشرية تحقق للإشباع وتعالج مواطن الخلل في عملية التوظيف والتشغيل ونظم الأجور والحوافز وغيرها.

- وضع مستويات أداء محددة أعلى من مستوى أداء الفرد الحالي.

- تفويض السلطة من الرؤساء إلى المرؤوسين.

- فرق العمل الموجهة ذاتيا.

- حلقات الجودة وهي منهج من مناهج الإدارة البيانية.

خلاصة

إن الأداء الوظيفي سلوك يساهم به الموظف في التعبير عن مدى إسهامه في تحقيق أهداف المنظمة من خلال التدريب مما يضمن جودة الأداء. كما أن نجاح أي منظمة يتوقف على أداء موظفيها، لذا يجب على الإدارة أن تسعى لتحقيق كفاءة موظفيها والعمل على إزالة ما يعيقهم ويؤثر على إنتاجهم.

ومن ثم جاء هذا الفصل لدراسة مفاهيم أخرى متعلقة بإدارة الأداء الوظيفي، من مفهوم إدارة الأداء الوظيفي وعملياتها التي تعتبر إحدى أهم الخطوات في تحقيق أهداف المنظمة. فهي تهدف إلى تحديد جوانب القوة والضعف في أداء الموظفين، مما يساعد الإدارة على إدراك إمكانياتها في استثمار الطاقات الكامنة لمواردها البشرية وتحقيق الكفاءة والفعالية.

وفي الأخير يمكن القول أن من أهم عوامل نجاح المنظمات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري وبمدى تحقيق رغباته وآماله، فبقاء المنظمات واستمرارها في ظل المنافسة الكبيرة والشديدة مرهون بهذا العنصر. ولكن لا يكفي للبقاء والاستمرار جلب عاملين أكفاء فقط، بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييم أدائهم وتحسينه باستمرار.

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI

تمهيد

في الفصول السابقة تم عرض ومناقشة مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتمكين الإداري والمفاهيم المتعلقة بالأداء الوظيفي والعلاقة بين كل هذه المفاهيم، أما في هذا الجزء من الدراسة فسنعوم باختبار مدى تطابق المفاهيم والقواعد النظرية مع الواقع التطبيقي، من خلال إجراء الدراسة على المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI.

ففي الفصل الذي بين أيدينا تم التطرق في المبحث الأول للمحة عن المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI من خلال التعريف بها وذكر أهم مهامها وأهدافها. أما المبحث الثاني فقد تم فيه التطرق لواقع كل من التمكين الإداري والأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وأخيرا المبحث الثالث تمحور حول منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها التطبيقية، ودراسة مدى صدق وثبات الاستبيان، ثم عرض خصائص أفراد العينة وتحليلها، وتحليل وتفسير نتائج المعالجة الإحصائية للمعطيات.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI

من خلال هذا المبحث سنقوم بتعريف المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وهيكلها التنظيمية وأهم فروعها.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية ونشأتها

سنتناول في هذا المطلب مراحل نشأة وتطور المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وهيكلها التنظيمي.

أولا : تعريف المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية "SNVI" و"VIR"¹

تعتبر المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية من أكبر المؤسسات العمومية، حيث تقع بالمنطقة الصناعية للرويبة على بعد 30 كلم شرق الجزائر العاصمة على الطريق الوطني رقم، 05 وتتربع على مساحة قدرها 320 هكتار موزعة بين المنطقة الشمالية 100 هكتار والمنطقة الجنوبية 220 هكتار، وتملك المؤسسة قوة عمالية تقدر بـ 9000 عامل، وتتميز برأس مال قدره 22 مليار دينار جزائري محددة من طرف المجلس الوطني للتخطيط تحت الأمر C.N.P ومقسم إلى 4400 سهم بقيمة اسمية تبلغ 500 000 دينار جزائري للسهم الواحد، محرر بنسبة 100% من طرف الدولة في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

¹ المعلومات مقدمة من طرف المؤسسة الصناعية للسيارات الصناعية.

الشكل رقم (03): صورة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية



المصدر: المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، فرع VIR

1) تقديم فرع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية للروبية "VIR" و "DVI" سابقا¹:

قسم السيارات الصناعية: يعتبر كوحدة منبثقة عن المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، فهو يقع شرق العاصمة بنحو 30 كلم، ويعد من أهم الوحدات الإنتاجية الاقتصادية المستخدمة بعد الاستقلال، حيث يظم هذا القسم مساحة 746 980 متر مربع، منها 157 278 متر مربع مغطاة، ويبلغ عدد العمال 2859 عامل موزعين على مختلف ورشات الإنتاج ومكاتب التسيير.

وفي 2011 تحول قسم السيارات الصناعية إلى فرع متحرر عن الشركة الأم (SNVI)، وأصبح يسمى: VIR فرع السيارات الصناعية وهذا بناء على قرار مجلس إدارة حصص الدولة، ولقد تم تأسيسها على أساس الأعمال وأصول شعبة المركبات التجارية، حيث أصبحت تمتاز بالامتيازات التالية²:

- النموذج القانوني: شركة مساهمة.
- التسمية الاجتماعية: السيارات الصناعية الروبية "VIR".
- رأس المال الاجتماعي: 01 مليون دينار جزائري مقسمة إلى 100 سهم.

¹ المعلومات مقدمة من طرف المؤسسة الصناعية للسيارات الصناعية.

² المعلومات مقدمة من طرف المؤسسة الصناعية للسيارات الصناعية.

- المدة: 99 عاما من التسجيل في السجل التجاري.
- المقر: المنطقة الصناعية للروبية، الطريق الوطني رقم 05 ص.ب 15، ولاية الجزائر العاصمة.

ثانيا: مراحل تطور المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

لقد شهدت الصناعة الميكانيكية في الجزائر عدة تطورات والتي يمكن تلخيصها في المراحل التالية:¹

– من 1957 إلى 1969:

تقرر في: 02 جوان 1957 بناء مؤسسة لتركيب السيارات الصناعية ذات الوزن الثقيل بارلي، الجزائر بالروبية التي تبعد عن شرق الجزائر العاصمة ب 30 كلم.

- 15 أكتوبر 1958 : تم صنع أول شاحنة بارلي مركبة في الجزائر.
- في جوان 1964: امتلكت الحكومة الجزائرية 40% من أسهم مصنع بارلي عن طريق الصندوق الجزائري للتنمية.
- 09 أكتوبر 1967: تم إنشاء المؤسسة الوطنية للصناعة الميكانيكية "SONACOM" بالأمر 150/67، لغرض تنمية وترقية الصناعات الميكانيكية في الجزائر عن طريق تطوير جميع التقنيات الصناعية (التصهير، السباكة، التصنيع، المعالجة الحرارية).
- في 1969: المؤسسة الوطنية للصناعة الميكانيكية "SONACOM" تحصلت على احتكار استيراد العتاد الميكانيكي في الجزائر، الأمر الذي يسمح لها بتوسيع حقل العلاقات الدولية.

¹ المعلومات مقدمة من طرف المؤسسة الصناعية للسيارات الصناعية.

– من 1970 إلى 1982:

وتضمنت ما يلي :

- في 03 جويلية 1970: تم شراء بارلي الجزائر من طرف المؤسسة الوطنية للسيارات الميكانيكية "SONACOM".
- في 14 جويلية 1971: وبأمر رقم 52/71 قامت الحكومة بالتأميم النهائي لكل الوحدات الإنتاجية.
- بين 1970 و1973: قامت المؤسسة خلال أول المخططات الرباعية في الجزائر بتنفيذ برنامج استثماري، يقدر غلافه المالي بـ 2.5 مليار دينار جزائري، لإنشاء سبعة مركبات صناعية متكاملة.
- وفي 1974: خرجت من المصنع أول سيارة صناعية من صنع جزائري وكان الإنتاج في هذه الفترة مخصص لاحتياجات القطاع العام.
- في 1980: استقلت المؤسسات التي كانت تابعة لـ "SONACOM" عند إنشائها والتي كانت تشمل إحدى عشر مؤسسة.
- في 06 جويلية 1981: وافق مجلس الوزراء على إعادة هيكلة "SONACOM"، والتي انبثقت عنها المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (SNVI) هذا بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 81-342 المؤرخ في 12 ديسمبر 1981 في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

• من 1983 إلى 2000 :

وتضمنت ما يلي:

- في سنة 1993: أصبحت (SNVI) مؤسسة ذات أسهم، رأس مالها يقدر بـ 2.2 مليار دينار جزائري.
- سنة 1994: وضعت المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية تحت المراقبة للشركة القابضة الميكانيكية قصد إعادة هيكلة السيارات المنتجة من طرف الحكومة منذ 1994، وبالتوجيه من طرف المجلس الوطني لمساهمة الدولة.
- 10 ماي 1995: قامت المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بتغيير نظامها القانوني لتصبح مؤسسة عمومية اقتصادية.
- 03 جوان 2000: أصبحت القابضة الميكانيكية شركة قابضة ميكانيكية وإلكترونية.

– ما بعد 2000: بعد أن كانت مهمة المراقبة للشركة القابضة، أصبحت الشركة الوطنية للسيارات الصناعية تراقب نفسها ابتداء من 04 أوت 2002، وبذلك أصبح مصير كل السياسات الاستثمارية واستراتيجيات الهيكلية الداخلية بيد المؤسسة.

وعلى إثر القرارات التي اتخذها المجلس الوطني للتخطيط، أصبحت المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية "SNVI" كما يلي:

✓ **الطابع:** شركة ذات أسهم تتبع الآليات المحددة في المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25 أبريل 1993، وتتبع أيضا الإجراءات والقواعد التي تمارس في المؤسسة العمومية الاقتصادية.

✓ **الهدف الاجتماعي:** البحث والتطوير، الإنتاج والتوزيع والتصدير في مجال السيارات الصناعية ومحتوياتها.

✓ **التسمية الاجتماعية:** تبقى التسمية دائما "المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية" باستعمال الرمز "SNVI".

✓ **المقر الاجتماعي :** المقر الروبية (الجزائر العاصمة)، الطريق الوطني رقم 05 BP 153.

• **في 2011:** تحولت المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية إلى مجموعة تحتوي على فروع (groupe SNVI) وهي (CIR – VIR – FOR).

– فرع السيارات الصناعية: (VIR) Véhicules industriel Rouïba

– فرع الهياكل الصناعية: (CIR) Carrosserie industrielle Rouïba

– فرع السباكة : (FOR) Fonderie Rouïba

المطلب الثاني: مهام وأهداف المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية "SNVI"

سنتطرق في هذا المطلب لمهام وأنشطة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وكذا مختلف أهدافها.

أولاً: مهام وأنشطة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية مكلفة في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية بالبحث، التطوير، الإنتاج، التصدير، التوزيع وبصيانة السيارات الصناعية التي تضم:¹

- الشاحنات.
- الحافلات الصغيرة والكبيرة.
- الشاحنات الخاصة (شاحنات الحماية المدنية، شاحنات الخزانات المائية، شاحنات جمع الفضلات، شاحنات الرافعات).
- العربات المقطورة ونصف المقطورة.

كما توضحه الصور التالية:

الشكل رقم (04): صور لمنتجات المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI



المصدر: من وثائق المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية.

¹ المعلومات مقدمة من طرف المؤسسة الصناعية للسيارات الصناعية.

وبصفة عامة كل السيارات الموجهة للنقل البري للأشخاص، السلع والمواد ذات حمولة أكبر من 1.5 طن، ومن جهة أخرى فإن المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية مكلفة بتأمين وترقية النشاطات ما بعد البيع للسيارات الصناعية وكذا مساعدة المستعملين الكبار لمنتجاتها، في إطار وضع إمكانياتهم الخاصة فيما يخص الصيانة.¹

ومنه نستطيع أن نأخذ ثلاث مميزات كالتالي:

- مؤسسة جديدة متخصصة ومتكاملة.
- تتوفر على تنوع كبير في المنتج.
- متواجدة على كل مستوى التراب الوطني.

ثانيا: أهداف المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية "SNVI"

مثل أية مؤسسة اقتصادية، للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية مجموعة من الأهداف التي تسعى لتحقيقها، حيث يمكن تلخيصها فيما يلي:²

- تلبية الاحتياجات الوطنية للسيارات الصناعية.
- سد الفارق بين الكمية التي تم إنتاجها والكمية المطلوبة في السوق.
- تخفيض سعر وتكلفة السلع والخدمات، مع ضمان نجاحها.
- رفع مستوى العمال والتقنيين بالتكوين والتعليم المكثف للحد من التبعية التقنية.
- المساهمة في التطور الاقتصادي والاجتماعي للوطن.

¹ معلومات مقدمة من طرف فرع السيارات الصناعية.

² معلومات مقدمة من طرف فرع السيارات الصناعية.

▪ الدول التي تصدر لها إنتاجها:

تقوم المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بتصدير إنتاجها إلى بعض الدول العربية والإفريقية، كما توضحه هذه الخريطة والتي حصلنا عليها من الموقع الإلكتروني للمؤسسة.

الشكل رقم (05): الدول العربية والإفريقية المستوردة لمنتجات المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية



المصدر: المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

المطلب الثالث: تقديم الهيكل التنظيمي لفرع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية "VIR"

أولاً: تقديم الهيكل التنظيمي لفرع السيارات الصناعية "VIR"

يتكون فرع السيارات الصناعية على تسعة (09) مديريات وتنقسم كل مديرية إلى فروع والتي تنقسم بدورها إلى مصالح، وتتمثل المديريات فيما يلي:¹

1. **مديرية التسيير الصناعي:** تهتم هذه المديرية بتسيير مخازن الغيار وذلك من خلال التمويل والتوزيع لهذه القطع على مختلف ورشات التركيب، وكذلك تهتم بتشغيل نظام البرمجة ومراقبة الأنشطة، والوسائل المستعملة من أجل تحقيق تسيير صناعي أمثل.

مديرية التصنيع: هي المكلفة بتحويل المادة الخام إلى مادة قابلة للاستعمال على شكل مصنع أو نصف مصنع، بالإضافة إلى مراقبة المادة الخام قبل الإنتاج وأثناء التحضير للعملية الإنتاجية، وتحتوي هذه المديرية على ما يلي: مركز الميكانيك، مركز التصهير، مركز الخراطة.

1. **مديرية التركيب:** تهتم هذه المديرية بتنفيذ عمليات الإنتاج وفقاً للمواصفات والرسوم والمخططات المنققة عليها مع الزبائن، فتقوم بعملية تركيب الشاحنات، المطالعة والتطريق.

2. **مديرية المراقبة التقنية:** تهتم المديرية التقنية بوضع التقنيات والوسائل اللازمة من أجل الإنتاج وتطويره من حيث الجودة والنوعية والكمية، وكذا تقوم بمراقبة نوعية المنتج، كما تهتم بدراسة المشاريع.

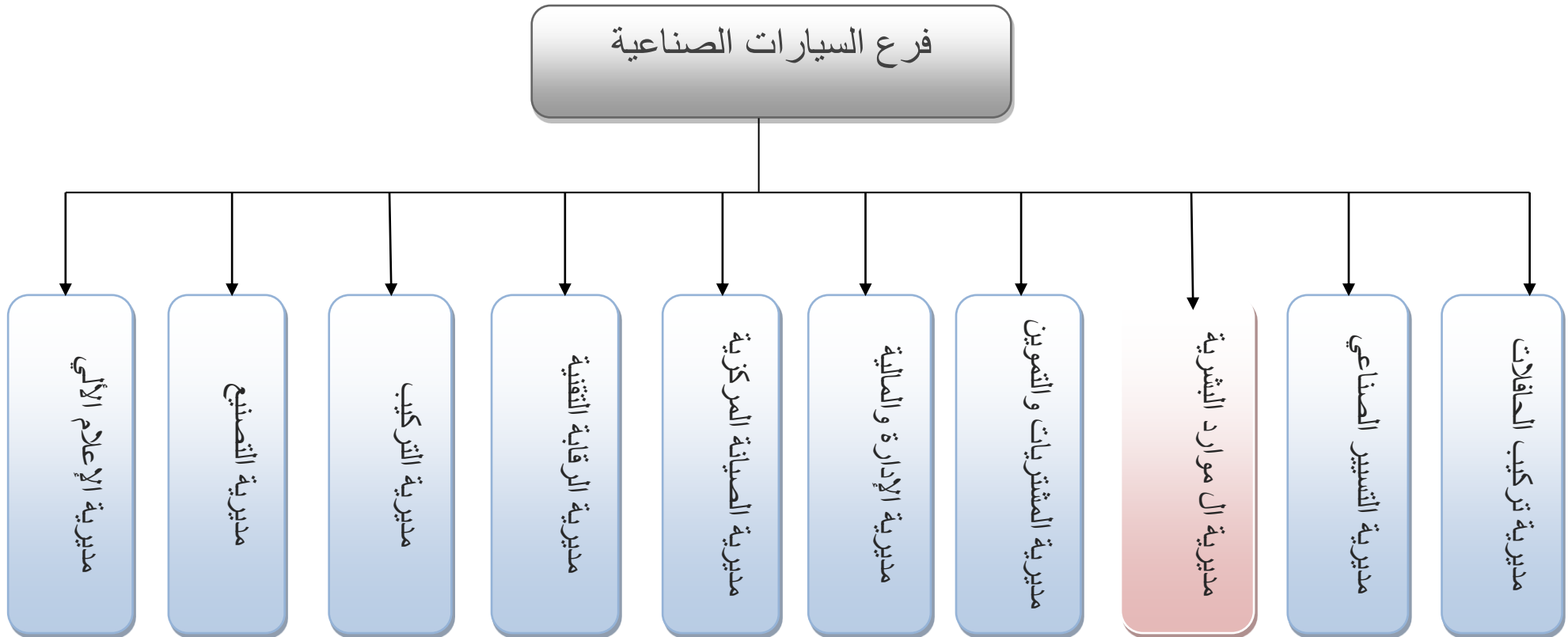
3. **مديرية الصيانة المركزية:** كلفت هذه المديرية بالمحافظة على الآلات والمعدات، تصليح ووقاية التجهيزات والآلات بصفة مستمرة أو شبه مستمرة، إدخال تحسينات والتغيرات اللازمة على معدات الإنتاج والرفع من مدة صلاحيتها.

4. **مديرية الإدارة المالية:** تقوم هذه المديرية بالمشاركة في إعداد الأهداف الاقتصادية والمالية، والعمل على تنفيذها كما تضمن التسيير المحاسبي والمالي في إطار القوانين والقواعد المعمول بهما، وذلك بإعداد الميزانية الافتتاحية والختامية وإدارة رأس مال المؤسسة في عمليات الإنتاج وتوزيع الأرباح ومختلف المصاريف.

¹ معلومات مقدمة من طرف فرع السيارات الصناعية.

5. **مديرية المشتريات والتموين:** تقوم هذه المديرية بالدراسات التقديرية للمشتريات على المدى المتوسط والطويل بالإضافة إلى التسيير الإداري لكل الفئات المتعلقة بجمركة المواد المستوردة، كما تقوم بإعداد الطرق والوسائل اللازمة لتحقيق أهدافها.
6. **مديرية تركيب الحافلات:** تضم هذه المديرية تركيب الحافلات ثلاث وظائف أساسية هي، وظيفة التوصيف التي تقوم بالتموين، وكذا وظيفة الطرق والتي بدورها تهتم بحراسة الوسائل والتحضير لمجمل الإنتاج...الخ أما الوظيفة الثالثة هي وظيفة الإنتاج تقوم بتجسيد البرنامج.
7. **مديرية الموارد البشرية:** يعد العنصر البشري من أهم موارد المؤسسة لذا خصصت له مديرية تهتم بشؤونه فتقوم بالتوظيف، والإدارة بالمراقبة والمتابعة المستمرة للمستخدمين وكذا تقوم بالإعداد لعمليات التكوين والترقية وضمان تنفيذها.
8. **مديرية الإعلام الآلي:** مهمتها تركز في تحسين تقنيات الإعلام الآلي التي تعتبر من الوسائل المهمة في التسيير واتخاذ القرارات لمؤسسة "SNVI"، وتستعمل على عدة أقسام هي: قسم الدراسات، قسم الاستغلال، قسم الصيانة إلى جانب هذه المديريات نجد ملحقات مرتبطة بشكل مباشر بالمديرية المركزية لقسم السيارات الصناعية وتتمثل في:
9. **مساعد الأمن والاتصال:** من مهامه الأساسية حماية ممتلكات المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، وفرع السيارات الصناعية " VIR " على وجه الخصوص وضمان أمن العاملين لديها ويشرف أيضا على وضع آليات للاتصال بين فرع السيارات الصناعية والمؤسسة الأم.
10. **الطب التنسيقي:** من مهامه الأساسية شراء متطلبات الصيدلة وتوفيرها للأطباء الموزعين على مراكز الإنتاج.

الشكل رقم (06) : الهيكل التنظيمي لفرع السيارات الصناعية VIR



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

ثانيا: تقديم الهيكل التنظيمي لمصلحة الهيئة المستقبلية "DRH"

إن تخطيط وتنظيم الموارد البشرية أمر أساسي داخل فرع السيارات الصناعية، حتى يتسنى له تحقيق الأهداف والغايات المسطرة وتستند هذه المهمة على إدارة الموارد البشرية.

1. تعريف إدارة الموارد البشرية:

في سنة 1986 جاءت تسمية مديرية الموارد البشرية اثر إتمام نشاطات المستخدمين والوسائل العامة ولقد سميت هذه المديرية بعدة تسميات ¹:

- مديرية إدارة المستخدمين (منذ إنشاء المؤسسة سنة 1976).
- مديرية التشغيل والتكوين (ابتداء من سنة 1976 حتى سنة 1980).
- مديرية المستخدمين والتكوين (منذ سنة 1980 إلى سنة 1986).

وتهدف هذه المديرية إلى جلب الموارد البشرية بالكمية، والكفاءة المطلوبتين على مستوى قسم السيارات الصناعية، كما تهدف إلى تكوين المستخدمين وتطوير المعارف النظرية والتطبيقية، والتعريف بالمحاور الأساسية وتوجيه سياسة إدارة الموارد البشرية بإتباع استراتيجية تضعها المؤسسة الأم تتعلق بهذا المجال.

التسيير العقلاني للموارد البشرية وفقا لاحتياجات وأهداف قسم السيارات الصناعية وذلك بإعداد مخططات سنوية لتشغيل المستخدمين وإعداد معدلات الأجور.

وتعتبر مديرية الموارد البشرية إحدى المديريات المكونة لقسم السيارات الصناعية وتنقسم إلى:

- دائرة الدراسات وتأهيل العمال.
- دائرة تسيير المستخدمين.
- دائرة الوسائل المشتركة.

¹ معلومات مقدمة من طرف فرع السيارات الصناعية.

2. التنظيم العام لتركيب الموارد البشرية:

تضم مديرية الموارد البشرية 189 عامل موزعين على النحو التالي:

– الإطارات السامية (22).

– الإطارات (92).

– تقني سامي، تقني وموظفين (88).

وجه لهذه المديرية دور هام يتمثل في إقامة وإرساء جو اجتماعي حسن، وإدماج وربط العلاقات المهنية بقسم السيارات الصناعية، وذلك عن طريق تطبيق مختلف سياسات إدارة الموارد البشرية وتنظم هذه المديرية ما يلي:

1) دائرة الدراسات وتأهيل العمال: وتنقسم هذه الدائرة إلى خمسة مصالح وهي:

- مصلحة تأهيل العمل:

هي مكلفة بتحديد، تصنيف، دراسة وتحليل مناصب العمل من حيث متطلبات ومهام كل منصب، إضافة إلى إعداد مختلف الهياكل والمخططات التنظيمية، وتقوم بدراسة وقياس الإزعاجات.

- مصلحة الدراسات وعلم النفس العمل:

وهي مكلفة بإعداد كل الدراسات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية وعلم النفس العمل، كما تقوم باختيار المترشحين وإقرار مناصب العمل لهم عقب التوظيف الخارجي عن طريق الاختبارات النفسية، وتهتم أيضا بإبرام عقود ما قبل التشغيل بتسيير إداري ومهني لشغل هذه المناصب.

- مصلحة متابعة التكوين:

تقوم بالمتابعة الإدارية للمتربين، بإبرام إتفاقيات التربص مع الجامعات والمعاهد ومراكز التكوين المهني، وتهتم هذه المصلحة بكل ما يتعلق بالتمهين وإبرام عقود التكوين للمتمهين وبدفع أجورهم، كما تتكفل هذه المصلحة بمتابعة المؤتمرات والأيام الدراسية.

- مصلحة الشؤون القانونية:

مكلفة بمعالجة كل الملفات المتعلقة بالمنازعات الموجودة في ميدان علاقة العمل ومتابعتها على مستوى المحاكم والمجالس القضائية، كما تتكفل بمتابعة وتوطيد العلاقات المهنية، وأيضاً تقوم بإصدار العروض الخاصة بالصفات والعلاقات التجارية.

- مصلحة الأمن والوقاية من حوادث العمل:

وهي مكلفة بتوفير الملابس والأجهزة الوقائية كالحفازات والأحذية الوقائية...الخ، والسهر على تحسين ظروف العمل، وتموقع الآلات داخل الورشات لتفادي الحوادث المهنية والتصريح عنها في حالة حدوثها.

(2) دائرة الوسائل المشتركة: وتشمل على ثلاث مصالح وهي:

- مصلحة النسخ: تقوم بنسخ كل الأوراق التي تطلبها مختلف المصالح، سواء كانت إدارية أو مخططات.

- مصلحة الوسائل العامة : تقوم بتوفير تجهيزات المكاتب ومراقبة الجودة.

- مصلحة التوثيق: مكلفة بتسيير المكتبة من خلال تصنيف الكتب والمجلات والتكفل بمختلف المذكرات، وجلب الإصدارات التقنية والإدارية الحديثة إلى المكتبة لتسهيل عمليات البحث والاطلاع، ومن مهامها الأساسية الحفاظ على الأرشيف وتصنيفه على أساس السنة والمحتوى.

(3) إدارة تسيير الموارد البشرية: تحتوي على أربع مصالح وهي :

- مصلحة التوظيف الداخلي والتكوين:

وهي المصلحة التي استقبلتنا في التبرص وهي مكلفة بالتوظيف الداخلي عن طريق نقل وتحويل العمال على مستوى قسم السيارات الصناعية أو خارجها، لكن بعد موافقة مسبقة للإدارة العامة أو عن طريق ترقية المستخدمين القادمين من التكوين، وإدماج المصابين بالأمراض المهنية والعائد من التغيرات الطويلة المدى، وتهتم بالتسيير الإداري لعقود العمل المحددة المدة، وإبرام عقود التكوين لمستخدمي قسم السيارات الصناعية.

• مصلحة تسيير الموارد البشرية:

مكلفة بإعداد أجور المستخدمين وحصر التغيبات، والاهتمام بمختلف الشؤون الإدارية الخاصة بهم،
كتوفير مختلف الأوراق المطلوبة كشهادات التكفل بأجرة التقاعد.

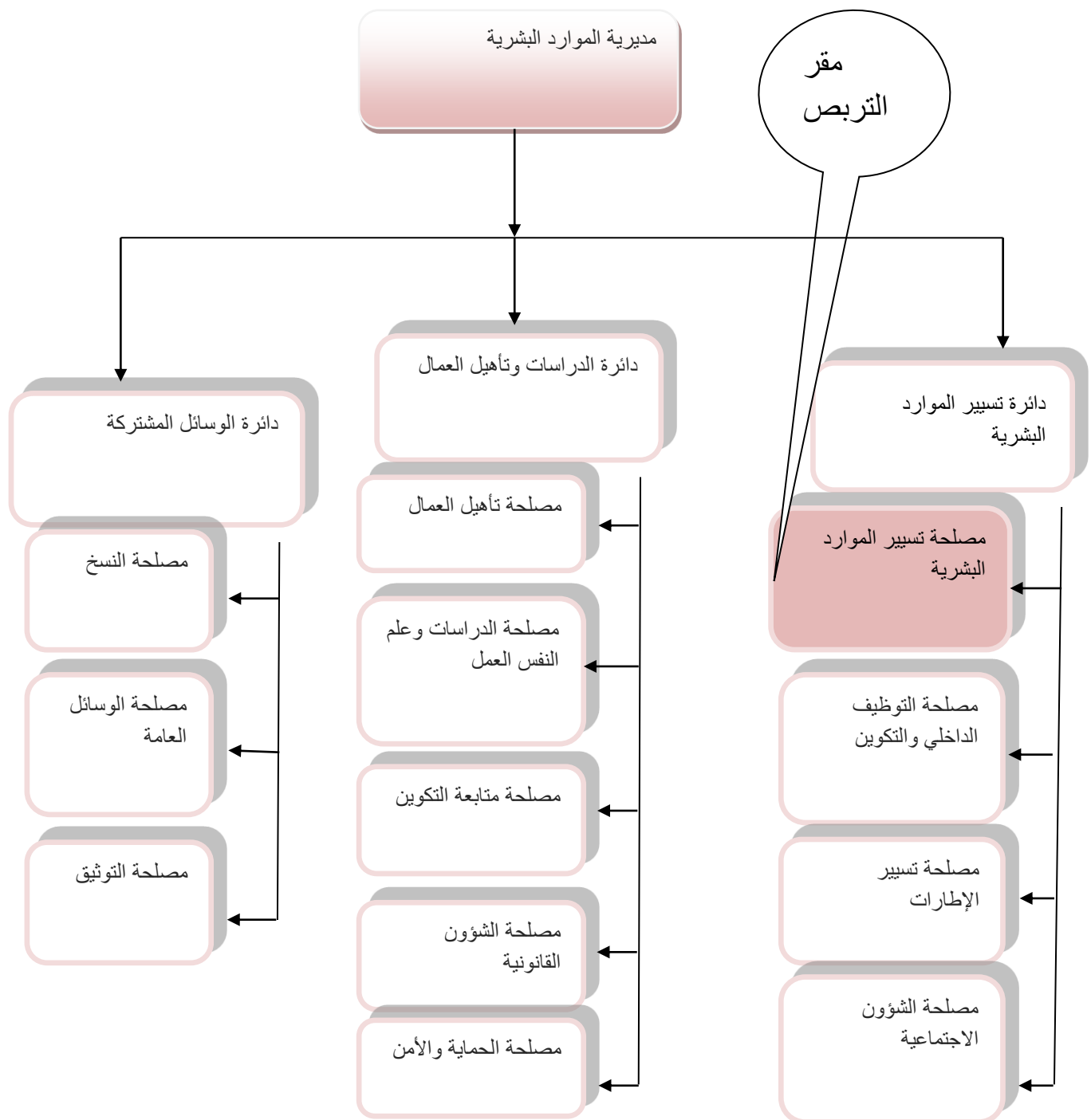
• مصلحة تسيير الإطارات:

تهتم بنفس الانشغالات ومهام مصلحة تسيير الموارد البشرية، غير أنها تهتم بشؤون الإطارات فقط.

• مصلحة الشؤون الاجتماعية:

مكلفة بتسيير الخدمات المتعلقة بالمنح العائلية، وبضمان المراسلة مع الصندوق الاجتماعي لحل مشاكل
العمال في إطار التكفل الاجتماعي وتعويض النفقات الطبية، إضافة إلى الحرص على إرسال ملفات
المتقاعدين إلى الصندوق الوطني للتقاعد.

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي لمصلحة الهيئة المستقبلية "DRH"



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

المبحث الثاني: واقع التمكين الإداري والأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI

بعد دراسة كل من التمكين الإداري والأداء الوظيفي في الفصلين الأول والثاني "النظري" سنسقط هذه الدراسة على الواقع العملي في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى واقع التمكين الإداري والأداء الوظيفي في المؤسسة وكذا تأثير التمكين على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

المطلب الأول: واقع التمكين الإداري في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

التمكين الإداري عنصر مهم في المؤسسة، حيث يعمل على الرفع من الروح المعنوية للموظفين، ومنحهم الثقة في مؤسستهم وكذا يتيح لهم فرصة المشاركة واتخاذ القرارات.

أولاً: نمط القيادة السائد في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية¹

تحتل القيادة أهمية بالغة في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، إذ تساهم مساهمة فعالة في تمكين الموظفين وهذا للرفع من كفاءاتهم من خلال التعامل الدائم معهم وتوجيههم لأداء مهامهم بشكل أفضل، حيث تتميز القيادة الإدارية في هذه المؤسسة بأنها من النمط الديمقراطي، حيث يميل المدير إلى فتح باب الحوار مع الموظفين قصد الإدلاء بأرائهم التي قد تساعده في اتخاذ القرارات الصحيحة والمقنعة للموظفين.

ولكن هذا لا يعني أن هذه القيادة تسيبية حيث لاحظنا أيضاً صرامة من طرف المدير في توجيهه ومراقبته للموظفين، فأى تهاون أو تقصير من طرف الموظفين فإن المدير لن يتردد في توجيه اللوم والتوبيخ لهم.

وكذلك المدير ملتزم بتطبيق اللوائح الإدارية على الموظفين مما يجعلهم مطبقين للأوامر والتعليمات.

¹ مقابلة مع المؤطر يوم 2020\02\13.

ثانيا: خطوات تنفيذ التمكين الإداري في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

من خلال دراستنا الميدانية في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، فرع السيارات الصناعية VIR، حاولنا التعرف على خطوات تنفيذ التمكين الإداري نظرا لأهميته في المؤسسة.

ومن خلال مقابلتنا للمؤطر وبالاغتماد على الوثائق الإدارية للمؤسسة تمكنا من تحديد أهم خطوات تطبيق التمكين في المؤسسة والمتمثلة في¹:

1. الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة لتغيير

تعتبر هذه الخطوة من أهم خطوات تنفيذ التمكين، حيث يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى أسلوب التمكين؟ وما هو أثره على الموظفين؟

ومن بين أسباب تبني التمكين الإداري نجد:

- تحسين خدمة العملاء
- الرفع من مستوى الأداء
- تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين
- إتاحة الفرصة للموظفين بتقديم أفضل ما لديهم
- تخفيف عبء العمل على المدير

2. الخطوة الثانية: تحديد القرارات التي يشترك فيها المرؤوسين

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها الرؤساء للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والموظفين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، فالمديرون عادة لا يفضلون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة بشكل تدريجي.

¹ معلومات مأخوذة من وثائق المؤسسة ومقابلة مع المؤطر.

3. الخطوة الثالثة: تكوين فرق العمل

تستخدم مديرية الموارد البشرية لفرع السيارات الصناعية أسلوب الفريق حتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم، فالموظفون الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقدراتهم أفضل من الموظفين الذين يعملون منفردين، ولهذا تعتبر فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين الموارد البشرية، لهذا فإن المؤسسة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل، وتكوين فرق عمل من أجل تبادل الخبرات.

4. الخطوة الرابعة: المشاركة في المعلومات

حتى يمكن للمرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمؤسسة ككل، لهذا تسعى مديرية الموارد البشرية لفرع السيارات الصناعية VIR.

بتوفير للموظفين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على تفهم كيفية القيام بوظائفهم والمهام المخولة لهم، حيث كلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء مهامهم زادت مساهمتهم بتقديم الأفضل للمؤسسة وتنمية مهاراتهم وقدراتهم.

5. الخطوة الخامسة: اختيار الأفراد المناسبين

لكي ينجح التمكين في المؤسسة يجب على الرؤساء اختيار الموظفين الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، ولذا يجب أن تتوفر في المؤسسة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المناسبين للقيام بالمهام المخولة إليهم، وفي مديرية الموارد البشرية لفرع السيارات الصناعية نجد المعايير المستخدمة في اختيار الأفراد والمتمثلة فيما يلي:

- سنوات العمل "الأقدمية".
- المستوى التعليمي للموظف.
- المنصب الذي يشغله الموظف.

ثالثاً: عناصر التمكين في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

تسعى مديرية الموارد البشرية لفرع السيارات الصناعية إلى تطوير مهارات موظفيها وذلك من خلال توفير مجموعة من العناصر المتمثلة في:

✓ تفويض السلطة:

من خلال الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية لفرع السيارات الصناعية، تظهر جليا مسألة تفويض السلطات، والتي تعطي المسئول أو المدير الحق في إصدار الأوامر واتخاذ القرارات، وإعطاء التعليمات للموظفين والتي يجب أن تتساوى مع المسؤولية التي هي الالتزام بإنجاز المهمة الموكلة له، بالإضافة إلى التوقيع على بعض الوثائق الإدارية وفي حدود الصلاحيات المخولة له.

يفوض المدير التوقيع على بعض الوثائق الإدارية والقرارات لمدير الموارد البشرية والتكوين، وذلك من أجل تحقيق وحدة العمل التي يشرف عليها في المديرية، ولهذا يتطلب ذلك تمتع المدير "مدير إدارة الموارد البشرية" بسلطات تتلاءم مع مسؤولياتهم ومن بينها:

- سلطة التعيين.
- سلطة توقيع العقوبات.
- سلطة التوقيع على عقد نهاية العمل.

وزيادة على ذلك يكون تفويض السلطات على:

تفويض السلطات من طرف المسئول الأعلى إلى المسئول الأدنى، حيث يتخلى المسئول الأعلى عن بعض سلطاته إلى مرؤوسيه المباشرين وذلك من أجل تحقيق مرونة أكثر في التسيير والقيام بمختلف المهام والمسؤوليات¹.

¹ الاتفاقية الجماعية سنة 1994.

✓ تدريب الموظفين: (ملحق رقم 01)

يمكننا اعتبار التدريب في الوقت الراهن أداة هامة وواضحة في عملية تسيير الموارد البشرية، ويستعمل التدريب لغرض خدمة احتياجات المنظومة الإدارية، وذلك لتحقيق أهداف تنظيمية عملية تجعل الموظفين أكثر كفاءة وفعالية في القيام بمهامهم، هذا وقد يتخذ التدريب أشكالاً تختلف على أساس التخصص، المدة والمكان.

إن مدير إدارة الموارد البشرية لفرع السيارات الصناعية هو المسؤول عن تدريب الموظفين داخل المؤسسة، فهو يقوم بدراسة عامة حول الحاجات النوعية والكمية المتعلقة بالتدريب وتحسين المستوى وتجسيدها في مخططات عمل من طرف المسؤول المباشر المكلف بالتدريب، بالإضافة إلى برمجة دورات تربية في مختلف الاختصاصات لفئة معينة من الموظفين بغرض تحسين أدائهم ورفع مستوى كفاءتهم وبالتالي كفاءة مديرية الموارد البشرية وللمؤسسة ككل، أو لتعيين البعض منهم في مناصب قيادية أعلى أو لمواكبة التطور والمتطلبات الجديدة للعمل والتكيف معها.

✓ الاتصال الفعال:

إن الاتصال الداخلي هو الميكانيزم الذي من خلاله تنشأ وتنمو وتتطور المؤسسة، ويكمن الاتصال الداخلي في فن تسيير وتنسيق الأشكال المختلفة للاتصال داخل المؤسسة من أجل تحقيق المنفعة العامة، ولتحقيق ذلك يجب تطوير العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين الموظفين، حيث يعتبر الاتصال المحرك الرئيسي للمؤسسة، فلا يمكن أن تتخيل وجود أي مؤسسة تعمل وتقدم خدمات دون نقل المعلومات وتبادل الأفكار والآراء والتنسيق بين مجموعة من الموظفين.

ومن خلال الفترة التي قضيناها داخل المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، فرع السيارات الصناعية لاحظنا تعدد وتنوع لأنماط الاتصال وذلك حسب نوع التعليمات في المؤسسة، حيث نجد كل أنواع الاتصالات الشفهية والمكتوبة وكذا الرسمية وغير الرسمية وأكثرها تداولاً في مراسلات الطابع الكتابي حيث نجد¹:

¹ معلومات مأخوذة من وثائق المؤسسة.

• الاتصالات الرسمية:

وتكون في غالب الأحيان عندما يتعلق الأمر بالمراسلات بين مختلف الوحدات والمديريات كما يوجد هذا النوع من الاتصالات في المديرية نفسها بين مختلف المصالح، وتصاحبها اتصالات وأوامر شفوية.

• الاتصالات الصاعدة والنازلة:

تكون هذه الاتصالات في شكل تعليمات للمرؤوسين وكثيرا ما تكون شفوية، وهذا ما يمكن الموظفين في فهم المطلوب منهم لأداء مهامهم.

أما الصاعدة فتكون من المرؤوسين إلى الرؤساء ونجد منها طلبات التكوين والترقية.

✓ تحفيز الموظفين:

إن الحافز هو الشيء الذي يؤثر في سلوك الموظفين ويرغبهم في العمل، وقد يكون الحافز مادي أو معنوي، وتحدد هذه الأخيرة بنص قانوني تنقيد به المديرية.

(1) التحفيز المادي: ونجد:

أ. الأجر (ملحق رقم 02):

يعتبر من أهم الحوافز المادية التي تدفع الموظف إلى بذل أكبر مجهود وهو حق الموظفين على المستخدم مقابل العمل الذي يؤديه ويتضمن ما يلي:

- الأجر القاعدي الذي يقابل منصب العمل المشغول.
- التعويضات المدفوعة عن الأقدمية والساعات الإضافية المنجزة.
- يظهر مبلغ الأجر وكل العناصر المكونة له في كشف الأجر الشهري.

ب. الترقية: (ملحق رقم 03)

بمقتضى المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، تعتبر الترقية امتياز وحافز¹ للموظف المثبت، إذ يتمتع هذا الأخير اعترافاً بجهوده المبذولة وقدراته المهنية، إلى جانب مستواه التعليمي سواء في الجامعات أو في المعاهد الوطنية للتكوين المهني.

والجدول الموالي يبين المدة الزمنية المحددة لاجتياز الترقية²:

الجدول رقم (02): المدة الزمنية المحددة لاجتياز الترقية

الفئة	الدرجات	المدة الزمنية
خاصة بأعوان التنفيذ	من الدرجة الأولى إلى الدرجة الثانية	سنة واحدة
	من الدرجة الثانية إلى الدرجة الثالثة	سنتان 02
خاصة بأعوان التحكم والدعم	من الدرجة الأولى إلى الدرجة الثانية	03 سنوات
	من الدرجة الثانية إلى الدرجة الثالثة	04 سنوات
خاصة بالإطارات	من الدرجة الأولى إلى الدرجة الثانية	03 سنوات
	من الدرجة الثانية إلى الدرجة الثالثة	04 سنوات
خاصة بالإطارات السامية	من الدرجة الأولى إلى الدرجة الثانية	04 سنوات
	من الدرجة الثانية إلى الدرجة الثالثة	05 سنوات

المصدر: مديرية الموارد البشرية لفرع السيارات الصناعية VIR

¹ معلومات مأخوذة من وثائق المؤسسة.

² معلومات مأخوذة من وثائق المؤسسة.

ج. منحة المردودية: ونجد فيها:

• منحة المردودية الفردية: (ملحق رقم 04 – 05)

تمنح هذه المردودية حسب العمل الذي يقوم به الموظف، حيث يخص بتقييم من طرف المسئول قبل إعطائه راتبا محسوبا على أساس آخر أجر شهري.

• منحة المردودية الجماعية:

هي منحة تقدمها المؤسسة لموظفيها وذلك بعد حصيله تقييم حول مردوديتها، وتقدم لجميع العمال بالمؤسسة بحسب الفئات والأجر القاعدي حيث تكون نسبتها لدى الإطارات أكبر¹.

(2) التحفيز المعنوي:

إلى جانب التحفيز المادي هناك تحفيز آخر وهو التحفيز المعنوي والذي يلعب دورا كبيرا في المؤسسة، وهذا من أجل دفع الموظفين إلى بذل أقصى ما لديهم من قدرات ومهارات وهذا الحافز لا يعتمد على المال، بل يعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري مثل: ضمان الاستقرار في العمل، الظروف المناسبة للعمل، الاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين والموظفين فيما بينهم².

المطلب الثاني: واقع الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

سنوضح في هذا المطلب أهم العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي للموظفين داخل المؤسسة.

العوامل المؤثرة على أداء الموظفين داخل المؤسسة:

(1) العنصر البشري:

يشكل أهم مورد في المؤسسة باعتباره العامل الديناميكي المؤثر في جميع عمليات الإنتاج أما العوامل الأخرى فهي تؤثر بالدرجة التي يتحكم فيها العنصر البشري حيث أن القرار الذي يتخذه الإنسان والعمل الذي يؤديه هو الأساس في تحديد الإنتاج كمية وتكلفة.

¹ معلومات مأخوذة من وثائق المؤسسة.

² معلومات مقدمة من طرف المؤطر.

(2) الإدارة:

إن زيادة معدلات الأداء يعتمد على أساليب الإدارة لأنها تؤثر في جميع الأنشطة فهي بذلك تعبر عن التخطيط التنظيمي والتنسيق والرقابة، لذلك فإنه أي ضعف أو تقصير في أي عملية سيكون سببا في عجز وكفاءة الأداء.

(3) طبيعة العمل:

يشير إلى مدى الأهمية الوظيفية التي يؤديها العمل ومقدار فرص الترقية المتاحة ومقدار الإشاعات المركبة عن المهمة، حيث أن كلما زادت درجة توافق العامل مع مهنته كلما زادت دافعته وولائه للمؤسسة وبالتالي العطاء والأداء الجيد.

(4) العوامل النفسية:

إن اللوازم والمعدات لها دور مركزي في التأثير على الأداء حيث توفر الجو المريح الذي يبحث بروح المبادرة ويرفع روح المعنوية للعامل مما يدفعه لتحسين أدائه.

(5) الظروف المادية :

- تتخفف الأخطاء عند التقليل من الضوضاء في مكان العمل ويزداد الإنتاج والحيوية، فعند انخفاض الضوضاء يقل دوران العمل ونسبة التغيب وبالتالي يتم الزيادة في الإنتاج.
- الضوء الساطع للشمس (الضوء الطبيعي) يقلل من الكفاءة في العمل.
- ارتفاع درجة الحرارة يزيد من الأخطاء في العمل، فانخفاض درجة حرارة الجلد عن 55° يقلل من الإنتاج.
- إن ترتيبات العمل المرنة تؤدي إلى تحسين كبير في الأداء الوظيفي.
- الضغوط المرتبطة بالوظيفة مثل صراع الأدوار، غموض الدور، وزيادة حمل الدور تؤثر سلبا على الأداء الوظيفي وتم النتائج النائية على المنظمة.

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء في المؤسسة

تقييم أداء العاملين في SNVI :

يعتبر التقييم أهم وظائف الموارد البشرية لذلك تولى المؤسسة SNV أهمية بالغة له عن طريق منح تحفيز منها: منحة التحكم، منحة المردودية الفردية، ومنحة التقنية.

1. منحة التحكم:

تعتبر منحة تحفيزية خاصة برؤساء الفريق حيث يقيم كل رئيس فرقته بنسبة 27 بمعايير تعتبر دقيقة وهي:

- أ- احترام تعليمات الأمن الفردي والجماعي والوقاية من المخاطر المهنية 7\27.
- ب- تحقيق الأهداف المطلوبة فيما يخص (الاحترام المواعيد، جودة العمل، حجم العمل) 7 على 27.
- ج- تحمل مسؤولية المشاكل المهنية الاجتماعية التي تخص طريقة العمل والإبلاغ عنها مع بذل الجهد في

د- تكوين وتحضير والتخطيط لتعاقب الموظفين 0 ← 13 إلى 27

2. منحة المردودية الفردية:

لإشارة فإن تقييم هذه المنحة من 0 إلى 15 يقيم وفق معايير جودة وحجم العمل، مقسمة بالتساوي 7.5 على 15

بالحديث عن جودة العمل وحجم العمل ستعرض عليكم جدول التقييم:

- جيد جدا 7.5 يكون بإمكانية تخطي الأهداف والعمل المقدم
- جيد 5.25 يكون بتقديم أداء منتظم في العمل وتنفيذ الأهداف المسطرة بنجاح
- مقبول 3.75 عمل غير منظم وبذل جهد ضعيف في تحقيق الأهداف
- ضعيف 0.75 في حال إن لم يبذل العامل أي جهد في تحقيق الأهداف المطلوبة

بالتوازي مع جدول التقييم سنعرض عليكم جدول الخصم من نسبة منحة المردودية الفردية في حال الغيابات الغير مبررة:

- 25 من نسبة التقييم تخصم في حال وجود غياب ليوم من غير تبرير.
- 35 من نسبة التقييم تخصم في حال الغياب ليومين من غير مبرر.
- 45 من نسبة التقييم تخصم في حال الغياب لثلاثة أيام من غير مبرر.
- 50 من نسبة التقييم تخصم في حال الغياب أكثر من ثلاثة أيام من غير مبرر مع الفصل مؤقتا من العمل.

ملاحظة: لا يمكن أن تكون منحة المردودية الفردية سالبة. في حال وجودها تحول تلقائيا إلى 0.

3. المنحة التقنية:

- تقييم كل 3 أشهر ب 20 كأقصى حد من الأجر القاعدي. ويؤجر عليها العامل كل شهر.
- تقييم هذه المنحة من 0 إلى 20 يتم وفق معايير منهجية العمل، مبادرات نقل المعرفة، التمكن من تقنيات العمل، الحضور بذل مجهود في المعاملات بالوثائق.

المبحث الثالث: الدراسة الميدانية

سنحاول في هذا المبحث دراسة تأثير التمكين الإداري على الأداء الوظيفي في الواقع العملي.

المطلب الأول: أدوات الدراسة الميدانية والعينة المدروسة

سننطلق في هذا المطلب للأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية وكذا العينة المدروسة.

أولاً: أدوات الدراسة الميدانية

لقد اعتمدنا في إعداد دراستنا الميدانية على بعض الأدوات والمتمثلة في:

(1) **المقابلة الشخصية:** خلال فترة التريص تم إجراء عدة مقابلات مع المؤطر والذي يعمل كإطار في تسيير الموارد البشرية ومكلف بالتوظيف ودراسة المناصب.

(2) **الوثائق الداخلية:** لقد تم استخدام مختلف الوثائق الداخلية الخاصة بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية والتي لها علاقة بموضوع بحثنا.

(3) **الاستبيان:** يعد الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، حيث تعتبر هذه الأداة وسيلة بحث للكشف عن آراء ومواقف الموظفين عن أسلوب تقييمهم واستخلاص النتائج والذي سنتناوله بشكل مفصل في المطلب الموالي.

(4) **الملاحظة:** إضافة إلى الأدوات السابقة استخدمنا في بحثنا أسلوب الملاحظة المباشرة بغرض التأكد من الدراسة، وكذا الحصول على معلومات لم نتمكن الحصول عليها من الاستبيان مباشرة ولتوضيح عناصر لم يتم التطرق إليها بالتفصيل في الاستبيان.

ثانيا: عينة الدراسة

يبلغ عدد موظفي فرع السيارات الصناعية 2859 موظف موزعين على مختلف الورشات ومكاتب التسيير، وتضم مديرية الموارد البشرية 210 موزعين على النحو التالي:

- الإطارات السامية 25.

- الإطارات 90.

- موظفين 95.

هذه الفئات هي المعنية بالدراسة، أما فيما يخص العمال في المستوى التنفيذي (عمال الورشات، عمال النظافة، أعوان الأمن) فبلغ عددهم 2649 فهذه الفئة قمنا باستبعادها وبالتالي شمل مجتمع الدراسة الإطارات السامية، الإطارات والموظفين.

وقد قمنا بأخذ نسبة 20% من مجتمع الدراسة وبالتالي بلغت عينة الدراسة 42 موظف وموظفة، وتم توزيع 42 استبيان وتم استرجاع 30 فقط وهذا نظرا للظروف التي تمر بها البلاد جراء الوباء مما أدى إلى تخفيض حجم الموظفين في المؤسسة.

ثالثا: كيفية إعداد الاستبيان

على ضوء الدراسة النظرية والفرضيات الموضوعة في بداية البحث، كان لابد من تقديم استبيان للآراء في المؤسسة المعنية بالدراسة وهذا لقياس مدى توفر بيئة المؤسسة على مؤهلات تطبيق التمكين الإداري وكذا مدى توفير المؤسسة لعناصر الأداء الوظيفي.

والاستبيان هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تم إعدادها واختيارها من قبل الباحث وذلك من خلال التعرف من الموظفين ومعرفة آرائهم حول موضوع الدراسة.

وقد كانت أسئلة الاستبيان مقسمة على أربع محاور وهي:

القسم الأول: يشمل البيانات الشخصية لعينة الدراسة.

القسم الثاني: يشمل ثلاث محاور تناولت:

- **المحور الأول:** يشمل عناصر التمكين الإداري من: تفويض السلطة، تدريب العاملين، الاتصال الفعال، تحفيز العاملين، محاكاة الآخرين في سلوكهم.
- **المحور الثاني:** يشمل عناصر الأداء الوظيفي من: المعرفة بمتطلبات العمل، كمية العمل المنجزة، المثابرة والثوق.
- **المحور الثالث:** يشمل الأسئلة المتعلقة بتأثير التمكين الإداري على الأداء الوظيفي.

المطلب الثاني: الطريقة والاجراءات

1. منهج الدراسة:

في إطار القيام بتحليل ومعالجة إشكالية البحث وبهدف اختبار صحة الفرضيات المقترحة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك للاستدلال على مضامين الدراسات والأبحاث المتعلقة بالحقلين المعرفيين لهذا الموضوع.

تم استخدام الوصف اعتمادا على المصادر العلمية المتوفرة والمتمثلة بالكتب والرسائل والأطروحات والبحوث والدوريات والدراسات العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة.

بالإضافة إلى استخدام أسلوب دراسة الحالة في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بهدف التعرف على مدى اهتمامها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، ومدى تطبيقها لتحقيق التميز.

2. الأدوات المستخدمة في التحليل:

تم إجراء اختبار ثبات فقرات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث تم استخدام هذه الطريقة لقياس مدى ثبات وصدق فقرات وأسئلة الاستبيان ولتوضيح ذلك سنتطرق لما يلي:

أولاً: اختبار الثبات

يقصد بثبات أداة الدراسة أن تعطي الاستبانة نفس النتيجة لو تم توزيعها مرة أخرى على نفس الأفراد وفي نفس الظروف، وللتحقق من ثبات استبانة الدراسة تم اختبار معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) وكانت النتيجة كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول (03): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

معامل الثبات	عدد العبارات	
0.892	57	الثبات العام للاستبيان
0.715	06	الثبات العام لمحور تفويض السلطة
0.734	06	الثبات العام لمحور فرق العمل
0.715	06	الثبات العام لمحور تدريب العاملين
0.699	06	الثبات العام لمحور الاتصال الفعال
0.712	06	الثبات العام لمحور تحفيز العاملين
0.767	03	الثبات العام لمحور محاكاة الآخرين
0.747	05	الثبات العام لمحور المعرفة بمتطلبات العمل
0.716	04	الثبات العام لمحور كمية العمل المنجزة
0.748	05	الثبات العام لمحور المثابرة والوثوق
0.743	10	الثبات العام لمحور تأثير التمكين على الأداء

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ ككل تساوي (0.892) وهذا يعني أن ثبات إجابات المبحوثين حول عبارات الإستبانة قوي جداً، ومنه يمكننا الاطمئنان على صحة النتائج المتحصل عليها وتعميمها، كما أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لمختلف محاور الإستبيان جاء مرتفعاً وتراوح بين (0.699) و(0.892)، وهي كلها نسب جيدة للحكم على ثبات الإستبيان (أكبر من 0.6).

ثانياً: الأدوات المستخدمة في التحليل:

تم تصميم الإستبانة وفق نموذج ليكرت (likert) الثلاثي، باستخدام عبارات القياس المبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (04): درجة مقياس ليكرت

الإستجابة	غير موافق	محايد	موافق
الأوزان	1	2	3

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

استناداً إلى الأوزان تم حساب المدى بطرح الحد الأعلى والحد الأدنى من مقياس "ليكرت"، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الفئة الأولى ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في التدرج وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وعليه فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو المبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): تحديد المجال حسب قيم المتوسط الحسابي

المتوسط الحسابي	[1.66-1]	[2.33-1.67]	[3-2.33]
المقياس	غير موافق	محايد	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين

وبالتالي إذا كان المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين حول متغير ما أو عبارة ما يقع في المجال [1.66-1] نقول أنها جاءت بعدم الموافقة، وإذا كانت تقع في المجال [2.33-1.67] نقول أنها في مجال الحياد، وتكون بالموافقة إذا كان المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة البحث يقع في المجال [3-2.33].

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

أولاً: تحليل خصائص عينة الدراسة

بالاعتماد على الإجابات المقدمة في محور المعلومات الشخصية تم تحديد خصائص العينة حسب المعلومات الشخصية وذلك من خلال حساب نسبها المئوية، كما مبين:

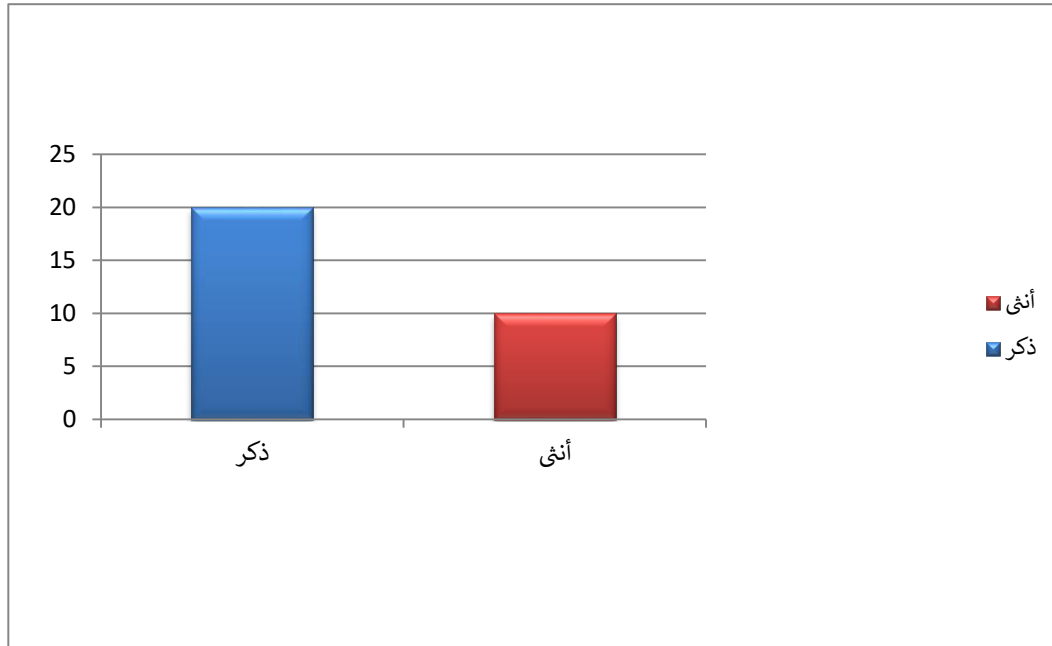
1. بالنسبة للجنس (النوع الاجتماعي): تحددت نسبة الذكور والإناث كما يلي:

الجدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	20	% 66.7
أنثى	10	% 33.3
المجموع	03	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تبين من خلال نتائج الاستبيان أن 66.7 % من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، والباقي هم من الإناث، وبذلك فإن الذكور يشكلون النسبة الأكبر مقارنة بنسبة الإناث بما قيمته ثلثي الموظفين، ويمكن تفسير هذه النتيجة على أساس طبيعة الوظائف الإدارية المتوفرة في المؤسسة والتي تقبل فيها الذكور أكثر من الإناث.

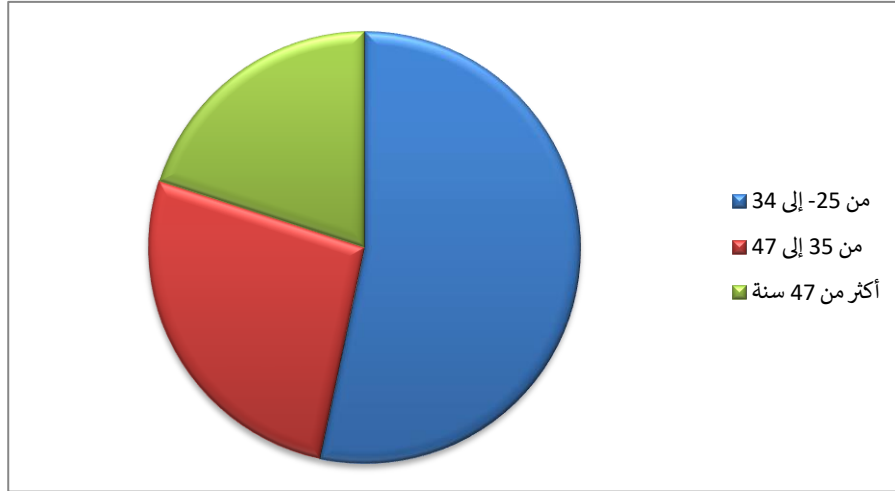
2. السن: قسمت عينة الدراسة من حيث سن المبحوثين كما يلي:

الجدول رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير السن

سنوات الخبرة	التكرارات	النسب المئوية
من 25 إلى 34	16	53.3 %
من 35 إلى 47	08	26.7 %
أكثر من 47	06	20 %
المجموع	30	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (09) : توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الاستبيان يتضح بأن أكثر من نصف العمال في المؤسسة عينة الدراسة هم من فئة الشباب وينتمون إلى الفئة العمرية (25-34 سنة) بحيث يمثلون نسبة (53.3 %) من حجم العينة، كما بلغ عدد العمال من الفئة (35-47 سنة) 08 أفراد بما نسبته (26.7 %) أما الذين تجاوزت أعمالهم 47 عاما فمثلوا نسبة (20 %) من إجمالي حجم العينة.

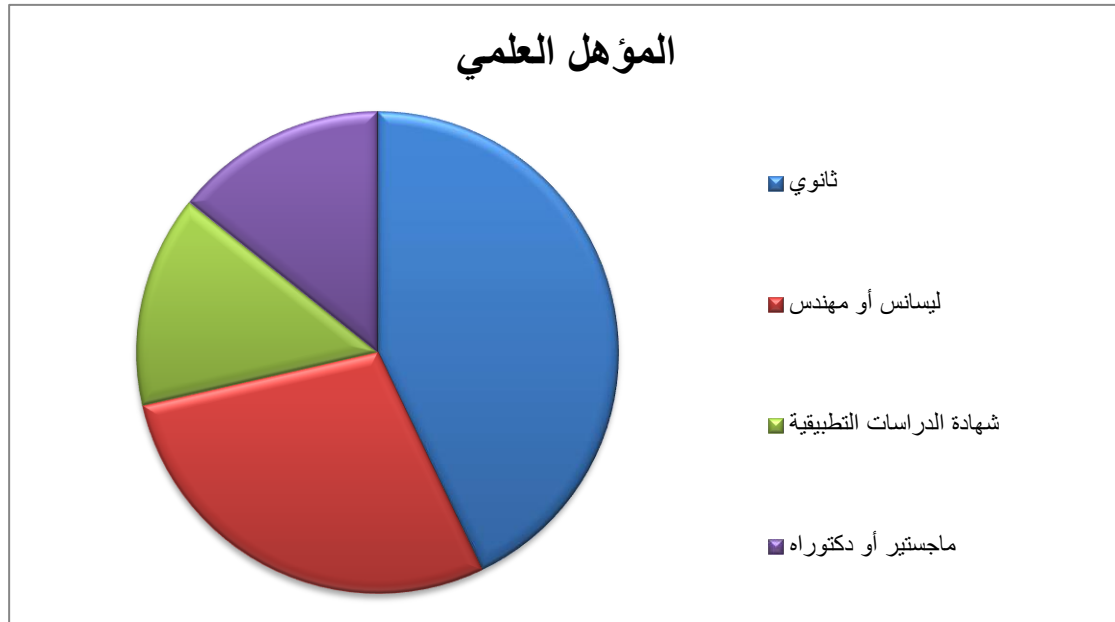
3. المؤهل العلمي: قسمت عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي كما يلي:

الجدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
40 %	12	ثانوي
33.3 %	10	ليسانس أو مهندس
13.3 %	04	شهادة الدراسات التطبيقية
13.3 %	04	ماجستير أو دكتوراه
100 %	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أن نسبة (40 %) من المبحوثين لم يتجاوز مستواهم الثانوي وهي أكبر النسب حسب هذا المتغير، أما الحائزون على شهادات جامعية (ليسانس أو مهندس) فقد مثلوا (33.3 %) من حجم العينة، ثم تليها فئتي الحائزين على شهادة الدراسات التطبيقية والحائزين على شهادة ماجستير أو دكتوراه بنسبة (13.3 %) لكل منها.

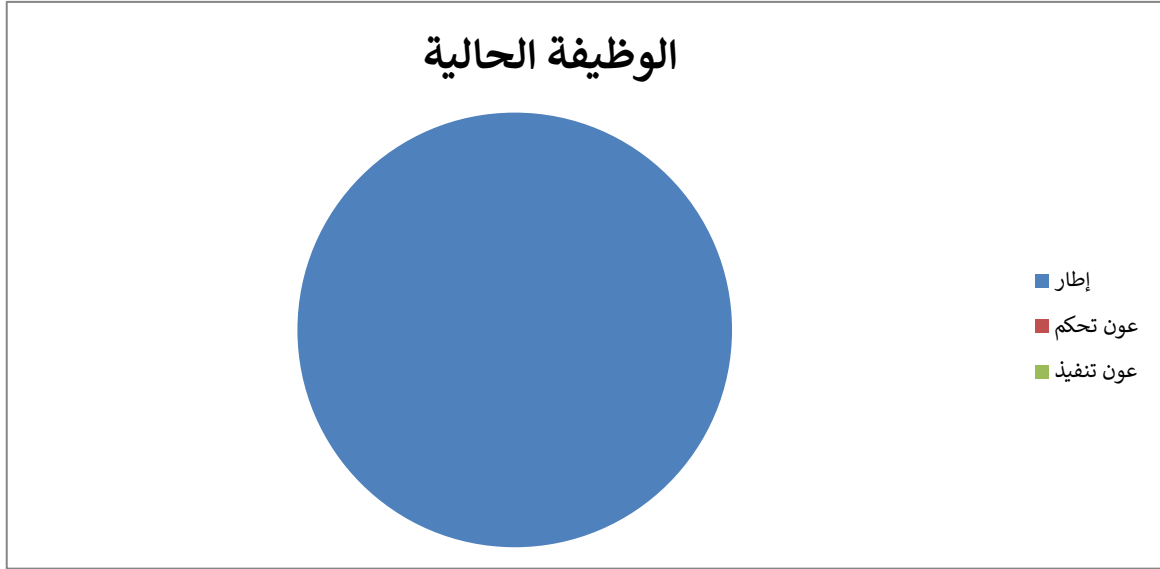
4. وفقا لمتغير الوظيفة الحالية: قسمت عينة الدراسة من حيث الوظائف التي يشغلها المبحوثون كما يلي:

الجدول رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الوظيفة الحالية

الوظيفة	التكرارات	النسب المئوية
إطار	30	100 %
عون تحكم	00	00 %
عون تنفيذ	00	00 %
المجموع	30	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الوظيفة الحالية



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن كل المبحوثين هم من الإطارات بنسبة تساوي (100%)، وهذا لأن العينة كانت مقصودة، وهذا بغية دراسة أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي من وجهة نظر إطارات المؤسسة.

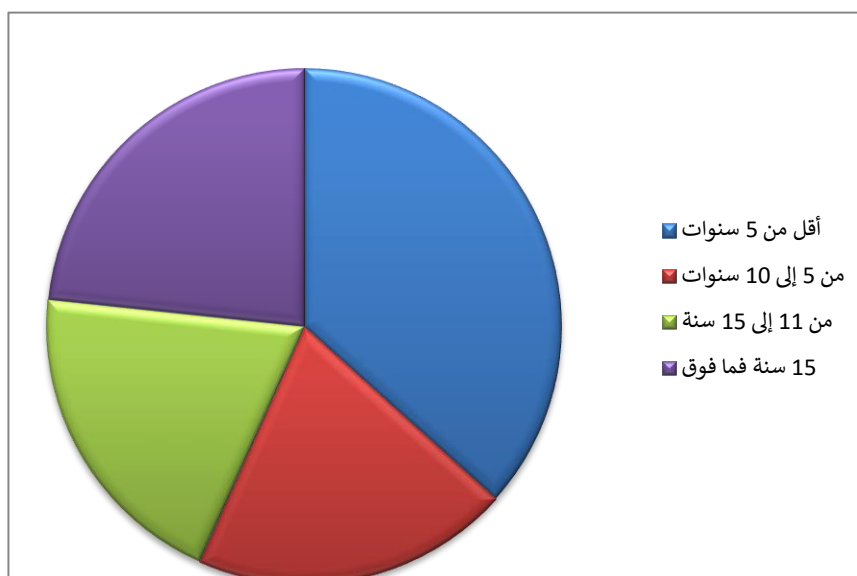
5. سنوات الخبرة: قسمت عينة الدراسة من حيث سنوات الخبرة كما يلي:

الجدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرارات	النسب المئوية
أقل من 5 سنوات	11	36.7 %
من 5 إلى 10	06	20 %
من 11 إلى 15	06	20 %
15 فما فوق	07	23.3 %
المجموع	30	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (12): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول السابق أن (36.7 %) من المبحوثين نقل خبرتهم عن (5 سنوات)، ثم تليها فئة المبحوثين الذين تتجاوز أعمارهم (15 سنة) حيث يمثلون نسبة (23.3 %)، أما الفئتان (10 - 5 سنوات) و(11 - 15 سنة) فقد مثلت بالتساوي (20 %) من حجم العينة.

ثانيا: التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة

سيتم تحليل محاور الاستبيان وذلك بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أسئلة الاستبيان استناداً إلى مقياس ليكرت الثلاثي وفيما يلي تحليل كل محور من محاور هذا الاستبيان.

الجدول رقم (11): تحليل اتجاهات المبحوثين حول عنصر تفويض السلطة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
تفوضني الإدارة سلطات كافية لانجاز مهام وظيفتي	3.00	0.000	موافق
تمكن إدارة منظمنا الموظفين من التصرف بحرية	2.93	0.365	موافق
تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي	2.93	0.65	موافق
يوفر لي رؤسائي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية	2.93	0.253	موافق
أمارس صلاحياتي أثناء فترة التفويض دون تدخل مباشر من رؤسائي	2.93	0.365	موافق
تسمح السلطة المفوضة لي بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملي	2.80	0.610	موافق
عنصر تفويض السلطة	2.92	0.204	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن كل عبارات هذا المحور نالت الموافقة من طرف المبحوثين، إلا أنها تراوحت بين الموافقة المطلقة والتي تجلت في العبارة "تفوضني الإدارة سلطات كافية لانجاز مهام وظيفتي" التي كان وسطها الحسابي (3.00) وانحرافها المعياري (0.000)، أي أن كل المبحوثين قد وافقوا على ما جاء في هذه العبارة، أما باقي العبارات فقد جاءت الإجابات عنها بموافقة شديدة بوسط حسابي يساوي (2.93) ما عدا الفقرة "تسمح السلطة المفوضة لي بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملي" التي كان وسطها الحسابي مساويا لـ (2.80) بينما كان انحرافها المعياري (0.610).

وعلى العموم فقد جاء تجمعت آراء المبحوثين حول الموافقة الشديدة على ما جاء في هذا المحور فكان المتوسط الحسابي مساويا لـ (2.92) وانحراف معياري قدره (0.204).

الجدول رقم (12): تحليل اتجاهات المبحوثين حول محور فرق العمل

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
تلجأ المنظمة لحل المشكلات عن طريق اللجوء فرق العمل	2.73	0.640	موافق
يعمل الموظفون داخل المنظمة بروح الفريق الواحد	2.93	0.365	موافق
أفضل دائما العمل ضمن فريق	2.93	0.254	موافق
تتوافر أجواء من التعاون والمساعدة بين زملاء العمل	2.80	0.610	موافق
تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المنظمة	2.30	0.877	محايد
لدى المنظمة فرق عمل متخصصة لإنجاز المهم اليومية	2.73	0.691	موافق
محور فرق العمل	2.74	0.378	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال ما جاء في الجدول أعلاه، يمكننا ملاحظة أن الإجابات عن أغلب عبارات هذا المحور جاءت في مجال الموافقة الشديدة، فتراوح متوسطاتها الحسابية بين (2.73)، (2.93)، ما عدا الفقرة "تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المنظمة" التي جاءت بالحياد بمتوسط حسابي قدره (2.30) وانحراف معياري مساوي لـ (0.877).

وعموما فإن المبحوثين قد وافقوا بشدة على ما جاء في هذا المحور من أسئلة، فجاء المتوسط الحسابي الإجمالي مساويا لـ (2.74) والانحراف المعياري مساويا لـ (0.378).

الجدول رقم (13): تحليل اتجاهات المبحوثين حول عنصر تدريب العاملين

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
توفر لي المنظمة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي	2.53	0.776	موافق
توفر المنظمة للعاملين احدث الكتب والأبحاث ذات العلاقة بالعمل	2.27	0.907	محايد
تخصص الإدارة موازنة مالية ملائمة لبرامج التدريب	2.20	0.925	محايد
أ تبادل الخبرات والمعلومات مع زملائي بشكل مستمر	2.80	0.610	موافق
أعمل على زيادة مهاراتي في وقتي الخاص	2.50	0.820	موافق
تشجع المنظمة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم	2.77	0.626	موافق
عنصر تدريب العاملين	2.51	0.473	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال ما تبين في الجدول السابق، فقد جاء ثلثي الإجابات عن عبارات هذا المحور بالموافقة الشديدة فكانت متوسطاتها الحسابية متراوحة بين (0.50) و(0.80) ما عدا الفئتين "تخصص الإدارة موازنة مالية ملائمة لبرامج التدريب" و"توفر المنظمة للعاملين احدث الكتب والأبحاث ذات العلاقة بالعمل" اللتان جاءتا بالحياد بمتوسطات حسابية قدرها (2.20) و(2.27) وإنحرافاتهما المعيارية (0.925) و(0.907) على التوالي.

وإجمالاً فإن إجابات المبحوثين عن فقرات هذا المحور بالموافقة حيث جاء وسطه الحسابي (2.51) أما انحرافه المعياري فكان مساوياً لـ (0.473).

الجدول رقم (14): تحليل اتجاهات المبحوثين حول عنصر الاتصال الفعال

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
يتاح للموظفين الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم من غير صعوبة	2.53	0.819	موافق
أحصل على المعلومات اللازمة للقيام بعمل في الوقت المناسب	2.57	0.774	موافق
تتميز التعليمات والإجراءات في المنظمة بالوضوح	2.40	0.894	موافق
توجد قنوات اتصال بين المستويات الإدارية للحصول على المعلومات	2.40	0.894	موافق
يتم التنوع في وسائل الاتصال المستخدمة بين العاملين	2.17	0.986	محايد
مهارات الاتصال لدى العاملين عالية وتسهم في تسهيل انجاز المهام	2.27	0.907	محايد
عنصر الاتصال الفعال	2.39	0.589	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال ما تبين في الجدول السابق، فقد وافق المبحوثون على معظم عبارات هذا المحور فتراوحت أوساطها الحسابية بين (2.40) و(2.57)، ما عدا الفقرتين "يتم التنوع في وسائل الاتصال المستخدمة بين العاملين" و"مهارات الاتصال لدى العاملين عالية وتسهم في تسهيل انجاز المهام" اللتان جاءت متوسطاتها الحسابية بمقدار (2.17) و(2.27) وانحرافاتهما المعيارية بمقدار (0.986) و(0.907) على التوالي.

وعلى العموم فإن الإجابة على ما جاء في هذا المحور من أسئلة، كانت بالموافقة الضعيفة بمتوسط حسابي إجمالي مساو لـ (2.39) وانحراف معياري مساو لـ (0.589).

الجدول رقم (15): تحليل اتجاهات المبحوثين حول عنصر تحفيز العاملين

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
تقدر المنظمة جهود العاملين.	2.87	0.507	موافق
يتناسب الراتب الذي يتقاضاه الموظف مع الجهود التي يبذلها في العمل	2.73	0.640	موافق
يعطي نظام المكافآت والحوافز المطبق في المنظمة الموظف دافعاً قوياً للعمل بجد واجتهاد.	2.67	0.758	موافق
تعد كفاءة العاملين معياراً مهماً في نظام الترقية	2.87	0.507	موافق
نظام الحوافز المعمول به يحقق العدالة للجميع	2.60	0.814	موافق
تحتفل المنظمة بنجاح العاملين فيها	2.67	0.758	موافق
عنصر تحفيز العاملين	2.73	0.247	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال ما جاء في الجدول السابق يتضح أن المبحوثين قد وافقوا على العبارات التي جاءت في هذا المحور وقد تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2.60)، (2.87)، وقد إنعكس هذا على الوسط العام للمحور فقد جاء بقيمة (2.73) أي أنه نال موافقة مرتفعة من المبحوثين، وإنحرافه المعياري كان قدره (0.247).

الجدول رقم (16): تحليل اتجاهات المبحوثين حول عنصر محاكاة الآخرين في سلوكهم

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
أقوم بتقليد سلوك بعض الرؤساء الماهرين في المنظمة	3.00	0.307	موافق
محاكاة سلوك الآخرين المميزين يساعدني على تطوير بعض المهارات اللازمة لأداء العمل	2.80	0.000	موافق
أسلوب التقليد يساعدني على تغيير بعض سلوكياتي السلبية في العمل	2.87	0.610	موافق
عنصر محاكاة الآخرين في سلوكهم	2.89	0.507	موافق
متغير التمكين الإداري	2.68	0.247	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن الإجابات عن فقرات هذا المحور قد حظيت بالموافقة الشديدة من قبل المبحوثين، حيث كانت متوسطاتها الحسابية كالتالي (2.80) بالنسبة لفقرة "محاكاة سلوك الآخرين المميزين يساعدني على تطوير بعض المهارات اللازمة لأداء العمل" (2.87) بالنسبة لفقرة "أسلوب التقليد يساعدني على تغيير بعض سلوكياتي السلبية في العمل" بينما جاءت الإجابات عن العبارة "أقوم بتقليد سلوك بعض الرؤساء الماهرين في المنظمة" بمتوسط حسابي يساوي (3.00) أي أن كل أفراد العينة فقد وافقوا عليها، وقد إنعكست إجابات المبحوثين عن هذه الفقرات على الاتجاه العام للإجابات عن هذا المحور حيث جاء بموافقة شديدة بمتوسط حسابي قدره (2.89) وانحراف معياري قدره (0.507).

وقد جاءت الإجابات عن إجمالي فقرات متغير التمكين الإداري فقد وقعت في مجال الموافقة المعتبرة بمتوسط حسابي قدره (2.68) وانحراف معياري قدره (0.247).

الجدول رقم (17): تحليل اتجاهات المبحوثين حول عنصر المعرفة بمتطلبات العمل

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
يحافظ العاملون على الالتزام بأوقات العمل الرسمية	2.83	0.531	موافق
تتوافر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤديها	2.73	0.640	موافق
نحرص على تحقيق الأهداف العامة للمنظمة	2.83	0.531	موافق
يوجد التزام وتقييد بأنظمة وقوانين العمل لدى العاملين	2.83	0.531	موافق
قدرة العامل على تنفيذ العمل دون الوقوع في أية أخطاء	2.53	0.776	موافق
عنصر المعرفة بمتطلبات العمل	2.75	0.513	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن المبحوثين قد وافقوا على ما جاءت به عبارات هذا المحور، حيث كانت الموافقة بسيطة على العبارة "قدرة العامل على تنفيذ العمل دون الوقوع في أية أخطاء" بمتوسط حسابي قدره (2.53) وانحراف معياري يساوي (0.776) أما باقي العبارات فقد تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2.73) بالنسبة للعبارة "تتوافر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤديها" و(2.83) بالنسبة لباقي عبارات هذا المحور.

وقد جاءت الإجابات عن محور المعرفة بمتطلبات العمل بالموافقة المرتفعة نسبياً حيث بلغ الوسط الحسابي (2.75) والانحراف المعياري (0.513).

الجدول رقم (18): تحليل اتجاهات المبحوثين حول عنصر كمية العمل المنجزة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
يتم إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد لإنجازه	2.43	0.774	موافق
يبدل العاملون الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة	2.43	0.858	موافق
يبدل العاملون الوقت الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة	2.53	0.819	موافق
يحرص العاملون على تنفيذ العمل في الظروف العادية دون الاستثنائية	2.43	0.858	موافق
عنصر كمية العمل المنجزة	2.46	0.587	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن عبارات هذا المحور قد حازت على موافقة بسيطة من قبل المبحوثين حيث تراوحت أوساطها الحسابية بين (2.43) و(2.53)، أما الوسط الحسابي للمحور ككل فقد كان (2.46) أي حاز على الموافقة البسيطة كما كان إنحرافه المعياري مساويا لـ (0.587).

الجدول رقم (19): تحليل اتجاهات المبحوثين حول عنصر المثابرة والوثوق

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
توجد قدرة لدى العاملين لتحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل	2.67	0.661	موافق
تتوافر لدى العاملين في المؤسسة القدرة على الإبداع والتجديد وتطوير العمل	1.97	0.928	محايد
يتوفر لدى العاملين بالمؤسسة الرغبة والحماس لإنجاز العمل	2.57	0.817	موافق
تقديم نتائج العمل والتوجيه والإرشاد من قبل المشرفين يؤدي إلى تحسين مستوى أداء العاملين	2.63	0.765	موافق
الجدية والتفاني في العمل يولد الحماس في إنجاز العمل	2.83	0.531	موافق

عنصر المثابرة والوثوق	2.53	0.515	موافق
متغير الأداء الوظيفي	2.58	0.470	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نرى أن الإجابة عن العبارة "تتوافر لدى العاملين في المؤسسة القدرة على الإبداع والتجديد وتطوير العمل" جاءت بالحياد بمتوسط حسابي مساو لـ (1.97) وإنحراف معياري قدره (0.928)، أما باقي العبارات فقد تراوحت بين الموافقة البسيطة بالنسبة للعبارات "يتوفر لدى العاملين بالمؤسسة الرغبة والحماس لإنجاز العمل" بمتوسط حسابي يساوي (2.57)، "تقييم نتائج العمل والتوجيه والإرشاد من قبل المشرفين يؤدي إلى تحسين مستوى أداء العاملين" بمتوسط حسابي يساوي (2.63) والموافقة الشديدة بالنسبة للعبارات "توجد قدرة لدى العاملين لتحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل" بمتوسط حسابي قدره (2.67)، "الجدية والتفاني في العمل يولد الحماس في إنجاز العمل" بوسط حسابي قدره (2.83).

وجاءت الإجابات عن محور المثابرة والوثوق بالموافقة البسيطة حيث بلغ الوسط الحسابي (2.53) والانحراف المعياري (0.515)، وبشكل عام فقد جاءت الإجابات عن أسئلة متغير الأداء الوظيفي بالموافقة البسيطة بوسط حسابي قدره (2.58) وإنحراف معياري قدره (0.470)

الجدول رقم (20): تحليل إتجاهات المبحوثين حول أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي

الإتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
موافق	0.531	2.83	التمكين يعطي المزيد من الحرية للعاملين في أداء مهامهم
موافق	0.711	2.67	التمكين يجعل العاملين يمتلكون مستوياتٍ عليا من السيطرة والتحكم
موافق	0.626	2.77	التمكين وسيلةً لإطلاق محاولات التميز والإبداع والابتكار لدى العاملين
موافق	0.507	2.87	يُصبح العاملون أكثر التزاماً تجاه نجاح منظماتهم إذا شاركوا في اتخاذ القرارات
موافق	0.626	2.77	يُسهم التمكين في رفع رضا العاملين. فالعاملون السعداء الراضون أكثر إنتاجية من غيرهم، ويكون اتجاههم نحو العمل أكثر إيجابية
موافق	0.551	2.80	يؤدي التمكين إلى تضيق الهوية بين العامل ووظيفته حتى لا يحس بالاغتراب؛ لما لهذا العنصر من تأثيرات على نفسية العامل والذي ينعكس على أدائه
موافق	0.531	2.83	التمكين يساهم في انخفاض مسببات ضغوط العمل وبالتالي زيادة الأداء
محايد	0.986	2.17	المساندة التي يتلقاها العاملون في المنظمة تؤدي إلى الشعور بالأمن وإزالة المخاوف والقلق وعدم التردد من تقديم الأفكار والاقتراحات والاهتمام بمستقبل العمل.
موافق	0.986	2.87	التمكين يساهم في تشجيع التعلم والتطور الذاتي لكل العاملين في المنظمة
موافق	0.507	2.87	تزايد المعرفة والمهارة عند العاملين، من خلال إشراكهم في برامج تدريبية شاملة ومتطورة، يؤدي إلى اتساع نظرتهم وتحليلهم

			للأمور، وهذا ما يؤدي إلى خلق سلوكيات المبادأة والابتكار والجهد والأداء
موافق	0.384	2.74	محور أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن أغلب العبارات في هذا المحور قد نالت الموافقة الشديدة فتراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2.67) و(2.87) ما عدا العبارة "المساندة التي يتلقاها العاملون في المنظمة تؤدي إلى الشعور بالأمن وإزالة المخاوف والقلق وعدم التردد من تقديم الأفكار والاقتراحات والاهتمام بمستقبل العمل"، فقد كان متوسطها الحسابي مساويا لـ (2.17) وإنحرافها المعياري مساويا لـ (2.986).

وبشكل عام فقد كان المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن ما جاءت به عبارات هذا المحور بالموافقة الشديدة بمتوسط حسابي قدره (2.74) وإنحراف معياري قدره (0.384)، أي أنه من وجهة نظر المبحوثين فإن التمكين الإداري من شأنه أن يؤثر في الأداء الوظيفي في المنظمة عينة الدراسة، وهذا ما سنحاول إثباته إحصائيا لاحقا في اختبار الفرضيات.

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات

1. اختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة في الأداء الوظيفي:

الجدول رقم (21): تحليل الانحدار لقياس أثر تفويض السلطة في الأداء الوظيفي

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
تفويض السلطة	0.127 ^a	0.016	2.519	0.028	2.415	0.001

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من البيانات الواردة في الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير تفويض السلطة على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.127^a) مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين تفويض السلطة والأداء الوظيفي، أما

معامل التحديد R^2 فكانت قيمته (0.016)، أي أن 1.6% من التغيرات في الأداء الوظيفي ناتجة عن التغير في تفويض السلطة.

ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y_{\text{تفويض السلطة}} = 2.519 + 0.028 X_{\text{الأداء الوظيفي}}$$

وهذا ما يدفعنا لقبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

2. إختبار فرضية وجود أثر ذو دلالة إحصائية فرق العمل في الأداء الوظيفي:

الجدول رقم (22): تحليل الانحدار لقياس أثر فرق العمل على الأداء الوظيفي

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
فرق العمل	0.268^a	0.071	2.734	0.249	3.553	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من البيانات الواردة في الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير فرق العمل على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.268^a) مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين فرق العمل والأداء الوظيفي، أما معامل التحديد R^2 فكانت قيمته (0.071)، أي أن 7.1% من التغيرات في الأداء الوظيفي ناتجة عن التغير في فرق العمل.

ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y_{\text{الأداء الوظيفي}} = 2.734 + 0.249 X_{\text{فرق العمل}}$$

وهذا ما يدفعنا لقبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

3. إختبار فرضية وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب العاملين في الأداء الوظيفي:

الجدول رقم (23): تحليل الانحدار لقياس أثر تدريب العاملين على الأداء الوظيفي

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
تدريب العاملين	0.398 ^a	0.158	2.410	0.386	4.312	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من البيانات الواردة في الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير لتدريب العاملين على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.398^a) مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين تدريب العاملين والأداء الوظيفي، أما معامل التحديد R² فكانت قيمته (0.158)، أي أن 15.8% من التغيرات في الأداء الوظيفي ناتجة عن التغير في تدريب العاملين.

ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y_{\text{الأداء الوظيفي}} = 2.410 + 0.386 X_{\text{تدريب العاملين}}$$

وهذا ما يدفعنا لقبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب العاملين على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

4. إختبار فرضية وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإتصال الفعال في الأداء الوظيفي:

الجدول رقم (24): تحليل الإنحدار لقياس أثر للإتصال الفعال في الأداء الوظيفي

المتغير المستقل	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R ²	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الإتصال الفعال	0.151 ^a	0.023	2.304	0.120	6.317	0.001

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من البيانات الواردة في الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الإتصال الفعال على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ معامل الإرتباط R (0.151^a) مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين الإتصال الفعال والأداء الوظيفي، أما معامل التحديد R² فكانت قيمته (0.023)، أي أن 2,3% من التغيرات في الأداء الوظيفي ناتجة عن التغير في الإتصال الفعال.

ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y_{\text{الإتصال الفعال}} = 2.304 + 0.120 X_{\text{الأداء الوظيفي}}$$

وهذا ما يدفعنا لقبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال الفعال على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

5. إختبار فرضية وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز العاملين في الأداء الوظيفي:

الجدول رقم (25): تحليل الإنحدار لقياس أثر تحفيز العاملين على الأداء الوظيفي

المتغير المستقل	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R ²	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
تحفيز العاملين	0.355 ^a	0.126	2.484	0.247	3.950	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من البيانات الواردة في الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير تحفيز العاملين على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ معامل الإرتباط R (0.355^a) مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين تحفيز العاملين والأداء الوظيفي، أما معامل التحديد R² فكانت قيمته (0.126)، أي أن 12.6% من التغيرات في الأداء الوظيفي ناتجة عن التغير في تحفيز العاملين.

ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y_{\text{تحفيز العاملين}} = 2.484 + 0.247 X_{\text{الأداء الوظيفي}}$$

وهذا ما يدفعنا لقبول الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز العاملين على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

6. إختبار فرضية وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمحاكاة الآخرين في سلوكهم على الأداء الوظيفي:

الجدول رقم (26): تحليل الانحدار لقياس أثر لمحاكاة الآخرين في سلوكهم على الأداء الوظيفي

المتغير المستقل	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R ²	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
محاكاة الآخرين	0.094 ^a	0.009	2.774	0.276	2.842	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من البيانات الواردة في الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير محاكاة الآخرين على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ معامل الإرتباط R (0.268^a) مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين محاكاة الآخرين والأداء الوظيفي، أما معامل التحديد R² فكانت قيمته (0.071)، أي أن 7.1% من التغيرات في الأداء الوظيفي ناتجة عن التغير في محاكاة الآخرين.

ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y_{\text{الأداء الوظيفي}} = 2.734 + 0.276 X_{\text{محاكاة الآخرين}}$$

وهذا ما يدفعنا لقبول الفرضية الفرعية السادسة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمحاكاة الآخرين على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

7. إختبار الفرضية الرئيسية: "وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة":

الجدول رقم (27): تحليل الانحدار لقياس أثر للتمكين الإداري على الأداء الوظيفي

المتغير المستقل	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R ²	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
التمكين الإداري	0.351 ^a	0.123	1.576	0.379	1.699	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من البيانات الواردة في الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التمكين الإداري على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ معامل الإرتباط R (0.351^a) مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي، أما معامل التحديد R² فكانت قيمته (0.123)، أي أن 7.1% من التغيرات في الأداء الوظيفي ناتجة عن التغير في التمكين الإداري.

ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$\text{التمكين الإداري} \times 0.379 + 1.576 = \text{الأداء الوظيفي } Y$$

وهذا ما يدفعنا لقبول الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

خلاصة

حاولنا من خلال هذا الفصل تجسيد الجانب النظري لهذه الدراسة، وذلك بالاستناد إلى التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان الذي ساعد على قياس تأثير التمكين الإداري على الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI، وهذا بعد تقديم لمحة عنه؛ إذ تبين وجود أثر مرتفع للتمكين الإداري على الأداء الوظيفي في المؤسسة.

وقد مكنتنا هذا الفصل من تسجيل النقاط التالية:

- مستوى كل من التمكين والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة مرتفع وهذا بفضل البرامج التدريبية التي يحظى بها العاملون، تفويض السلطة...الخ.
- يوجد ارتباط موجب وقوي وذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وتحسين الأداء الوظيفي.
- يوجد ارتباط موجب وقوي وذو دلالة إحصائية بين عناصر التمكين الإداري والأداء الوظيفي.

الخاتمة العامة

من خلال معالجتنا لموضوع بحثنا والمتمثل في التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي يتبين بشكل لا لبس فيه أن للعنصر البشري أهمية كبرى في العملية التنظيمية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية ضمن عالمها من خلال الأداء العالي لموظفيها، كما اتضح لنا أن التمكين يمثل مدخلا معاصرا مختلفا يحدد الطريقة الفعالة التي يجب اعتمادها لضمان تأهيل وتفعيل الموارد البشرية. ولذا ليس من المبالغة إذا تمّ التأكيد على أن العمل بفلسفة التمكين صار اليوم أمرا حتميا، فمساببات ودواعي اعتماده صارت من البديهيات، والمنظمات التي اعتمدته ما فتئت تحقق المزيد والمفيد، فمع التمكين تضمن المنظمة ولاء موظفيها وثقتهم والأهم اندفاعهم وانغماسهم، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم بما ينعكس إيجابا على المنظمة وأهدافها.

كما يمكن القول أيضا أن الهدف الأساسي الذي يجب أن تسعى إليه المنظمات التي تنشُد الكفاءة والتميز هو العمل على تطوير أداء العاملين بها، وذلك من خلال التركيز الجاد والدائم على إدارة الأداء وتعزيز العوامل المؤثرة فيه وفهم متطلبات تحسينه، فالمطلوب من المنظمات هنا هو حث الموظفين وتشجيعهم على استخراج قدراتهم الكامنة.

وبغرض معرفة تأثير التمكين الإداري على الأداء الوظيفي قمنا بدراسة تطبيقية على مستوى المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI بروجية، وذلك من خلال الإجابة على أسئلة الاستبيان واختبار الفرضيات.

1. اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية: والتي تنص على "عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير التمكين الإداري على الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI" خاطئة إذ يتضح من البيانات الواردة سابقا وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التمكين الإداري على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط $R = (0.351^a)$ مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي، أما معامل التحديد R^2 .

الخاتمة العامة

فكانت قيمته (0.123)، أي أن 7.1% من التغيرات في الأداء الوظيفي ناتجة عن التغير في التمكين الإداري.

وهذا التأثير راجع لوجود ارتباط بين عناصر التمكين الإداري والأداء الوظيفي والتي تبدو واضحة عند اختبار الفرضيات الفرعية.

الفرضيات الفرعية:

صحة الفرضية الأولى: والتي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على الأداء الوظيفي لموظفي المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI" إذ يتضح من البيانات الواردة سابقا وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير تفويض السلطة على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط $R (0.127^a)$ مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين تفويض السلطة والأداء الوظيفي، أما معامل التحديد R^2 فكانت قيمته (0.016)، أي أن 1.6% من التغيرات في الأداء الوظيفي ناتجة عن التغير في تفويض السلطة.

صحة الفرضية الثانية: والتي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية فرق العمل في الأداء الوظيفي لموظفي المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI" إذ يتضح من البيانات الواردة سابقا وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير فرق العمل على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط $R (0.268^a)$ مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين فرق العمل والأداء الوظيفي، أما معامل التحديد R^2 فكانت قيمته (0.071)، أي أن 7.1% من التغيرات في الأداء الوظيفي ناتجة عن التغير في فرق العمل.

صحة الفرضية الثالثة: والتي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب العاملين في الأداء الوظيفي لموظفي المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI" إذ يتضح من البيانات الواردة في الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير لتدريب العاملين على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط $R (0.398^a)$ مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين تدريب العاملين والأداء الوظيفي، أما معامل التحديد R^2 فكانت قيمته (0.158)، أي أن 15.8% من التغيرات في الأداء الوظيفي ناتجة عن التغير في تدريب العاملين.

الخاتمة العامة

صحة الفرضية الرابعة: والتي تنص على " وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال في الأداء الوظيفي لموظفي المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI " إذ يتضح من البيانات الواردة سابقا وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الاتصال الفعال على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط $R (0.151^a)$ مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين الاتصال الفعال والأداء الوظيفي، أما معامل التحديد R^2 فكانت قيمته (0.023)، أي أن 2,3% من التغيرات في الأداء الوظيفي ناتجة عن التغير في الاتصال الفعال.

صحة الفرضية الخامسة: والتي تنص على " وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز العاملين في الأداء الوظيفي لموظفي المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI " إذ يتضح من البيانات الواردة سابقا وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير تحفيز العاملين على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط $R (0.355^a)$ مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين تحفيز العاملين والأداء الوظيفي، أما معامل التحديد R^2 فكانت قيمته (0.126)، أي أن 12.6% من التغيرات في الأداء الوظيفي ناتجة عن التغير في تحفيز العاملين.

صحة الفرضية السادسة: والتي تنص على " وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمحاكاة الآخرين في سلوكهم على الأداء الوظيفي لموظفي المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI " إذ يتضح من البيانات الواردة سابقا وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير محاكاة الآخرين على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط $R (0.268^a)$ مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين محاكاة الآخرين والأداء الوظيفي، أما معامل التحديد R^2 فكانت قيمته (0.071)، أي أن 7.1% من التغيرات في الأداء الوظيفي ناتجة عن التغير في محاكاة الآخرين.

2. نتائج الدراسة:

بعد استنفاد خطوات الدراسة، من تقرير للبيانات، عرضها وتحليلها بمختلف المعالجات الإحصائية التي تستجيب لبحثنا، يمكن تقديم النتائج التالية:

- يعتبر مفهوم التمكين من الأساليب التي تساعد الإدارة في إظهار القوى الكامنة لدى الموظفين من علم وخبرة ومجهود.
- التمكين يتمحور حول إعطاء الموظف صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها، وكذا منحه مجال لحرية المشاركة وإبداء الرأي.
- التمكين يضمن وجود كوادرات إدارية قادرة على التعامل مع متطلبات العمل المستقبلية والمناصب الإدارية الأعلى.
- يهدف التمكين الإداري إلى إيجاد مستوى إداري فعال ذو جدوى داخل المنظمة، وذلك بإفراح المجال للعاملين بأن يفعلوا ما يرونه ضروريا، وبما أن التمكين يمثل فلسفة إدارية هامة للمنظمة لابد أن تتبناها نظريا وعمليا، فهي بحاجة إلى وقت من أجل أن يتم تطبيقها تدريجيا وعلى مراحل برامج التمكين.
- تسعى المؤسسة محل الدراسة إلى تطبيق التمكين الإداري.
- يساهم تطبيق التمكين في تطوير مستوى الأداء لدى العاملين.
- إن تطبيق التمكين الإداري ليس عملية خاصة إذ اتضح أن هناك عددا من المحددات الرئيسية التي تقف عائقا أمام تحقيق نجاح هذه العملية.
- الأداء الوظيفي يتمثل في: النتائج النهائية من حيث الكم والنوع والتكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لأوجه النشاط المختلفة خلال فترة زمنية محددة.
- تعتبر إدارة الأداء الوظيفي عملية تساهم في بلوغ الموظف أفضل مستويات الأداء مقارنة بالمستهدف منها، وصولا إلى تحقيق أهداف المنظمة.
- تحسين الأداء الوظيفي يعالج القصور أو الانحرافات في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف التي يكون سببها عنصر من عناصر الأداء.
- التمكين الإداري عنصر مهم في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، حيث يعمل على الرفع من الروح المعنوية للموظفين، ومنحهم الثقة في مؤسستهم وكذا يتيح لهم فرصة المشاركة واتخاذ القرارات.

الخاتمة العامة

- تسعى مديرية الموارد البشرية لفرع السيارات الصناعية VIR على توفير للموظفين الممكنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية القيام بوظائفهم والمهام المخولة لهم، حيث كلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء مهامهم زادت مساهمتهم بتقديم الأفضل للمؤسسة وتنمية مهاراتهم وقدراتهم.
 - تسعى مديرية الموارد البشرية لفرع السيارات الصناعية إلى تطوير مهارات موظفيها وذلك من خلال توفير عناصر التمكين الإداري.
 - إن مستوى الأهمية لعناصر المتغير المستقل وعناصر المتغير التابع مرتفع.
 - وجود ارتباط موجب وقوي وذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري الأداء الوظيفي، وكذا عناصره.
- 3. التوصيات:**

- إن الدراسة التطبيقية التي أجريناها في المؤسسة مكنتنا في الأخير من تصور مجموعة من الاقتراحات التي نراها مناسبة لإنجاح عملية التمكين وبالتالي تحسين الأداء والتي نوجزها في النقاط التالية:
- تنمية روح المبادرة والإبداع لدى الموظفين عن طريق وضع استراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين والموهوبين و لعمل على تدريبهم، وإنشاء إدارة حاضنة للإبداع لتطبيق الأفكار الإبداعية.
 - الدقة في اختيار الموظفين الممنوحة لهم صلاحيات التمكين والذين يتمتعون بالمهارة والخبرة وقوة الشخصية لضمان نجاحهم في أداء العمل.
 - تحفيز العاملين على التعلم والتطوير الذاتي، تكثيف وترقية العمليات التكوينية للمرؤوسين على تحمل المسؤولية للقيام بالأعباء الموكلة إليهم، وتصميم البرامج التدريبية ذات الصبغة الإبداعية والإبتكارية التي تعمل على تأهيلهم وإعدادهم لتولي المراكز القيادية.
 - تأسيس فرق عمل مستقلة وتزويدها بالسلطات الكافية لحل المشكلات التي تواجه وحدات العمل بشكل جماعي، ومنحها حرية اتخاذ المبادرات.
 - من الضروري أن تسعى مديرية الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة إلى تحسيس العاملين أيا كانت رتبهم بأهميتهم فالتحفيز الكاف والمتواصل يعد ضروريا، كما ويجب التأكيد على أهمية مشاركة أفكارهم وخبراتهم.

الخاتمة العامة

- من الضروري أن تسعى مديرية الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة إلى منح العاملين حرية واستقلالية أكبر في أداء الأعمال بالطريقة التي يحبون ويرغبون، والعمل على محاسبتهم على أساس النتائج لا على أساس الأفعال.
- تشجيع العمل الجماعي بصورة أكبر لما في العمل الجماعي من فوائد عديدة في إثراء العاملين.
- العمل على زيادة تعزيز الثقة بالنفس لدى العاملين من خلال منحهم السلطة التي تمكنهم من التعامل مع المشكلات التي تواجههم في العمل، ووضع الجداول الزمنية المتعلقة بالعمل.

4. أفاق البحث:

حاولنا إنجاز دراستنا في ضوء ما توفر لنا من معلومات ومعطيات (نظرية وميدانية) ونأمل أن تكون خطوة أولى نحو المزيد، وقد أثارت انتباهنا ونحن نختتم هذا البحث عدة مواضيع أخرى للبحث في هذا المجال ونحبذ لو يعالجها باحثون آخرون في المستقبل وهي كالتالي:

- التغيير التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي.
- دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي.
- دور التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي.
- مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الريادة التنظيمية.
- تأثير التمكين الإداري على الإبداع والابتكار في المؤسسة.

وأخيرا، فإن هذا العمل هو مجرد بداية لعمل أكبر يجب استكمالها في المستقبل بعون المولى تعالى، وأسأل الله العظيم التوفيق في أن يكون هذا الجهد محققا للفائدة المرجوة منه للباحثين والدارسين في هذا التخصص.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

- أحمد الدمرداش، "جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي"، الطبعة الأولى، دار الحكمة للطباعة والنشر، 2018.
- أحمد المعاني وآخرون، "قضايا إدارية معاصرة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- أحمد بطاح، حسن المعاني، "الإدارة التربوية رؤيا معاصرة"، الطبعة الأولى، دار الفكر، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، 2016.
- أفندي عطية حسين، "تمكين العاملين كمدخل للتحسين والتطوير"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.
- بلال خلف السكارنة، "القيادة الإدارية الفعالة"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- رضا إبراهيم المليحي، "إدارة التمييز المؤسسي بين النظرية والتطبيق"، عالم الكتب، الطبعة الأولى، 2011.
- رواية حسين، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، مصر، 2001.
- زكريا مطلق الدوري، أحمد على صالح، "إدارة التمكين واقتصاديات الثقة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- زكية محمود أحمد عريقات، "أثر العوامل الشخصية والوظيفية في التمكين الوظيفي"، الطبعة الأولى، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، 2016.

قائمة المراجع

- زهير ثابت، "كيف تقييم أداء العاملين والشركات"، دار عباد للنشر، القاهرة، مصر، 2001.
- صلاح حسين الداصري، "أساسيات علم النفس الإداري ونظريته"، الطبعة الأولى، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- كاظم محمود، "مبادئ إدارة الأعمال"، دار الثراء النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- كامل بربر، "الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2000.
- محمد الغني حسن، "الجودة في الإدارة وتقييم الأداء"، دبيك للنشر، 2016.
- محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2005.
- منال البارودي، "الرضا الوظيفي وفق التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين"، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015.
- موسى اللوزي، "التنظيم وإجراءات العمل"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، 2007.
- نزار عوني اللبدي، "تنمية الأداء الوظيفي الإداري"، الطبعة الأولى، دار دجلة، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 2015.
- منال البارودي، "الرضا الوظيفي وفق التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين"، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015.

ثانيا: المذكرات والأطاريح

- "دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي"، دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في إدارة أعمال، جامعة أبي بكر بلقايد، 2015.
- أبو بكر سالم، "دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي"، دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015.
- أسامة حسن سالم القانون، "دور القيادة الاستراتيجية في تمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني"، الشق المدني، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الموصل، فلسطين، 2016.
- تلخوخ سعيدة، "التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي"، دراسة حالة المؤسسة mgrroyal بالرغاية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة أمجد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2014.
- دراعو فاطمة، "علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء"، دراسة ميدانية بالمركز الجامعي أحمد زبانة بغليزان، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس، جامعة وهران 02.
- زيد صالح حسن سميع، "أثر الثقافة التنظيمية"، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير، اليمن، 2019.
- سهام بن رحمون، "بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي للإداريين"، دراسة ميدانية بكلية جامعة باتنة، جامعة بسكرة، الجزائر.

قائمة المراجع

- عمر جهاد عبد الرحيم محمية، "أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية"، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2016.
- عيشوش خيرة، "التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في مالية دولة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011.
- فوزية برسولي، "أثر التمكين في الأداء البشري"، دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، رسالة مقدمة لنيل لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018.
- معن أحد صالح العبد لله، "أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي"، دراسة على شركة HP في المملكة العربية السعودية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2018.
- هدى بنت عمر عبدالله باقبص، "آلية التمكين الإداري"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، 2018.

ثالثاً: المقالات والمجلات العلمية

- أحمد الكيلاني وآخرون، "التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات الإبداعية لدى موظفي قطاع الخدمة المدنية في دولة فلسطين"، دراسة حالة ديوان الموظفين العام "أ نموذجاً" ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر الدولي الخاص بموضوع المرونة الإدارية، 25-29/06/2018.
- فادي محمد أوزر، نهاية عبد الهادي التلباني، "التمكين الإداري ودوره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية"، المحافظات الجنوبية، مجلة جامعة الأزهر، غزة، المجلد 20، العدد الثاني، فلسطين.

قائمة المراجع

- قبطان شوقي، "واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية وأثره على الإنتاج الفكري للأستاذ الجامعي"، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد الثامن، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2013.
- مجلة دراسة في علم الاجتماع والمنظمات، العدد الخامس، جوان 2015.

الملحق الأول

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بومرداس

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال المنظمات

استبيان حول:

التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي

في إطار تحضير مذكرة الماستر تخصص إدارة أعمال المنظمات معنون ب: " التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي . دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI. " ارتأينا توجيه هذا الاستبيان إليكم لإفادتنا بآرائكم ،عن طريق الإجابة عن جميع أسئلة هذا الاستبيان. علما أن المعلومات الواردة ستستخدم لغرض البحث العلمي الذي صيغ الاستبيان من أجله.

- من إعداد الطالبتين:

- الورد ريم.

- مسيوري شيماء.

القسم الأول: البيانات الشخصية

الرجاء وضع علامة (X) على الإجابة التي تنطبق عليك:

- ❖ الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- ❖ السن: أقل من 25 ☐ من 25 إلى 35 ☐
- من 35 إلى 47 ☐ من 47 وأكثر ☐
- ❖ المؤهل العلمي: ثانوي ☐ ليسانس أو مهندس ☐
- شهادة دراسات تطبيقية ☐ ماجستير أو دكتوراه ☐

❖ ماهي الوظيفة التي تشغلها:

- إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐

❖ عدد سنوات الخبرة:

- أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات إلى 10 ☐
- من 11 إلى 15 سنة ☐ من 15 فما فوق ☐

القسم الثاني: دراسة مدى تأثير التمكين الإداري على الأداء الوظيفي

المحور الأول: التمكين الإداري

يرجى التكرم بقراءة كل عبارة، ثم وضع علامة (X) في أحد الخانات المتاحة أمام كل عبارة (موافق ، محايد ، غير موافق). مع التأكيد أن كل إجابة لا تقبل منك إلا خيارا واحدا فقط .

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
تفويض السلطة				
01	تفوضني الإدارة سلطات كافية لانجاز مهام وظيفتي			
02	تمكن إدارة منظمتنا الموظفين من التصرف بحرية			
03	تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي			
04	يوفر لي رؤسائي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية			
05	أمارس صلاحياتي أثناء فترة التفويض دون تدخل مباشر من رؤسائي			
06	تسمح السلطة المفوضة لي بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملي			
فرق العمل				
01	تلتجأ المنظمة لحل المشكلات عن طريق اللجوء فرق العمل			
02	يعمل الموظفون داخل المنظمة بروح الفريق الواحد			
03	أفضل دائما العمل ضمن فريق			
04	تتوافر أجواء من التعاون والمساعدة بين زملاء العمل			
05	تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المنظمة			
06	لدى المنظمة فرق عمل متخصصة لإنجاز المهم اليومية			

الملاحق

تدريب العاملين			
01	توفر لي المنظمة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي		
02	توفر المنظمة للعاملين احدث الكتب والأبحاث ذات العلاقة بالعمل		
03	تخصص الإدارة موازنة مالية ملائمة لبرامج التدريب		
04	أبادل الخبرات والمعلومات مع زملائي بشكل مستمر		
05	أعمل على زيادة مهاراتي في وقتي الخاص		
06	تشجع المنظمة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم		
الاتصال الفعال			
01	يتاح للموظفين الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم من غير صعوبة		
02	أحصل على المعلومات اللازمة للقيام بعملتي في الوقت المناسب		
03	تتميز التعليمات والإجراءات في المنظمة بالوضوح		
04	توجد قنوات اتصال بين المستويات الإدارية للحصول على المعلومات		
05	يتم التنوع في وسائل الاتصال المستخدمة بين العاملين		
06	مهارات الاتصال لدى العاملين عالية وتسهم في تسهيل انجاز المهام		
تحفيز العاملين			
01	تقدر المنظمة جهود العاملين.		
02	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه الموظف مع الجهود التي يبذلها في العمل		
03	يعطي نظام المكافآت والحوافز المطبق في المنظمة الموظف دافعاً قوياً للعمل بجد واجتهاد.		

الملاحق

04	تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقية		
05	نظام الحوافز المعمول به يحقق العدالة للجميع		
06	تحتفل المنظمة بنجاح العاملين فيها		
محاكاة الآخرين في سلوكهم			
01	أقوم بتقليد سلوك بعض الرؤساء الماهرين في المنظمة		
02	محاكاة سلوك الآخرين المميزين يساعدني على تطوير بعض المهارات اللازمة لأداء العمل		
03	أسلوب التقليد يساعدني على تغيير بعض سلوكياتي السلبية في العمل		

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
المعرفة بمتطلبات العمل				
01	يحافظ العاملون على الالتزام بأوقات العمل الرسمية			
02	تتوافر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤديها			
03	نحرص على تحقيق الأهداف العامة للمنظمة			
04	يوجد التزام وتقيّد بأنظمة وقوانين العمل لدى العاملين			
05	قدرة العامل على تنفيذ العمل دون الوقوع في أية أخطاء			
كمية العمل المنجزة				
01	يتم إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد لإنجازه			
02	يبدل العاملون الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة			
03	يبدل العاملون الوقت الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة			
04	يحرص العاملون على تنفيذ العمل في الظروف العادية دون الاستثنائية			

الملاحق

المثابرة والوثوق				
			توجد قدرة لدى العاملين لتحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل	01
			تتوافر لدى العاملين في المؤسسة القدرة على الإبداع والتجديد وتطوير العمل	02
			يتوفر لدى العاملين بالمؤسسة الرغبة والحماس لإنجاز العمل	03
			تقييم نتائج العمل والتوجيه والإرشاد من قبل المشرفين يؤدي إلى تحسين مستوى أداء العاملين	04
			الجدية والتفاني في العمل يولد الحماس في إنجاز العمل	05

FILIALE VEHICULES INDUSTRIELS
ROUIBA

DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES
N°. Réf : /2200/600

DECISION DE MISE EN FORMATION
(Formation Alternée)

Le Directeur des Ressources Humaines,

- Vu le décret numéro 81 – 342 du 12/12/1981 portant création de l'Entreprise S.N.V.
- Vu la loi n°90-11 du 21/04/1990 relative aux relations individuelles du travail,
- Vu la Convention collective de l'Entreprise S.N.V.I,
- Vu la proposition et les appréciations de la hiérarchie,

DECIDE

Article 1 : Monsieur : Matricule :

Est mis en formation de : Technicien Fabrication.

Article 2 : L'affectation, la classification et la rémunération de l'intéressé restent inchangées durant la période de formation.

Article 3 : La présente décision prend effet à compter du : 01/02/2011

Article 4 : Les services du personnel sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution de la présente décision.

DESTINATAIRES :

- Intéressé
- Dossier intéressé
- Service RIF
- Hiérarchie

Fait à Rouiba, le : 15/02/2011
Pour V.I.R.
Le Directeur des ressources Humaines

ملحق رقم (02)

الملحق الثالث:

SUBJECT		PATIENT		DATE		TIME		PLACE		REMARKS	
NAME	AGE	SEX	DOB	DATE	TIME	PLACE	TIME	PLACE	TIME	PLACE	REMARKS
1001	1002	1003	1004	1005	1006	1007	1008	1009	1010	1011	1012
1013	1014	1015	1016	1017	1018	1019	1020	1021	1022	1023	1024
1025	1026	1027	1028	1029	1030	1031	1032	1033	1034	1035	1036
1037	1038	1039	1040	1041	1042	1043	1044	1045	1046	1047	1048
1049	1050	1051	1052	1053	1054	1055	1056	1057	1058	1059	1060
1061	1062	1063	1064	1065	1066	1067	1068	1069	1070	1071	1072
1073	1074	1075	1076	1077	1078	1079	1080	1081	1082	1083	1084
1085	1086	1087	1088	1089	1090	1091	1092	1093	1094	1095	1096
1097	1098	1099	1100	1101	1102	1103	1104	1105	1106	1107	1108
1109	1110	1111	1112	1113	1114	1115	1116	1117	1118	1119	1120
1121	1122	1123	1124	1125	1126	1127	1128	1129	1130	1131	1132
1133	1134	1135	1136	1137	1138	1139	1140	1141	1142	1143	1144
1145	1146	1147	1148	1149	1150	1151	1152	1153	1154	1155	1156
1157	1158	1159	1160	1161	1162	1163	1164	1165	1166	1167	1168
1169	1170	1171	1172	1173	1174	1175	1176	1177	1178	1179	1180
1181	1182	1183	1184	1185	1186	1187	1188	1189	1190	1191	1192
1193	1194	1195	1196	1197	1198	1199	1200	1201	1202	1203	1204
1205	1206	1207	1208	1209	1210	1211	1212	1213	1214	1215	1216
1217	1218	1219	1220	1221	1222	1223	1224	1225	1226	1227	1228
1229	1230	1231	1232	1233	1234	1235	1236	1237	1238	1239	1240
1241	1242	1243	1244	1245	1246	1247	1248	1249	1250	1251	1252
1253	1254	1255	1256	1257	1258	1259	1260	1261	1262	1263	1264
1265	1266	1267	1268	1269	1270	1271	1272	1273	1274	1275	1276
1277	1278	1279	1280	1281	1282	1283	1284	1285	1286	1287	1288
1289	1290	1291	1292	1293	1294	1295	1296	1297	1298	1299	1300
1301	1302	1303	1304	1305	1306	1307	1308	1309	1310	1311	1312
1313	1314	1315	1316	1317	1318	1319	1320	1321	1322	1323	1324
1325	1326	1327	1328	1329	1330	1331	1332	1333	1334	1335	1336
1337	1338	1339	1340	1341	1342	1343	1344	1345	1346	1347	1348
1349	1350	1351	1352	1353	1354	1355	1356	1357	1358	1359	1360
1361	1362	1363	1364	1365	1366	1367	1368</				

FILIALE VEHICULES INDUSTRIELS
ROUBA

DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES
N°. Réf : /2200/600

DECISION DE PROMOTION

- Le Directeur des Ressources Humaines,**
- Vu le décret numéro 81 - 342 du 12/12/1981 portant création de l'Entreprise S.N.V.I,
 - Vu la loi n°90-11 du 21/04/1990 relative aux relations individuelles du travail,
 - Vu la Convention collective de l'Entreprise S.N.V.I,
 - Vu la proposition de promotion et les appréciations de la hiérarchie,

DECIDE

Article 1 : Monsieur : Matricule :
est promu en qualité de : **Ouvrier Professionnel 2 (Retoucheur Mécanicien)**
Affectation : **Direction Montage / Montage camions**

Article 2 : Classification et Rémunération :

- Catégorie : **E6**
- Echelon : **06**
- Salaire de base : **12761,00 DA.**
- Indemnité de nuisances : **24 %.**
- ICP : **Néant.**

Article 3 : La présente décision prend effet à compter du **01/12/2006**

Article 4 : Les services du personnel sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution de la présente décision.

Fait à Rouiba, le **01/12/2006**
Pour S.N.V.I - D.V.I.

DESTINATAIRES :

- Intéressé
- Hiérarchie
- Dossier intéressé
- Service RIF

الملاحق 04

**FICHE D'APPRECIATION
" RENDEMENT INDIVIDUEL "**

Nom : Prénom : Mle :

Direction : Année 20.....

CRITERES	NOTES OBTENUES (SUR 5 POINTS)					
	Janvier	Fevrier	Mars	Avril	Mai	Juin
Volume de Travail	+					
Qualité de Travail	+					
Assiduité						
Discipline						
TOTAL	=					
Date & Visa						
Hierarchique						

BAREME D'APPRECIATION				
	Très Bon 7.5	Bon 5.25	Passable 3.75	Médiocre 0.7
Volume de Travail	Grande capacité de travail atteint et dépasse les objectifs fixés	Régulier dans son travail - Réalisation satisfaisante les objectifs fixés	Irrégulier peu d'effort objectif réalisé avec difficultés	Rendement médiocre, aucun effort, objectif rarement atteint
Qualité de Travail	Très bonne qualité	Bonne qualité Bonne application	Irrégulier manque d'attention	Travail trop souvent à reprendre

ABSENCES NON AUTORISEES				
	(01) Un jour d'absence 25 %	(02) Deux jours d'absences 35 %	(03) Trois jours d'absences 45 %	Plus (03) Trois jours d'absences 50 %
Assiduité				

ABSENCES AUTORISEES				
	10 %	20 %	30 %	40 %
Discipline	Aucune Sanction	Un Avertissement Disciplinaire	Un blâme ou deux Avertissements	Une mise à pied ou blâme
		1	2	

Remarque : 1. La note individuelle ne peut être négative, si le total est négatif on mettra zéro.
si l'application se situe entre deux critères (moyen et bon) on pourra porter une note intermédiaire.
Longs statutaires exclus.

الملحق 05

Tableau de fréquences

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	20	66,7	66,7	66,7
أنثى	10	33,3	33,3	100,0
Valide				
Total	30	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
25-34	16	53,3	53,3	53,3
35-47	8	26,7	26,7	80,0
أكبر من 47	6	20,0	20,0	100,0
Valide				
Total	30	100,0	100,0	

المستوى الدراسي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	12	40,0	40,0	40,0
ليسانس أو مهندس	10	33,3	33,3	73,3
شهادة الدراسات التطبيقية	4	13,3	13,3	86,7
ماجستير أو دكتوراه	4	13,3	13,3	100,0
Valide				
Total	30	100,0	100,0	

الملاحق

الوظيفة_الحالية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide إطار	30	100,0	100,0	100,0

سنوات_الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5	11	36,7	36,7	36,7
05-10	6	20,0	20,0	56,7
Valide 11-15	6	20,0	20,0	76,7
15 فما فوق	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Statistiques descriptive

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تفوضني الإدارة سلطات كافية لانجاز مهام وظيفتي	30	3	3	3,00	,000
تمكن إدارة منظمتنا الموظفين من التصرف بحرية	30	1	3	2,93	,365
تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي	30	1	3	2,93	,365
يوفر لي رؤسائي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية	30	2	3	2,93	,254
أمارس صلاحياتي أثناء فترة التفويض دون تدخل مباشر من رؤسائي	30	1	3	2,93	,365
تسمح السلطة المفوضة لي بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملي	30	1	3	2,80	,610

الملاحق

تفويض السلطة	30	2	3	2,92	,204
N valide (listwise)	30				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تجأ المنظمة لحل المشكلات عن طريق اللجوء فرق العمل	30	1	3	2,73	,640
يعمل الموظفون داخل المنظمة بروح الفريق الواحد	30	1	3	2,93	,365
أفضل دائما العمل ضمن فريق	30	2	3	2,93	,254
تتوافر أجواء من التعاون والمساعدة بين زملاء العمل	30	1	3	2,80	,610
تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المنظمة	30	1	3	2,30	,877
لدى المنظمة فرق عمل متخصصة لإنجاز المهم اليومية	30	1	3	2,73	,691
فرق العمل	30	2	3	2,74	,378
N valide (listwise)	30				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
توفر لي المنظمة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي	30	1	3	2,53	,776
توفر المنظمة للعاملين احدث الكتب والأبحاث ذات العلاقة بالعمل	30	1	3	2,27	,907
تخصص الإدارة موازنة مالية ملائمة لبرامج التدريب	30	1	3	2,20	,925
أبادل الخبرات والمعلومات مع زملائي بشكل مستمر	30	1	3	2,80	,610
أعمل على زيادة مهاراتي في وقتي الخاص	30	1	3	2,50	,820
تشجع المنظمة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم	30	1	3	2,77	,626
تدريب_العاملين	30	2	3	2,51	,473
N valide (listwise)	30				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يتاح للموظفين الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم من غير صعوبة	30	1	3	2,53	,819
أحصل على المعلومات اللازمة للقيام بعملتي في الوقت المناسب	30	1	3	2,57	,774
تتميز التعليمات والإجراءات في المنظمة بالوضوح	30	1	3	2,40	,894
توجد قنوات اتصال بين المستويات الإدارية للحصول على المعلومات	30	1	3	2,40	,894
يتم التنويع في وسائل الاتصال المستخدمة بين العاملين	30	1	3	2,17	,986

الملاحق

مهارات الاتصال لدى العاملين عالية وتسهم في تسهيل انجاز المهام	30	1	3	2,27	,907
الإتصال_الفعال	30	1	3	2,39	,589
N valide (listwise)	30				

Statistiques descriptive

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تقدر المنظمة جهود العاملين.	30	1	3	2,87	,507
يتناسب الراتب الذي يتقاضاه الموظف مع الجهود التي يبذلها في العمل	30	1	3	2,73	,640
يعطي نظام المكافآت والحوافز المطبق في المنظمة الموظف دافعاً قوياً للعمل بجد واجتهاد	30	1	3	2,67	,758
تعد كفاءة العاملين معياراً مهماً في نظام الترقية	30	1	3	2,87	,507
نظام الحوافز المعمول به يحقق العدالة للجميع	30	1	3	2,60	,814
تحتفل المنظمة بنجاح العاملين فيها	30	1	3	2,67	,758
تحفيز_العاملين	30	1	3	2,73	,421
N valide (listwise)	30				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
أقوم بتقليد سلوك بعض الرؤساء الماهرين في المنظمة	30	3	3	3,00	,000
محاكاة سلوك الآخرين المميزين يساعدني على تطوير بعض المهارات اللازمة لأداء العمل	30	1	3	2,80	,610
أسلوب التقليد يساعدني على تغيير بعض سلوكياتي السلبية في العمل	30	1	3	2,87	,507

الملاحق

محاكاة_الآخرين	30	2	3	2,89	,307
N valide (listwise)	30				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يحافظ العاملون على الالتزام بأوقات العمل الرسمية	30	1	3	2,83	,531
تتوافر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤديها	30	1	3	2,73	,640
نحرص على تحقيق الأهداف العامة للمنظمة	30	1	3	2,83	,531
يوجد التزام وتنفيد بأنظمة وقوانين العمل لدى العاملين	30	1	3	2,83	,531
قدرة العامل على تنفيذ العمل دون الوقوع في أية أخطاء	30	1	3	2,53	,776
المعرفة بمتطلبات العمل	30	1	3	2,75	,514
N valide (listwise)	30				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يتم إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد لإنجازه	30	1	3	2,43	,774
يبدل العاملون الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة	30	1	3	2,43	,858
يبدل العاملون الوقت الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة	30	1	3	2,53	,819

الملاحق

يحرص العاملون على تنفيذ العمل في الظروف العادية دون الاستثنائية	30	1	3	2,43	,858
كمية_العمل_المنجزة	30	1	3	2,46	,588
N valide (listwise)	30				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
توجد قدرة لدى العاملين لتحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل	30	1	3	2,67	,661
تتوافر لدى العاملين في المؤسسة القدرة على الإبداع والتجديد وتطوير العمل	30	1	3	1,97	,928
يتوفر لدى العاملين بالمؤسسة الرغبة والحماس لإنجاز العمل	30	1	3	2,57	,817
تقييم نتائج العمل والتوجيه والإرشاد من قبل المشرفين يؤدي إلى تحسين مستوى أداء العاملين	30	1	3	2,63	,765
الجدية والتفاني في العمل يولد الحماس في إنجاز العمل	30	1	3	2,83	,531
المثابرة_والوثوق	30	1	3	2,53	,516
N valide (listwise)	30				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
التمكين يعطي المزيد من الحرية للعاملين في أداء مهامهم	30	1	3	2,83	,531
التمكين يجعل العاملين يمتلكون مستويات عليا من السيطرة والتحكم	30	1	3	2,67	,711
التمكين وسيلة لإطلاق محاولات التميز والإبداع والابتكار لدى العاملين	30	1	3	2,77	,626
يُصبح العاملون أكثر التزاماً تجاه نجاح منظماتهم إذا شاركوا في اتخاذ القرارات	30	1	3	2,87	,507

الملاحق

يُسهم التمكين في رفع رضا العاملين. فالعاملون السعداء الراضون أكثر إنتاجية من غيرهم، ويكون اتجاههم نحو العمل أكثر إيجابية	30	1	3	2,77	,626
يؤدي التمكين إلى تضيق الهوة بين العامل ووظيفته حتى لا يحس بالاغتراب؛ لما لهذا العنصر من تأثيرات على نفسية العامل والذي	30	1	3	2,80	,551
التمكين يساهم في انخفاض مسببات ضغوط العمل وبالتالي زيادة الأداء	30	1	3	2,83	,531
يؤدي التمكين إلى تضيق الهوة بين العامل ووظيفته حتى لا يحس بالاغتراب؛ لما لهذا العنصر من تأثيرات على نفسية العامل والذي	30	1	3	2,17	,986
التمكين يساهم في تشجيع التعلم والتطور الذاتي لكل العاملين في المنظمة	30	1	3	2,87	,507
تزايد المعرفة والمهارة عند العاملين، من خلال إشراكهم في برامج تدريبية شاملة ومتطورة	30	1	3	2,87	,434
تأثير التمكين على الأداء	30	1	3	2,74	,384
N valide (listwise)	30				

Régression

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	^a 127,	16,0	,031	,475

الملاحق

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	91,02	1,267		2,415	00,0
تفويض السلطة	0218,	,433	,070	-,371	001,

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	^a 268,	71,0	,027	,475

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,734	,644		3,553	,001
1 فرق العمل	,249	,233	,089	,475	000,

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,398 ^a	,158	,023	,463

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,410	,464		4,312	,000
تدريب_العاملين	,386	,182	,238	1,297	,000

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,151 ^a	,023	,012	,471

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,304	,365		6,317	,000
الإتصال_الفعال	,120	,148	,151	,807	,001

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,355 ^a	,126	,025	,474

الملاحق

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,484	,578		3,950	,000
تحفيز_العاملين	,247	,209	,102	,540	,000

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,094 ^a	,009	,033	,476

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,774	,835		2,774	,008
محاكاة_الأخرين	,276	,287	,049	,262	,000

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,351 ^a	,123	,006	,467

a. Valeurs prédites : (constantes), التمكن_الإداري

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,576	,944		1,669	,001
التمكين_الإداري	,379	,351	,200	1,079	,000