

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي - الاغواط -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم تسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير

تخصص إدارة الموارد البشرية

تحت عنوان :

دور التمكن الإداري في تحسين مستوى الأداء الوظيفي

دراسة حالة تطبيقية -مطاحن الأغواط -

من تاريخ : 2023/12/21 الى 2024/06/20

تحت اشراف الدكتور
يوسف زكرياء رحماني

من اعداد :
*الطالب : أسامة عاجب

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
الأمين حلموس	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
يوسف زكرياء رحماني	أستاذ مساعد	مشرفا ومقررا
يوسف بوخلخال	أستاذ محاضر	مناقشا

السنة الجامعية: 2023-2024



شكر و عرفان

*أول من يشكر ويحمد أنا الليل وأطراف النهار هو العلي القهار ؛ الاول والآخر والظاهر والباطن الذي أغرقنا بنعمه التي لا تحصى ؛ وأغدق علينا برزقه الذي لا يفنى وأنار دروبنا فله جزيل الحمدي والثنا العظيم هو الذي أنعم علينا اذ أرسل فينا عبده ورسوله "محمد ابن عبد الله" عليه أزكى الصلوات وأطهر التسليم ؛ أرسله بقرآنه المبين فعلمنا ما لم نعلم وحثنا على طلب العلم أينما وجد .لله الحمد كله والشكر كله ان وفقنا وألهمنا الصبر على المشاق التي واجهتنا لإنجاز هذا العمل المتواضع .والشكر موصول إلى كل معلم أفادنا بعلمه ؛ من أولى المراحل الدراسية حتى هذه اللحظة ؛
كما نرفع كلمة شكر

إلى الدكتور المشرف « رحمانى يوسف " الذي ساعدني على إنجاز هذ البحث ؛ ونشكر أساتذة اللجنة كلا باسمه ، كما نشكر كل من مد لنا يد العون من قريب او بعيد ؛ ونشكر كل أساتذة وعمال قسم علوم التسيير .وفي الأخير لا يسعنا إلا ان ندعو الله عز وجل أن يرزقنا السداد والرشاد والعفاف والغنى وان يجعلنا هداة مهتدين ...

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة

ونصح الأمة نبي الرحمة إلى: النبي : محمد صلى الله عليه وسلم

إلى الوالد الكريم "إبراهيم" والوالدة الكريمة "فريحة" حفظهما الله

إلى إخوتي حفظهم الله

إلى الزوجة الكريمة حفظها الله

إلى أولادي حفظهم الله

إلى كل أفراد عائلتي الكريمة "عاجب"

إلى كل المهتمين بالإدارة والتسيير

إلى جميع المقتصدين بولاية الأغواط

إلى كل أساتذتنا بجامعة الأغواط وخاصة :

رحماني يوسف، حمدي بلقاسم ، فرحات أحميده ، صفراني عائشة

إلى كل دفعة " إدارة الموارد البشرية "

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع



الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة التآثيرية بين التمكين الإداري بأبعاده الخمسة (الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات ، فرق العمل ، تفويض السلطة ، التدريب ، التحفيز) والأداء الوظيفي ، ومستوى كل منهما بمؤسسة الصناعية - مطاحن الأغواط- ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية ، حيث وزعت على عينة بلغ حجمها 40 موظف ، أسترجم منها 37 كلها صالحة للتحليل .

أظهرت النتائج أن المؤسسة محل الدراسة تلتزم بأبعاد التمكين الإداري المعتمدة في الدراسة ، وأنه توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري بمختلف أبعاده (مأخوذة بصورة جمالية) والأداء الوظيفي ،

كما قام الطالب بوضع مجموعة من التوصيات أهمها : إعادة النظر في نظام الحوافز بكافة أنواعها

سواء المادية أو المعنوية ، وتنظيمها ومنحها بشكل أكثر عدالة ، وزيادة الاهتمام بالتدريب باعتباره من أهم المحاور التي تساهم بدرجة كبيرة جدا في تحسين مستوى الأداء الوظيفي .

الكلمات المفتاحية : التمكين الإداري ، ، الأداء ، الأداء الوظيفي ، الإتصال الفعال ومشاركة المعلومات ،

التفويض ، التدريب ، التحفيز ، فرق العمل

Abstract: The objective of this study was to identify the influence relationship between managerial empowerment and five dimensions (effective communication information sharing, task forces, delegation of authority, training, motivation) and Functionality performance, and level of each of the Aghouat Mills Corporation. To achieve the objectives of the study, the analytical descriptive and questionnaire method was used as a tool for collecting primary data. It was distributed to a sample of (40), employees, retrieved (37) are all valid for analysis.

The results showed that the institution under study is committed to the dimensions of administrative empowerment adopted in the study, and that there is a significant statistical relationship between administrative empowerment in its various dimensions (taken in total), and job performance. Whether physical or moral, and organize and grant more equitable, and increase interest in training as one of the most important axes that contribute significantly to improve the level of functionality performance

Keywords: Administrative Empowerment, Performance, Functionality performance. ‘ Effective communication and information sharing ‘ Delegation ‘ training ‘ Stimulus .

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	شكر وعرهان
II	الإهداء
III	الملخص باللغة العربية
IV	الملخص باللغة الإنجليزية
- VIII-	الفهرس
VI	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
VII-	قائمة الملاحق
أ-ك	مقدمة عامة
الفصل الأول : الإطار النظري للتمكين الإداري والأداء الوظيفي	
1	تمهيد
2	المبحث الأول : أساسيات حول التمكين الإداري
2	المطلب الأول : مفهوم التمكين الإداري والمفاهيم المتداخلة معه
7	المطلب الثاني : النظريات المفسرة للتمكين الإداري وأبعاده

16	المطلب الثالث : مبررات التمكين الإداري وأساليبه
19	المطلب الرابع : أهمية التمكين الإداري وأهدافه
23	المبحث الثاني : أساسيات حول الأداء الوظيفي
23	المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي والمفاهيم المتداخلة معه
27	المطلب الثاني : تقييم الأداء الوظيفي
30	المطلب الثالث : محددات الأداء الوظيفي وإجراءات تحسينه
34	المطلب الرابع : العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي ومعوقاته
38	المبحث الثالث : الأداء الوظيفي في المؤسسة الممكنة
38	المطلب الأول : التمكين كاستراتيجية إدارية في المؤسسة الممكنة
39	المطلب الثاني : خصائص المؤسسة الممكنة
40	المطلب الثالث : خطوات ومعوقات بناء المؤسسة الممكنة
المطلب الرابع : التمكين الإداري كآلية لتحسين مستوى الاداء الوظيفي 46	
54	خلاصة
56	الفصل الثاني دور التمكين الإداري في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة مطاحن الأغواط
56	تمهيد
57	المبحث الأول : البطاقة الفنية للمؤسسة
57	المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة

58	المطلب الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي
65	المطلب الثالث: مهام وأهداف المؤسسة
67	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
67	المطلب الأول: نموذج الدراسة
68	المطلب الثاني: تصميم وتنفيذ الدراسة
72	المطلب الثالث: الصدق والثبات البنائي لأداة الدراسة
74	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
74	المطلب الأول: عرض خصائص عينة الدراسة
81	المطلب الثاني: عرض نتائج عينة الدراسة
90	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
102	خلاصة
104	خاتمة عامة
///	قائمة المراجع
///	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال والملحق

قائمة الجداول:

رقم	العنوان	الصفحة
1	الفرق بين التمكين والتفويض	05
2	أبعاد التمكين الإداري	12
3	توزيع العمال الدائمين حسب المناصب بمؤسسة مطاحن الأغواط	58
4	توزيع درجات سلم (Likert) الخماسي	70
5	الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة	71
6	معاملات الثبات والصدق	72
7	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	74
8	توزيع أفراد العينة حسب السن	76
9	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العملي	77
10	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة	78
11	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل	80
12	اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد الاتصال الفعال ومشاركة	81
13	اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد فرق العمل (العمل الجماعي)	83
14	اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد تفويض السلطة	84
15	إتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد التحفيز	85
16	إتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد التدريب	87
17	متوسطات أبعاد التمكين الإداري	88
18	تحليل عبارات مستوى الأداء الوظيفي	89
19	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية	91
20	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى	93
21	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية	95
22	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة	98
23	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة	100
24	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الخامسة	100

02. قائمة الاشكال:

الصفحة	العنوان	رقم
32	محددات الأداء الوظيفي	1
36	العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي	2
65	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الأغواط	3
67	نموذج الدراسة	4
75	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	5
77	توزيع أفراد العينة حسب السن	06
78	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	07
78	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة	08
78	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل	09

03. قائمة الملحق :

رقم	العنوان
1	استمارة البحث
2	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان
3	مخرجات البرنامج الإحصائي spss 18 الاختبارات الإحصائية لثبات الأداة
04	مخرجات البرنامج الإحصائي (spss18) الإتيجاه العام لآراء أفراد عينة الدراسة
05	مخرجات البرنامج الإحصائي (spss18) لإختبار فرضيات الدراسة

مقدمة

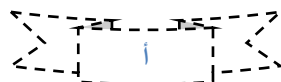
عامّة

تمهيد :

في ظل التحديات التي تشهدها بيئة الأعمال، تزايد الإهتمام بالعنصر البشري بإعتباره أحد مقومات المؤسسة ومحور العملية الإدارية والدعامة الحقيقية التي تستند عليها المؤسسات الحديثة، فهو المسؤول الأول والأخير على نجاحها أو فشلها، لذلك وجب الإهتمام به، والسعي لتطوير قدراته وتنمية مهاراته من أجل السير نحو الأفضل وتحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة وفعالية، وذلك بتبني المؤسسة الأساليب الإدارية تراعي العنصر البشري وتعتبره كمورد وليس كتكلفة؛ كإدارة المعرفة، إدارة الجودة الشاملة التمكين الإداري؛ والذي يعتبر بدوره من الأساليب الحديثة التي لقيت إهتمام العديد من الرواد في مجال الإدارة، وقد إختلفت آراؤهم بإختلاف النظرة لكونه إستراتيجية أو فلسفة، أو إيديولوجية تنتهجها الإدارة، دون أن تختلف في النتيجة والغاية الرئيسية، والتي تقوم على منح الموظفين حرية واسعة داخل المؤسسة؛ من خلال تشجيع المبادرة والعمل الجماعي والمشاركة في إتخاذ القرارات مع توفير بيئة العمل المناسبة والموارد اللازمة لتحقيقه، وذلك من أجل تعزيز السلوك والممارسات الإيجابية، ما قد يجعل الإهتمام بالتمكين الإداري عنصرا أساسيا لنجاح المؤسسات.

نجد أن من أبرز السلوكيات والممارسات التي تتأثر بأسلوب التمكين الإداري هو الأداء الوظيفي، بإعتباره عامل مهم في تحقيق الأهداف الموضوعية، وعليه فقد بات واضحا ضرورة إهتمام المؤسسات الجزائرية بالأخذ بهذا الأسلوب من أجل إحداث تغييرات في نمط وأسلوب الإدارة التقليدي في أدائها لأعمالها، وبالتالي يعد أحد أهم الأساليب التي يمكن تبنيها وتوظيفها من أجل تحسين الاداء الوظيفي من خلال ما يوفره من بيئة ايجابية في أداء الأعمال.

إنطلاقا مما سبق، نتوجه في موضوع الدراسة البحثية التالية، مستهدفين التعرف على دور التمكين الإداري بإعتباره من بين المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تركز عليها المؤسسات



في تحسين مستوى الأداء الوظيفي، من خلال إبراز مختلف الأدبيات الإدارية التي تناولتها، و من ثم محاولة تحليلية حيثيات الموضوع بإسقاطه على الدراسة الميدانية المنصبة على موظفي "مؤسسة مطاحن الأغواط"، عن طريق قياس مستوى التمكين الإداري داخل المؤسسة و دوره في تحسين مستوى أدائهم الوظيفي.

أولاً : الإشكالية

1. الإشكالية الرئيسية:

إنطلاقاً مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

✓ مادور التمكين الإداري في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة مطاحن الاغواط ؟

02. الأسئلة الفرعية:

وتفرعت الاشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يعتبر التمكين الاداري آلية لتحسين مستوى الاداء الوظيفي بمؤسسة مطاحن الاغواط؟
- مادورالاتصال الفعال ومشاركة المعلومات في تحسين الأداء الوظيفي بمطاحن الأغواط؟
- مادور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي بمطاحن الأغواط ؟
- مادور فرق العمل في تحسين الأداء الوظيفي بمطاحن الأغواط ؟
- مادور التحفيز في تحسين الأداء الوظيفي بمطاحن الأغواط ؟
- مادور التفويض في تحسين الأداء الوظيفي بمطاحن الأغواط ؟
- ما المقصود بالتمكين الإداري والأداء الوظيفي ؟
- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري بمختلف أبعاده الإتصال الفعال ومشاركة المعلومات فرق العمل تفويض الصلاحيات التدريب التحفيز و الأداء الوظيفي بمؤسسة مطاحن الاغواط عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.؟

ثانيا : الفرضيات .

1. الفرضية الرئيسية:

- إن للتمكين الإداري له دور في تحسين الأداء الوظيفي ، كما توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري بمختلف أبعاده الإتصال الفعال ومشاركة المعلومات فرق العمل، تفويض الصلاحيات التحفيز التدريب و الأداء الوظيفي بمؤسسة مطاحن الاغواط عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

2.الفرضيات الفرعية

* يتفرع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- يعتبر التمكين الإداري آلية لتحسين مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسات عامة ومؤسسة مطاحن الاغواط خاصة .
- إن للإتصال ومشاركة المعلومات له دور في تحسين الأداء الوظيفي ، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين بمؤسسة مطاحن الاغواط عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- إن لفرق العمل لها دور في تحسين الأداء الوظيفي ، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين بمؤسسة مطاحن الاغواط عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- إن تفويض السلطة لها دور في تحسين الأداء الوظيفي ، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين بمؤسسة مطاحن الاغواط عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- إن التحفيز له دور في تحسين الأداء الوظيفي ، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز و الأداء الوظيفي بمؤسسة مطاحن الاغواط عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- إن التدريب له دور في تحسين الأداء الوظيفي ، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والأداء الوظيفي بمؤسسة مطاحن الاغواط عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

ثالثا : أسباب إختيار موضوع البحث : يعود سبب اختياري لهذا الموضوع إلى

1. الإعتبارات الموضوعية

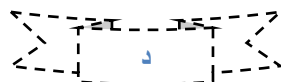
لعل أول سبب لاختيارنا هذا الموضوع، هو البحث عن سبل تطوير وتحسين مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة الذي أصبح ضرورة ملحة في ظل التحديات التي تشهدها بيئة الأعمال، لذلك إنطلقنا من فكرة أساسية مفادها أن التمكين الإداري هو من الأساليب الحديثة التي قد تساهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة.

-الاهتمام البالغ للخبراء الإداريين في الوقت الحاضر بإيجاد طرق حديثة في الإدارة، من بينها التمكين الإداري.

- أصبح الاهتمام بموضوع التمكين الإداري أوسع وأشمل لأنه يراعي القيم الإنسانية والدفاع عن الموارد البشرية وتحسيسها بالمكانة المهمة لها في أحضان المجتمع عموماً والمؤسسة خصوصاً.

رابعاً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في الحاجة المتزايدة لتطبيق وتبني التمكين ، بإعتباره مفهوم إداري معاصر من خلال إستثمار القيادات الإدارية في أبعاده بمختلف جوانبها، لتحقيق مشاركة ودور أكبر لدى الموظفين في عملية إتخاذ القرار، ومساهماتهم في حل المشكلات، وزيادة روح المبادرة وتحمل المسؤولية، وتطوير أساليب العمل، مما قد يساهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف المؤسسة.



خامسا : أهداف الدراسة

انطلاقا من أهمية الموضوع في الدراسة كانت الأهداف كالاتي:

- التعرف على مفهوم التمكين الإداري والخطوات اللازمة لتطبيقه ؛
- التعرف على الأداء الوظيفي وأهم العوامل المساهمة في تحسينه ؛
- التعرف على مدى تبني المؤسسة محل الدراسة للتمكين الإداري ؛
- إختبار العلاقة بين التمكين بمختلف أبعاده والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

سادسا: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم إستخدام المنهج الوصفي والتحليلي، فالأول أستخدم من أجل الإجابة على الإشكالية من جهة والتساؤلات الفرعية من جهة أخرى وإزالة الغموض حول بعض المفاهيم، أما الثاني فقد أستخدم في الجانب التطبيقي من أجل تحليل البيانات التي تم الحصول عليها.

سابعا : حدود الدراسة

قصد التقييد بإطار البحث تم وضع مجموعة من الحدود بهدف تركيز الجهود حولها، وهذه الحدود تتمثل في الحدود الزمنية و المكانية و البشرية.

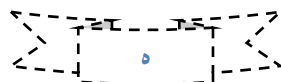
1- الحدود الزمنية من ديسمبر 2023 /12/21 إلى غاية 2024/06 /20 ؛

2- الحدود المكانية : مؤسسة مطاحن الأغواط ؛

3- الحدود البشرية: عينة من الموظفين تقدر (37) موظف إدارات وأعاون تنفيذ و تحكم

ثامنا: الدراسات السابقة :

لكل بحث علمي أسس يقوم عليها، ولهذا فإن الدراسات السابقة تعد من بين تلك الأسس لأنها تفيد الباحث في مراحل إنجازه لبحثه، وعليه سنحاول توضيح الهدف منها وأهم النتائج والتوصيات التي تم الوصول إليها:



1. دراسة عادل امام حامد وآخرون (جانفي 2024) : بعنوان : دور التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الشركات التوزيع الكهربائية المصرية ، المجلة العلمية للبحوث التجارية العدد الأول ، مصر جانفي 2024 :

✓ هدفت الدراسة في الكشف عن مدى اسهام تطبيق التمكين الإداري في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في الشركات الكهرباء المصرية وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية :
✓ التعرف على مستوى تطبيق التمكين الإداري في الشركات التوزيع المصرية .
✓ التعرف على مستوى الأداء الوظيفي في شركات توزيع الكهرباء المصرية .
✓ تحديد وتوصيف نوع ودرجة العلاقة بين التمكين الإداري (تفويض السلطة ، التدريب ،الاتصال الفعال ، وفرق العمل) . والأداء الوظيفي في شركات توزيع الكهرباء المصرية.

✓ اعتمد الباحثون في هذه الدراسة قائمة استقصاء لجمع البيانات الأولية باستخدام عينة قوامها 360 مفردة من العاملين بالشركات محل الدراسة .
✓ أهم النتائج المتوصله وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة ، التدريب ، الاتصال الفعال ، فرق العمل) .والأداء الوظيفي مأخوذة بصورة إجمالية ، لكل بعد من أبعاده على حدة .

✓ قدم الباحثون في نهاية الدراسة مجموعة من التوصيات من أجل تعزيز مستوى تطبيق التمكين الإداري وتحسين مستوى الأداء الوظيفي في شركات التوزيع المصرية

02. دراسة أحمد صالح معن أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على شركة HP في المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال ، منشورة ، الجامعة الافتراضية ، سوريا ، 2018).

✓ هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري بأبعاده الخمسة تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز، فرق العمل على الأداء الوظيفي ومدى تطبيق كل

منهما من وجهة نظر الموظفين في شركة HP في المملكة العربية السعودية وكانت الإستبانة هي أداة الدراسة، حيث تم توزيعها على 35 موظف.

✓ من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، والعمل الجماعي على الأداء الوظيفي، أما فيما يخص بعد الإتصال الفعال فخلصت الدراسة إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المنصب الإداري وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي، هذا وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها: ينصح بأن تقوم الشركة بتعزيز الإتصال ما بين المستويات والإهتمام أكثر بموضوع التمكين الإداري لما له من أثر كبير في تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف المؤسسة.

3. دراسة عبد السلام حسن ، التمكين الإداري وأثره في تحسين الاداء المنظمي ، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية ، العدد 8 ، جامعة سبها ، ليبيا ، 2017

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري في تحسين مستويات الأداء المنظمي وأبرز العوامل التي تساهم في ذلك بمؤسسات التعليم العالي والتي هي دراسة الآراء عينة من الموظفين بكلية الإقتصاد والمحاسبة وكانت الإستبانة هي أداة الدراسة، حيث تم توزيعها على عينة عشوائية بلغت 27 موظف بالكلية. من

✓ أهم النتائج التي تم التوصل إليها هي وجود علاقة اثر معنوية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وتحسين مستوى الاداء المنظمي، مع وجود مستوى جيد من الإهتمام بموضوع التمكين الإداري في المؤسسة المبحوثة، وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها: تشجيع الرؤساء والمرؤوسين على ممارسة وتطبيق مفهوم التمكين الإداري بأبعاده وذلك من خلال منح مساحة واسعة لممارسة الأعمال والأدوار لكافة العاملين والبعد عن المركزية في اتخاذ القرارات.

4. دراسة غربي حنان، أثر التمكين على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مؤسسة CIVENCO، مذكرة ماستر تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، منشورة، جامعة قاصدي مرباح، 2016، ورقة .

✓ هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين بأبعاده الخمسة فرق العمل توافر المعلومات وإمتلاكها، القوة، تفويض السلطة التحفيز على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي هي دراسة لآراء عينة من الموظفين بمؤسسة (CIVENCO)، حيث تم استخدام الإستبيان وإجراء مقابلة لجمع البيانات، وقد بلغت عينة الدراسة 249 عامل. ✓ من أهم النتائج التي تم التوصل إليها هي أن مستوى التمكين مرتفع نسبيا في مؤسسة (CIVENCO)، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين بأبعاده الخمسة فرق العمل توافر المعلومات وإمتلاكها، القوة، تفويض السلطة، التحفيز)، ومستوى الأداء الوظيفي، وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها: العمل على ضرورة إستعاب مفهوم التمكين كمفهوم سلوكي من قبل القيادات الإدارية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإعتباره مرتكزا هاما في تعزيز أداء مواردها البشرية.

5- دراسة حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقتها بفاعلية فرق العمل : دراسة ميدانية بالمؤسسات الأهلية الدولية في قطاع غزة، رسالة ماجستير تخصص: ادارة أعمال، منشورة، جامعة الازهر، غزة، 2013،

✓ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده الخمسة الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل التأثير، حفز الموظفين القوة وفاعلية فرق العمل، ومستوى تطبيق كل منهما في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، وعددها 65 مؤسسة، أما عينة الدراسة فكانت 07 مؤسسات تم اختيارها بناء على عدد الموظفين فيها، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة حيث تم توزيعها على 300 موظف تم استرجاع 236. من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن كلا من مستوى التمكين الإداري وفرق العمل في المؤسسات محل الدراسة كان مرتفعا، وعند قياس العلاقة بين

التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل في عينة الدراسة أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية قوية بينهما، هذا وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها: إعادة النظر في نظام الحوافز والإهتمام بزيادة سرعة وسهولة انسياب المعلومات ما بين المستويات الإدارية.

6. دراسة جواد محسن راضي ، التمكين الاداري وعلاقته بابداع العاملين ، محلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 12 ، العدد 1 ، جامعة القادسية ، العراق ، 2010. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده الخمسة تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال التحفيز فرق العمل وإبداع الموظفين بكلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة حيث تم توزيعها على عينة عشوائية من 37 موظف.

✓ من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي وجود مستوى جيد من الإهتمام بموضوع التمكين الإداري في المؤسسة المبحوثة، الأمر الذي من شأنه أن ينعكس إيجاباً على مستوى إبداع الموظفين، هذا وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها : ضرورة استمرارية تفكير القيادة الاستراتيجية في الكلية بأسلوب التمكين الإداري من أجل زيادة مستوى إبداع الموظفين في المجالات التي أبرزت استجابة لمتغيرات التمكين الإداري، كذلك زيادة الإهتمام ببرامج تدريب والتركيز على العمل الجماعي، كما أوصت الدراسة بإمكانية استخدام ابعاد أخرى للتمكين لتفسير آلية العلاقة مع إبداع الموظفين.

تاسعا : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

لقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تكوين فكرة عن الإطار النظري للدراسة الحالية، والإطلاع على المناهج المستخدمة في هذه الدراسات وأدوات جمع البيانات بها.

- تتشابه دراستنا مع الدراسات السابقة غير أنه وجود شبهة الى حد كبير دراستنا كثيرا الى الدراسة السابقة رقم (01) حيث تطرقت الدراسة الأخيرة الى دور التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي بالأبعاد التالية (تفويض السلطة ، التدريب ، الاتصال الفعال ، فرق العمل) بينما تجاهلت الدراسة عنصر مهم جدا ألا وهو التحفيز الذي تناولته في هذه المذكرة .
- وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة أمور وهي : موضوع ومشكلة الدراسة، حيث ان الدراسة الحالية ستتناول دور التمكين في تحسين مستوى الاداء الوظيفي وهو ما لم تتطرق إليه الدراسات السابقة بصورة مباشرة، بالإضافة إلى مجال التطبيق وزمان ومكان التطبيق وأهداف الدراسة وأخيرا النتائج التي سوف نتوصل إليها نظرا لإختلاف الأهداف ومجال التطبيق.

عاشرا: صعوبات الدراسة

لقد واجهتنا عدة صعوبات أثناء إنجازنا لهذه الدراسة، سواءا تعلق الأمر بالجانب النظري أو الدراسة الميدانية، ويمكن حصرها فيمايلي:

- ✓ -نقص المراجع المتعلقة بجوهر الموضوع خصوصا بمكتبة الجامعة .
- ✓ -عدم التمكن الجيد من استخدام البرنامج الإحصائي . spss

حادي عشر : هيكل البحث

-مقدمة عامة

وقد تم تقسيم البحث إلى فصلين أساسيين، جانب نظري وجانب تطبيقي وقد جاءت مضامين الفصول كمايلي :

- **الفصل الأول :** يشتمل على الجانب النظري حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث مفصلة كالآتي :

المبحث الأول : أساسيات حول التمكين الإداري

- **المطلب الأول :** مفهوم التمكين الإداري والمفاهيم المتداخلة معه
 - **المطلب الثاني :** النظريات المفسرة للتمكين الإداري وأبعاده
 - **المطلب الثالث :** مبررات التمكين الإداري وأساليبه
 - **المطلب الرابع :** أهمية التمكين الإداري وأهدافه
 - **المبحث الثاني: أساسيات حول الأداء الوظيفي**
 - **المطلب الأول:** مفهوم الأداء الوظيفي والمفاهيم المتداخلة معه
 - **المطلب الثاني :** تقييم الأداء الوظيفي
 - **المطلب الثالث:** محددات الأداء الوظيفي وإجراءات تحسينه
 - **المطلب الرابع** العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي ومعوقاته
 - **المبحث الثالث: الأداء الوظيفي في المؤسسة الممكنة**
 - **المطلب الأول:** التمكين كاستراتيجية إدارية في المؤسسة الممكنة
 - **المطلب الثاني:** خصائص المؤسسة الممكنة
 - **المطلب الثالث:** خطوات ومعوقات بناء المؤسسة الممكنة
 - **المطلب الرابع :** التمكين الإداري كآلية لتحسين مستوى الاداء الوظيفي
- * **الفصل الثاني :** أسقطنا من خلاله دراستنا ميدانيا على مؤسسة مطاحن الأغواط، وذلك من خلال التعرف على خصائص العينة، وعرض وتفسير نتائجها في ضوء الفرضيات، وصولا إلى استخلاص النتائج العامة و توضيح دلالتها بالنسبة لأهداف الدراسة. بالتفصيل كما يلي :

المبحث الأول: البطاقة الفنية للمؤسسة

- **المطلب الأول:** التعريف بالمؤسسة
- **المطلب الثاني:** تحليل الهيكل التنظيمي
- **المطلب الثالث:** مهام وأهداف المؤسسة
- **المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية**

- المطلب الأول: نموذج الدراسة
- المطلب الثاني: تصميم وتنفيذ الدراسة
- المطلب الثالث: الصدق والثبات البنائي لأداة الدراسة
- **المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة**
- المطلب الأول: عرض خصائص عينة الدراسة
- المطلب الثاني : عرض نتائج عينة الدراسة
- المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة .

الفصل الأول:

الاطار النظري للتمكين
الإداري و الأداء الوظيفي

تمهيد:

يعد موضوع التمكين الاداري من المواضيع الهامة في ادارة الموارد البشرية، لذا اصبح من الضروري على الادارات الحديثة الاهتمام به، لما قد يوفره من بيئة عمل إيجابية، قد تساهم في تحسين مستوى الاداء الوظيفي، وعليه جاءت هذه الدراسة للوقوف على دور التمكين الاداري في تحسين مستوى الاداء الوظيفي، لذلك سنحاول في هذا الفصل الإشارة إلى أهم الركائز ذات العلاقة بموضوع الدراسة مجزأة إلى ثلاث مباحث كالآتي:

-المبحث الأول: أساسيات حول التمكين الإداري؛

-المبحث الثاني : أساسيات حول الأداء الوظيفي؛

-المبحث الثالث: الأداء الوظيفي في المؤسسة الممكنة.

➤ المبحث الأول: أساسيات حول التمكين الإداري:

إن موضوع التمكين الإداري من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة ، نظرا لعلاقته المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح المؤسسات وتطورها وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، لذا سنحاول في هذا المبحث التعرف على مفهومه والمفاهيم المتداخلة معه وأهم النظريات المفسرة له، بالإضافة إلى التعرف على مختلف أبعاده ومبرراته وأساليب تطبيقه، كما يتم التطرق إلى أهميته وأهدافه من خلال ما يلي:

❖ المطلب الأول: مفهوم التمكين الإداري والمفاهيم المتداخلة معه .

أصبح التمكين الإداري أسلوب تسييري يحتاج إلى فهم أعمق لإزالة الغموض من أجل تطبيقه ونجاحه، لذا سنحاول في هذا المبحث تحديد مفهومه والمفاهيم المتداخلة معه.

أولا : مفهوم التمكين الإداري

1. المعنى اللغوي:

وردت كلمة التمكين في معجم لسان العرب، بمعنى القدرة والاستطاعة على فعل الشيء والظفر به. وفي اللغة الإنجليزية يشير معجم Oxford إلى كلمة تمكين¹ " Empowerment بمعنى إعطاء الشخص القوة أو السلطة لفعل شيء ما.²

¹ ابن منظور أبو الفضل جمال الدين ، لسان العرب ، دار احياء التراث العربي ، لبنان ، ط 4 ، 2000 ، ص 680.

² Oxford Advanced Learner's Dictionary, International Student's Edition, 7th Edition, (w.y), p479.

2. المعنى الاصطلاحي:

تبلورت أفكار وآراء أغلب الباحثين في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات حول مفهوم التمكين كونه من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، وقد أعطى له العديد من التعاريف الاصطلاحية، إلا أن مجملها يصب في معنى شامل، من بينها تذكر ما يلي:

- يعرفه الشهراني بأنه: توسيع صلاحيات الموظفين وإثراء معلوماتهم ومعارفهم ومهاراتهم، لصقل خبراتهم وتنمية قدراتهم على المشاركة في إتخاذ القرارات وتنفيذها في الظروف العادية والطارئة، بهدف رفع مستوى أدائهم في العمل ومواجهة المشكلات " .¹

- كما يعرفه (Bunchanan and Huzynski) بأنه: "الترتيبات التنظيمية التي تمنح الأفراد الموظفين المزيد من الإستقلالية وحرية التصرف وإتخاذ القرارات دون الخضوع للرقابة والمسائلة".

- ويعرفه (Daf) بأنه: "منح الموظفين في المؤسسة القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في إتخاذها"

- يعرفه (Conger and Kanmgo) بأنه: "إجراء يؤدي إلى توطيد إيمان الشخص بقدراته الذاتية، وهو شعور ناتج عن إحساس الموظف بالقدرة على إتخاذ القرارات وحمل المسؤولية، وأن أداءه يقاس بالنتائج، وأنه ينظر إليه على أنه شخص مفكر ويسهم في الأداء وتطويره وليس مجرد زوج من الأيدي تنفذ ما تؤمر به"

-ومن أكثر تعريفات التمكين شمولاً وأوضحها هو ما جاء عند (Bowen and Lawler) والذي أوضح بأن "التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف، وهو حالة ذهنية،

¹حسن مروان عفانة ، التمكين الإداري وعلاقتة بفاعلية فرق العمل دراسة ميدانية بالمؤسسات الأهلية الدولية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير تخصص: ادارة أعمال ، منشورة ، جامعة الأزهر، غزة ، 2013 ، ص 11.

وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من قدرات معرفية تساعده على اتخاذ قراراته واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها؛ ويتفق هذا التعريف مع من الخارج بين عشية وضحاها، وهذه الحالة الذهنية تحتاج لتبني الفرد لها، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك .

- **تعريف (Rafiq and Ahmad)** والذي بينا فيه أن الموظف الذي يمتلك هذه الحالة الذهنية يمتلك مجموعة من الخصائص يمكن أن نطلق عليها خصائص الحالة الذهنية للتمكين، والتي تشتمل على¹:

- الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير؛
- الوعي والإحساس بإطار العمل؛
- المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف؛
- المشاركة في تحمل المسؤولية².

✓ مما سبق نستنتج أن التمكين من أبرز الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تعزيز الإهتمام بالموظفين داخل المؤسسة وتوطيد العلاقة معهم، بهدف تطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم من خلال التدريب، تفويض الصلاحيات والمشاركة في إتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، تشجيع العمل الجماعي والتحفيز مع توفير بيئة العمل المناسبة والموارد اللازمة لتحقيقه³.

¹ أحمد المعاني وآخرون ، قضايا إدارية معاصرة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2011 ، ص 184 .

² عرابية الحاج و رحيمي نعيمة ، مساهمة التمكين في تعزيز السلوك الإبداعي لدي الموظفين ، مجلة التنمية الاقتصادية ، العدد 2 ، جامعة الشهيد حمة الخضر، الوادي ، 2016 ، ص 163 .

³ رامي جمال اندراوس و عادل سالم معاينة ، الإدارة بالثقة والتمكين ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن ، ط 1 ، 2008 ، ص 48 .

ثانيا: التمكين الإداري والمفاهيم المتداخلة معه

يخاط الكثيرون بين التمكين وبعض المفاهيم الإدارية الأخرى مثل: التفويض اللامركزية، الإحلال ، المشاركة ، الإثراء الوظيفي ... الخ، وكثيرا ما يعتقد أنها مفاهيم مرادفة له.

1. التمكين والتفويض :

-إن التفويض هو عملية بموجبها يتم منح السلطة من الرئيس إلى المرؤوس لأداء عمل معين". " والجدول التالي يلخص أهم الفروق بين التمكين والتفويض:

-الجدول رقم 01: الفرق بين التمكين و التفويض :

أساس المقارنة	التمكين	التفويض
الصلاحيات	اتاحة الفرصة للمرؤوس ليفكر و يقرر	نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس
السلطة	اتاحة الصلاحيات للعاملين في نطاق أوسع	اتاحة السلطة في مجالات محددة
المسؤولية	النجاح ينسب للموظف الممكن و الفشل مسؤوليته	المسؤولية تظل مسؤولية من قام بفعل التفويض
القيادة	تتاح للموظف قيادة ذاتية	يقاد الموظف
المعلومات	المعلومات متاحة بين الرئيس و المرؤوس	المعلومات متاحة على قدر جزئية التفويض
المحاسبة على الأخطاء	ان أخطأ الموظف يتحرى السبب و يعالج	ان أخطأ الموظف قد يسحب التفويض
الزمن	دائم و يضل التمكين فناعة و خيارا استراتيجيا مستمرا	قد يكون مؤقتا و قد يلغى أو يعدل نطاقه

المصدر: فوزية برسولي ، أثر التمكين في الأداء البشري دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة ، أطروحة دكتوراه (تخصص علوم التسيير) ، منشورة ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2018 ، ص 59.

2. التمكين واللامركزية¹

وعن العلاقة بين التمكين واللامركزية فهناك من يرى أن اللامركزية هي تفويض سلطة صنع القرار إلى اسفل في سلسلة من الأوامر، وعلى العكس من ذلك فإن المؤسسة المركزية هي التي تتمركز فيها سلطة ونفوذ صنع القرار في المستويات الأعلى في المؤسسة، بينما التمكين يمكن الرئيس من مباشرة اختصاصاته والنظر فيها ومراقبتها، كما أن اللامركزية تتم بموجب قواعد تشريعية وليست منح كما هو الحال في التمكين، أي أن التمكين مفهوم أوسع وأعم من اللامركزية .²

3. التمكين والإحلال :

وعن العلاقة بين التمكين والإحلال فيذكر أبو النور أنهما يتفقان في نقل السلطات والإختصاصات إلى المستويات الادارية الأدنى، ويختلفان في أن الحلول أو الإحلال يحدث في غياب الرئيس وينتهي بعودة الرئيس إلى عمله، أما التمكين فيحدث في وجود الرئيس ويظل حتى انتهاء المهمة التي أوجد من أجلها، ومن جهة أخرى فإن الحلول يقع بقوة القانون، أما التمكين فيصدر بقرار من رئيس في العمل.³

4. التمكين والمشاركة :

هناك خلط لدى بعض الباحثين بين التمكين والمشاركة، ووفقا لتعريف التمكين تعد عملية المشاركة هي المفتاح الأول والركن الرئيس لتمكين الموظفين خاصة في الصفوف الأولى، من خلال التصرف السريع في المواقف الجديدة التي يواجهونها، ب حيث يعتبر

¹ثائر سعدون محمد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال مركز البحث وتطوير الموارد البشرية (رماح)، عمان، ط 1، 2016، ص 100.

²عبد السلام الشيراوي عباس، التمكين الإداري مدخل لرفع كفاءة الأداء في مدارس التعليم العام في مصر، مجلة كلية التربية، العدد 20، جامعة بورسعيد، مصر، 2016، ص 188.

³المرجع نفسه، ص 188

البعض أن المشاركة تعني بشكل رئيس المشاركة بالمعلومات، فالأفراد بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية ولا أن يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل.¹

5. التمكين والإثراء الوظيفي:

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في الأنشطة، بجانب الإستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله وإتصاله المباشر بمن يستخدم نتاج وظيفته، وبناء على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين الموظفين، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية، وقدرته على التأثير على الأحداث والافراد والظروف المحيطة بالعمل.²

❖ المطلب الثاني: النظريات المفسرة للتمكين الإداري وأبعاده :

بدأ مفهوم التمكين المعاصر يتبلور في الفكر الإداري بعد التسعينات من القرن العشرين، إلا أنه لم يظهر فجأة وإنما ظهر نتيجة تطورات تراكمية لعدة نظريات في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام و بالمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، لذلك سنحاول في هذا المطلب التعرف على أهم النظريات المفسرة للتمكين وأبعاده حسب آراء بعض الباحثين، من خلال ما يلي:

أولا : النظريات المفسرة للتمكين الإداري

بدأ التركيز عام 1920 على الجوانب الإنسانية في العمل ليس بهدف الإنسان وتلبية رغباته وحل مشاكله و إنما بهدف زيادة الكفاءة والإنتاجية، ثم بدأت نظريات أخرى تركز

¹ ذراعو فاطمة، علاقات متطلبات التنظيمي بالأداء، رسالة ماجستير، تخصص علم النفس و العمل و التنظيم، منشورة، جامعة وهران2، الجزائر2016ص63

² المرجع نفسه،ص63

على الجوانب المعنوية (المشاركة، الحرية، تقدير الفرد و إحترامه و من أهم تلك النظريات ما يلي¹:

1. نظرية الحاجات:

صاحب هذه النظرية هو (Maslow) ، الذي إشتهر بنظرية الحاجات البشرية التصاعدية، التي تتطلب فهم السلوك الإنساني ومعرفة الدوافع الأساسية للسلوك، فالإنسان لا يتحرك ولا يسكن إلا بدافع، وتختلف الدوافع باختلاف الحاجة وتأثيرها، لذلك يمكن للمديرين الإستفادة من هذه النظرية في دفع الموظفين وتحفيزهم للعمل من خلال تعرفهم على إحتياجات الأفراد ودرجة إشباعها، والتركيز على الحاجات الغير مشبعة عند إختيار أسلوب التحفيز، حتى يكون للتحفيز دوره المؤثر في دفع الموظفين وإستثارتهم للعمل، وتحسين أدائهم، وهو ما يعتبر وسيلة من وسائل التمكين الإداري².

2. نظرية x و y

صاحب هذه النظريتان هو (Douglas McGregor) ، قدم نظريتان تأتيان على النقيض من بعضهما، حيث X تمثل المدير الذي يفترض أن المرؤوس كسول و يفقد روح المبادرة وتحمل المسؤولية، فتزيد السيطرة و الإشراف المباشر عليه، و بالتالي يخلق موظفين سل بيبين واعتماديين ولا ينجزون إلا ما طلب منهم فقط، في حين أن نظرية y ترى عكس ذلك، أي أن الأفراد يعتبرون العمل جزءا لا يتجزأ من حياتهم، ولديهم قدرات خلاقة، وحب العمل و المبادرة و الرقابة الداخلية و التميز فتزيد الديمقراطية و حرية التصرف والمشاركة،

¹ خالد الميحي، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، ط 4 ، 2007 ، ص ص 79-84.

² كريمة توفيق ، تمكين الموظفين دراسة ميدانية بشركة الإسمنت بسور الغزلان ، رسالة ماجستير (تخصص إدارة أعمال) ، منشورة ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2008 ، ص 16.

وبالتالي يخلق موظفين مبدعين ومتفوقين و مبادرين و مشاركين و فاعلين و لديهم الشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم.¹

-تتفق نظرية **y** مع التمكين من حيث مشاركة الرؤساء للموظفين في عملية صنع القرار في جميع المستويات التنظيمية، وتشجيع الإتصالات الصاعدة، والإستماع إلى آرائهم ونصائحهم، وتوفير الفرص لإعطائهم المزيد من المسؤولية، أي انهم ملتزمون بمساعدتهم على تحقيق الذات والتركيز على توسيع الوظيفة وإثرائها، والاعتراف بإحتياجاتهم على عكس نظرية **x**.²

3. نظرية الشخصية البالغة:

تنسب هذه النظرية إلى (Chris Argyris) ، الذي ينظر للإنسان على أنه بالغ و ناجح و عاقل و بالتالي فهو يمكنه أن يتحمل مسؤولياته و ليس طفل يحتاج دائما إلى التوجيه و الإشراف والمساعدة. بل يجب توسيع نطاق صلاحياته وأن تتاح له الفرصة لإظهار قدراته في تحمل الصعاب ومنحه حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل وهو ما يعتبر خطوة هامة جدا تجاه التمكين.

4. نظرية النظم :

تنسب هذه النظرية إلى الباحث البيولوجي (Bertalanfy) ، الذي اهتم ودرس سلوكيات النظم النظرية البحتة، أو تلك الموجودات في المجتمع الإنساني معتمدا في ذلك على نشاطات كل نظام، من خلال تحليل المتغيرات وتأثيراتها المتبادلة

¹ سامر بطرس جلدة ، السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2009 ، ص 108.

² رامي جمال اندراوس و عادل سالم معاينة ، مرجع سبق ذكره ، ص 129.

تقوم هذه النظرية على اهتمام الموظفين بالأهداف العامة للمؤسسة ككل، مما يتطلب التعاون و التنسيق و العمل المشترك، من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل و القادر على المساهمة الفاعلة.

5. النظرية الظرفية :

تقوم هذه النظرية على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المؤسسة، كما توصي بعدم تعميم أي مبدأ أو مفهوم من مفاهيم الإدارة على مختلف المؤسسات وفي مختلف الظروف، وهذا يعني أنه لا توجد نظرية في الإدارة صالحة لكل زمان وهذه النظرية مجال مناسب ورحب للتفكير المبدع، وعدم التسرع خاصة عندما تتيح المؤسسة فرص المشاركة، وتمكين الموظفين في دراسة الأفكار والتأكد منها قبل تطبيقها.

06. حركة الجودة والتميز:

والتي تهتم بتحسين الجودة في مختلف نواحي المؤسسة بشكل دائم ومستمر في سبيل تقديم الأفضل للزبائن، وظهرت مؤسسات عالمية لرعاية المؤسسات التي تحقق معايير جودة متميزة ودعمها مثل شهادة الايزو وغيرها، وظهرت أفكار تتعلق بسلسلة القيمة والتميز في الأداء، مما أدى إلى تنامي الاهتمام بمفهوم الجودة من عدة أبعاد بما في ذلك جودة

المنتجات والخدمات وأهم من ذلك أيضا، جودة أداء الموظفين؛ لأن جودة أدائهم تعد من أهم المدخلات التي تصب في جودة المخرجات، سواء أكانت سلعا مملوسة أم خدمات غير مملوسة؛ فسعت الكثير من المؤسسات إلى العمل على تدريب الموظفين، ورفع قدراتهم وتشجيعهم على المشاركة وروح التعاون والمبادرة، حيث إن من أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة هو مشاركة العامل في تحسين تلك الجودة من خلال جودة أدائه ومن خلال قدرته

على المبادرة وتحمل المسؤولية، دون حاجة لمراقبة من مدير أو لتعليمات محددة تصف له كل التفاصيل، وخاصة في قطاع الخدمات.¹

7. نظرية Z

هي نظرية يابانية، قدمها (William Ouchi) ، إذ تعتبر من أحدث النظريات في الإدارة، وترتكز على الحركة الأفقية للعاملين، وهي التي تعني أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي والاهتمام بتخطيط المهنة والتنمية المهنية، وإتخاذ القرار بشكل جماعي، والتركيز على عمل الفريق، أي أن أعضاء الفريق يجب أن يكونوا ماهرين في عمليات ووسائل الإتصالات داخل الجماعة، وهي وسيلة من وسائل التمكين.²

8. نظرية المؤسسة المتعلمة:

هي تلك التي تتغير بشكل مستمر وتتطور وتتقدم بشكل دائم، وذلك بالتعلم من تجاربها وخيراتها التي تتكون من خبرات أعضائها؛ والمؤسسة المتعلمة كما يؤكد Peter Senge ترتكز على مقومات أساسية محورها ثقافة المؤسسة وقيمها، والتي تركز على العناصر الآتية:

- المعلومات و أهميتها في التعلم؛
- روح الفريق و أهميته في التعلم الجماعي الذي يضاعف التعلم الفردي؛
- تحرير العامل من أي قيود تمنعه من التعلم و المشاركة؛
- المشاركة هي جوهر عملية التعليم والتعلم؛
- لقيادة التي تحمل الرؤية نحو مؤسسة متعلمة و متطورة باستمرار.³

¹ المرجع نفسه ، ص 116.

² خالد محمد طلال و وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره ، ص 13.

³ خالد الهيتي ، مرجع سبق ذكره ، ص 84.

مما تقدم نرى بأن مراحل تطور الفكر الإداري الحديث يتجه في إدارة العنصر البشري تجاه مرحلة جديدة من التعاون والمشاركة وروح الفريق، وتوزيع الحق في المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية وخاصة المستويات الدنيا من المؤسسة، وبالتالي فهو يتجه نحو التمكين الإداري.

ثانيا : أبعاد التمكين الإداري

اختلف الباحثون والكتاب في بيان أبعاد التمكين كل حسب دراسته والبيئة التي تعمل ضمنها المؤسسات المبحوثة بالإضافة إلى طبيعة النشاط الذي تمارسه هذه المؤسسات ولعل من هذه التباينات ما آلت إليه إتجاهات الباحثين ورواد التمكين في تحديد أبعاده

حاولت تلخيص أبعاد التمكين الإداري حسب آراء بعض الباحثين في الجدول التالي:

الجدول رقم (2): أبعاد التمكين الإداري

الرقم	الباحث	السنة	الأبعاد
1.	Eccle	1993	القوة،الموارد، الحرية
2.	Brown	1996	الجدوة،الموارد،التفويض
3.	Ersted	1997	امتلاك المعرفة،المشاركة في صنع القرار
4.	Ivancevich	1997	فريق العمل،المشاركة بالمعلومات،الهيكل
5.	Casré guyt	1997	بناء القناعات، تثبيت المسؤوليات، دعم المؤسسة
6.	Rafik & ahmed	1998	حرية التصرف، المشاركة، المكافآت،المعرفة
7.	Apellbaum et al	1999	القوة، الثقافة،القيادة
8.	Daft	1999	المشاركة في المعلومات،حرية الاقسام، الحدودية، استبدال هيكل المؤسسة بفرق العمل الذاتية
9.	daft	2001	القوة، الحرية، المعلومات، المشاركة في اتخاذ القرارات
10.	العتيبي	2004	المهمة، تحديد المهمة، القوة، الالتزام، الثقافة

11.	ملحم	2006	الاستقلالية، تدفق المعلومات و الاتصالات، الدعم و التحفيز، المعرفة و المهارات
12.	Halversen	2005	الحرية، المشاركة، بيئة العمل، فرص النمو
13.	Mullins	2005	الحرية، الاستقلالية، الرقابة الذاتية، المشاركة في اتخاذ القرارات
14.	Evan	2008	القوة، (منح السلطة) الثقة
15.	جواد	2010	تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال و التحفيز
16.	صالح	2018	التدريب، تفويض السلطة، العمل الجماعي، التحفيز، الاتصال الفعال و تدفق المعلومات
17.	عادل امام حامد وآخرون	2024	تفويض السلطة ، التدريب الاتصال الفعال و فرق العمل

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على ما جاء في الدراسات السابقة

- تبني الطالب الأبعاد الخمسة التي اتفقت مع دراسة (عادل إمام حامد وآخرون 2024) (صالح 2018)، (ودراسة جواد 2010)، فضلا عن إنسجامها مع عينة الدراسة ودرجة تأثيرها على المتغير التابع الأداء الوظيفي، بالرغم من أنها ليست الأبعاد الوحيدة التي تسهم في تحديد التمكين الإداري، إلا أنه يمكن القول انها أكثر إنسجاما من الأبعاد الأخرى، وهي كالتالي:

أ. التدريب :

يعرف التدريب بأنه "النشاط الذي يساعد الفرد في الوظيفة الحالية والمستقبلية، وعلاوة على ذلك يكسب الفرد المهارة الضرورية والمعرفة التي تساعد على أداء عمله بفعالية" ¹. " لذلك ينبغي لأي منظمة أن توفر نظام لتدريب العاملين لتزويدهم بالمعارف والمهارات الضرورية كمهارة التفاوض ومهارة اتخاذ القرار وحل النزاع وغير ذلك من المهارات القيادية،

¹ John kenney and Eugenal Donnelly, Manpower Training and Development, Publisher Harrap London, Edition(ND), 1992, p8.

فالتدريب يمكن العاملين من بناء مهارات ليس لأداء أعمالهم فقط، بل لتعلم مهارات واقتصاديات المؤسسات الكبيرة، لذلك لابد من أن يكون التدريب بشكل مستمر ومنتظم.

ب. تفويض السلطة :

هو منح الحق في التصرف وإعطاء الصلاحيات اللازمة للأفراد لتمكينهم من ممارسة أعمالهم بصورة تضمن تحقيق الأهداف، فالتفويض هو منح الرئيس الذي يمتلك الصلاحيات في المستوى الاداري الأعلى إلى المرؤوسين في المستوى الأدنى حق إصدار الأوامر و إتخاذ القرارات دون الرجوع للرئيس المباشر في حدود الصلاحيات الممنوحة لهم. أي أن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح الموظفين لهم قدرة على التأثير في القرارات الممتدة من القرارات الإستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم، ولذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغييراً، من الأنماط القيادية التقليدية، إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة و التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة.

ج . الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات :

تعد المعلومة جانبا مهما يعتمد عليها في عملية إتخاذ القرار وحل مشكلات العمل فبدونها لا يمكن للموظف التصرف بالطريقة الصحيحة التي تمنحه الثقة بالتصرف، كما أن الإتصال الفعال في المؤسسات الناجحة يعزز مبدأ الإبداع والابتكار ويختصر الكثير من الجهود، حيث يسهم الاتصال وتبادل المعلومات في تمكين القائد من نقل أفكاره ومشاعره وإتجاهاته بفاعلية وبصورة ملائمة وبمرونة كافية للمستقبل، مما يترتب عليه نجاحه في تحقيق الهدف من الإتصال من خلال التأثير الفاعل في المستقبل، وبهذا فإن سهولة إنسياب

الاتصالات وسرعة تبادل المعلومات وإمكانية حصول كل فرد في المؤسسة عليها في الوقت المناسب، يساهم في نجاح التمكين.¹

د. فرق العمل (العمل الجماعي) :

هي مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، وأفراد الفريق تجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد، وهم يعتبرون أنفسهم مسؤولين مسؤولية جماعية عن تحقيقها². " لذلك فإن الموظفين الممكّنين يجب أن يشعروا بأنهم في وحدتهم يمكن أن يعملوا معاً وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وأن أفكارهم يتم احترامها وتتخذ على محمل الجد، ويتطلب ذلك مستوى عالي من الثقة، ويعتمد تطوير فرق العمل في المؤسسة على توفر قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات، والتشجيع والدعم لأعضاء الفريق للتغلب على أي صعوبات قد تواجههم أثناء العمل، ويجب أن يتمتع أعضاء الفريق بمهارات متنوعة، ويلتزموا بتحقيق هدف مشترك ومسؤولية جماعية، والتمتع بمستوى عالي من السلطة في إتخاذ القرارات التنفيذية.³

هـ. التحفيز :

يعرف التحفيز بأنه "ممارسة إدارية للمدير للتأثير في الموظفين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات الغرض إشباعها وجعلهم أكثر إستعدادا لتقديم أكثر ما عندهم، بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المؤسسة". ولهذا فإن برنامج التمكين سيفقد الأرضية عندما لا توفر المؤسسة المكافآت المناسبة، لذلك يتطلب نظام عوائد مختلف، هذه العوائد تكون مستندة إلى الأداء بدلاً من العمل، إذ أنه عندما تربط العوائد بالأداء، تؤدي إلى

¹ حسن مروان عفانة ، مرجع سبق ذكره ، ص 15.

² أحمد قريشي و لطيفة سبي ، دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي ، مدير الإقتصاد والتنمية ، جامعة المدية ، الجزائر ، العدد 4 ، 2015، ص 117

³ جواد محسن راضي ، مرجع سبق ذكره ، ص 64.

زيادة دافعية الموظفين نحو تحقيق غايات وأهداف المؤسسة، عن طريق ربط مكاسبهم بنجاح المؤسسة.¹

❖ المطلب الثالث : مبررات التمكين الإداري وأساليبه

لا شك ان هناك عدة مبررات تدفع لتبني التمكين، لذلك يجب أن تحدد ادارة المؤسسة سبب تبني التمكين لموظفيها ، وذلك للقيام بتحديد الاسس والاساليب التي تسيير عليها، بغية تكييف خطواته وعملياته ، بما يوائم ويحقق الأهداف المتوقعة.

أولا : مبررات التمكين الإداري :

هناك مبررات تدفع المؤسسات لتبني مفهوم التمكين، نذكر منها :

- حاجة المؤسسة لأن تكون أكثر إستجابة للسوق؛
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية؛
- الحاجة إلى عدم إنشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل؛
- الحاجة لإستغلال الموارد المتاحة بشكل أمثل وبالأخص الموارد البشرية؛
- أهمية سرعة إتخاذ القرارات؛
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والإنتماء؛
- الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية الغير ضرورية؛
- منح الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم بصورة إيجابية لأن الموظفين في المؤسسات هم ثروتها الحقيقية التي يجب توجيهها لصالح العمل.

¹ صالح مهدي العامري و ظاهر منصور الغالي ، الإدارة والأعمال ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط 1 ، 2007 ، ص 459. عرابة الحاج و رحيمي نعيمة ، مرجع سبق ذكره ، ص 165.

ثانيا : أساليب التمكين الإداري

هناك عدة أساليب للتمكين تطرقت إليها الكتابات المعاصرة نذكر منها:

1. الأساليب الهيكلية : (التمكين الهيكلي)

-إن المؤسسة الممكنة يكون لها هيكل واضح ومناسب مع عدد قليل من المستويات الإدارية، وذلك ليسهل عملية إنسياب وتدفق المعلومات اللازمة، ويمكن تطبيق التمكين على مستوى جماعة العمل من خلال تطبيق المبادئ الآتية:

- وجود تنظيم العمل حول عمليات أساسية لتشكيل الأعمال الكاملة ؛
- أن تكون الوحدة التنظيمية الأساسية هي فريق العمل 4-20 فردا، وأن يكون لها قائد ممتاز؛
- أن تقوم كل وحدة أساسية وقائدها بتخطيط وتنظيم أعمالهم ؛
- أن تكون لدى الوحدة الأساسية القدرة الكاملة على تقييم أدائها في إطار معايير متفق عليها.¹

2. أسلوب تمكين الأفراد :

يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات"، ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، كما يشير هذا الأسلوب إلى أن الموظفين الممكّنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات والموارد، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هناك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي أو ما يسمى بتمكين الفريق ؛

¹أحمد الخطيب وعادل سالم معاينة ، الإدارة الحديثة ، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن، (د. ط) ، 2009 ، ص 56.

3. أسلوب تمكين الفريق :

إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي، حيث يعتبر أسلوبا يستخدم لتمكين الموظفين، ومسوغا لتطوير قدراتهم، وتعزيز الأداء المؤسسي، وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المؤسسات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المؤسسة الأفقية والتنظيم المنبسط بدلا من التنظيمات الهرمية، هذا وإن منح التمكين للفريق يعطيه دورا أكبر في تحسين مستويات الأداء.¹

4. أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين :

يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماد بعدا أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين، لأنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة لابد أن تقوم على جوانب وأسس متعددة، من بينها: التعليم، القيادة الناجحة، المراقبة الفاعلة الدعم والتشجيع المستمر الهيكل المناسبة، والتفاعل بين هذه جميعا؛ من هنا فإن الجميع يعملون شركاء ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، من خلال تفاعل الفريق المنظم ويعملون أيضا على صنع القرارات الإستراتيجية، إضافة إلى ملائمة العلاقات بين المديرين والمرؤوسين على أسس من الثقة والدعم المتواصل، وتزويد الآخرين بالمعلومات لكي يشعروا بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة، فعوامل الثقة والمعرفة والمهارة والمعلومات والدعم والحوافز، من الأسس الهامة في تكوين عاملين متمكنين من زمام الأمور في العمل، وفي المؤسسة بشكل عام.²

¹ مطر بن عبد المحسن الجميلي ، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى في المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير (تخصص علوم إدارية) ، منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية ، 2008 ، ص 51.
² نجلاء فتحي الصلاحات ، التمكين الإداري لدى القادة الأكاديميين وعلاقته بالميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط ، رسالة ماجستير تخصص: إدارة وقيادة تربوية ، منشورة ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، 2017 ، ص 16.

❖ **المطلب الرابع: أهمية التمكين الإداري وأهدافه**

أضحى التمكين الإداري من أسباب نجاح المؤسسات، لما يوفره من بيئة إيجابية تسمح بتحقيق بتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية. لذا سنحاول التعرف على أهمية التمكين الإداري من خلال إبراز أهم نتائجه الإيجابية التي يحققها ، بالإضافة إلى التطرق إلى أهدافه التي يسعى لتحقيقها، من خلال ما يلي:

أولاً: أهمية التمكين الإداري

هناك الكثير من الكتابات التي بينت أهمية التمكين ونتائجه الإيجابية، ويمكن القول أن من أكثر الكتابات تفصيلاً وشمولية هي كتابة ملحم، حيث قسم أهمية التمكين إلى ثلاثة مستويات هي:

1. نتائج خاصة بالأفراد :

2. للتمكين نتائج معظمها إيجابية تعود بالفائدة على الموظفين نتيجة تمكينهم منها¹ :

أ. **تحقيق الانتماء:** يساهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي للموظف، وهذا ما ينتج عنه تحسن في مستوى الإنتاجية، وتدني في التغيب عن العمل ونقص في معدل دوران العمل ؛

ب. **المشاركة الفاعلة:** إن تمكين الموظفين يساهم في رفع مستوى مشاركتهم الإيجابية التي تتبع من شعورهم بالمسؤولية تجاه أهداف المؤسسة ؛

ج. **تطوير مستوى أداء الموظفين:** إن المؤسسة التي تحاول تمكين عاملها، تمنحهم ثقها وسلطتها وصلاحياتها واستقلالية وحرية في العمل، وبالتالي تحسين نوعية الأداء ؛

¹ نجلاء فتحي الصلاحيات ، مرجع سبق ذكره ، ص 21.

د. اكتساب المعرفة والمهارة : إن نجاح برامج التمكين تتوقف على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل أو الموظف، والمعرفة والمهارة لا يمكن أن تتحقق دون تنمية وتدريب ؛

هـ. شعور الموظف بمعنى الوظيفة: الموظف الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره، وخاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج ويشعر بأنه عنصر هام له دوره وله مساهمته التي تصب في مصلحة المؤسسة؛

و. تحقيق الرضا الوظيفي : وهو أحد أهم المزايا المحققة من نتائج التمكين، فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا الموظفين، وشعورهم بالسعادة .

2- نتائج خاصة بالمؤسسة:

التمكين له نتائج هامة تنعكس على المؤسسات متمثلة في مايلي¹ :

أ- زيادة ولاء الموظفين للمؤسسة فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة والموظفين، وهذا بدوره يسهم في تحسين مستوى ولاء الموظفين للعمل وانخراطهم فيه؛

ب - زيادة فرص الإبداع والابتكار : نتيجة لحرية التصرف وتشجيع الموظفين على روح المبادرة والتفكير الإبداعي؛

ج- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة: وذلك عن طريق زيادة الجودة وتخفيض التكلفة؛

د- منح فرصة أكبر للقيادات للاهتمام بالقرارات الإستراتيجية.

3. نتائج خاصة بالزبائن:

¹بجي ملحم ، مرجع سبق ذكره ، ص 115.

-هناك دراسات (Bowen and Schneider) تؤكد أن الزبائن الذين كانوا يتعاملون مع موظفين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين كانوا يعبرون عن مستويات عالية من الرضا، فهذا يدل على علاقة طردية بين رضا الزبائن والتمكين لدى الموظفين، فتمكين الموظفين وخاصة في المؤسسات الخدمية كالمحلات التجارية والبنوك والخدمات الصحية والفنادق والمطاعم وغيرها يساهم في زيادة قدرة الموظف على التعامل بمستويات عالية من المرونة والفهم والتكيف والاستجابة، وهذا يؤدي في النهاية إلى سرعة الأداء والإنجاز وجودة الخدمات بخلاف الموظف الذي ينتظر التعليمات من غيره، مما قد يساهم في البطء في إنجاز الخدمة، أي أن السرعة في إنجاز معاملات الزبائن تعد من أهم بنود الجودة في قطاع الخدمات.¹

ثانيا : أهداف التمكين الإداري

تحتاج المؤسسات الممكنة إلى أهداف واضحة وإدارة حاسمة ونقطة الانطلاق نحو ذلك، هي عندما يبدأ المديرون والرؤساء في إخضاع أنفسهم لبرامج التغيير بما يتضمن تعديل القيم الفردية، والتي يجب أن تؤدي إلى الاهتمام الأكبر بأهداف التمكين.

وقد قامت دراسة (Turban et Al) بتلخيص أهداف التمكين من خلال النقاط الآتية²:

- زيادة مستوى الدافعية لتقليل الأخطاء وزيادة تحمل الافراد المسؤولية تصرفاتهم ؛
- زيادة فرص الإبداع والابتكار ؛
- دعم عملية التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات ؛
- زيادة رضا الزبون من خلال الحرص على جعل الأفراد الموظفين على مقربة من الزبائن
- زيادة مستوى ولاء الموظفين وتخفيض مستوى معدلات دوران العمل، الغيابات ، والمرضى

¹ يحيى ملحم ، التمكين كمفهوم إداري معاصر ، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، ط 2 ، 2006 ، ص ص 34-35
² إحسان دهش حلاب ، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2010 ، ص 451.

- تحرير المستويات الإدارية العليا والوسطى من ممارسة دور الرقابة المتشددة، والتوجه بشكل رئيسي نحو الأعمال ذات القيمة الإستراتيجية للمؤسسة ؛
- زيادة رضا الموظفين تجاه عملهم ومؤسساتهم مما يضمن فعالية أدائهم ؛
- تعزيز روح التغيير بين أعضاء المؤسسة والمتعاملين معها من أصحاب المصالح ؛
- زيادة حدود الوقت للإدارة العليا لتطوير الخطط الإستراتيجية ؛
- المحافظة على التنافسية وزيادتها.

إن بلوغ هذه الأهداف يجعل منا أمام نظرية جديدة في الإدارة أطلق عليها Stewart إسم النظرية (E) حيث توضح هذه النظرية ان المدراء يصبحون أكثر فاعلية عندما يكونوا مسهلين أكثر من كونهم قادة، وانهم يجب أن يمنحوا القوة للأفراد وليس المسؤولية فحسب.¹

أما دراسة ميسوم و حسين فترى بأن هناك العديد من الأهداف المرغوب تحقيقها بالاعتماد على تطبيق وإحلال التمكين، يمكن تلخيصها من خلال العناصر الآتية² :

- زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية في أداء المهام ؛
- التركيز على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات ؛
- السعي نحو استغلال الكفاءات التي تكمن داخل الأفراد استغلالا كاملا وفعالاً ؛
- جعل الأفراد اقل اعتمادا على الإدارة من خلال منحهم السلطات الكافية لصنع واتخاذ القرارات ؛
- تكريس القناعة لدى الأفراد بأنهم مسؤولون عن نتائج أعمالهم وقراراتهم .

¹ إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره ، ص452

² فوزية برسولي ، مرجع سبق ذكره ، ص 20.

➤ المبحث الثاني : أساسيات حول الأداء الوظيفي

لقي الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة، وقد أجمع العديد منهم على أن الاهتمام بأداء الموظف في المؤسسة وإعطاءه العناية اللازمة يصل بها إلى أسمى أهدافها. لذا سنحاول في هذا المبحث التعرف على الأداء الوظيفي وأهم المفاهيم المتداخلة معه والتعرف على تقييم الأداء الوظيفي وأهم المحددات والإجراءات لتحسينه ، بالإضافة إلى أهم العوامل المؤثرة فيه ومعوقاته، من خلال مايلي:

❖ المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي والمفاهيم المتداخلة معه

يعد الأداء الوظيفي من أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، لذا سنحاول التعرف على مفهومه وأهم المفاهيم المتداخلة معه، من خلال ما يلي:

أولاً : مفهوم الأداء الوظيفي :

1. المعنى اللغوي :

وردت كلمة الأداء في معجم لسان العرب، بمعنى الفعل أدى ويقال أدى الشيء أو صله، أو قام به.¹

-وفي اللغة الإنجليزية يشير معجم Oxford إلى كلمة أداء " performance " بمعنى تأدية أو إنجاز عمل ما، أو القيام بمهمة.²

2- المعنى الاصطلاحي :

¹ ابن منظور أبو الفضل جمال الدين ، مرجع سبق ذكره ، ص 26.

² Oxford, Reference foregoing, p 1080.

تعددت مفاهيم الأداء الوظيفي بتعدد الباحثين والدارسين في هذا المجال ولم يستطع علماء الادارة الوصول إلى مفهوم دقيق وشامل، فلكل واحد وجهة نظر خاصة به، إلا أن مجملها يصب في معنى شامل، نذكر منها¹:

- يعرفه **محمد سعيد أنور على أنه**: " الأثر الصافي الجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والتي يشير الى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة² "

- ويعرفه **راوية حسن محمد أنه**: " درجة تحقيق واتمام المهام المكونة للوظيفة؛ وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج³ "

- ويعرفه كذلك **أحمد عاشور على أنه**: "قيام فرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله و يمكن أن يقاس بها أدائه " .

- من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الأداء الوظيفي هو الجهد المبذول أو الأنشطة أو المهام التي يقوم بها الموظف من أجل الوصول إلى النتائج المرجوة في مجال عمله وفق إجراءات إدارية محددة، أو بعبارة أخرى، هو مجموع السلوكيات والممارسات التي يساهم بها الفرد للتعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة، على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المؤسسة بما يضمن النوعية والجودة لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية

ثانيا: الأداء الوظيفي و المفاهيم المتداخلة فيه

- يخلط الكثيرون بين الأداء الوظيفي وبعض المفاهيم الأخرى المتداخلة .

¹معن أحمد صالح ، أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على شركة HP في المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال ، منشورة ، الجامعة الافتراضية ، سوريا ، 2018 ، ص 24.

²محمد سعيد أنور ، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، (دط) ، 2003 ، ص 219.

³راوية حسن محمد ، ادارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، (دط) ، 2003 ، ص 209.

مثل: الكفاءة، الفعالية... الخ، وكثيرا ما يعتقد أنها مفاهيم مرادفة له، لذلك سنحاول في هذا الإطار إزالة بعض الغموض حول هذه المفاهيم¹.

1. تعريف الكفاءة :

-تعرف الكفاءة على انها القدرة على إستغلال الموارد أفضل إستغلال لتحقيق أهداف المؤسسة" أي انها تشير إلى القدرة على تدني إستخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة التي تقاس بالعلاقة بين النتائج و الموارد المستخدمة ، معبرة بذلك عن العلاقة بين الموارد المخصصة و النتائج المحققة، فهي الكيفية التي تستخدم بها المؤسسة مواردها المالية و البشرية في سبيل تحقيق أهداف محددة .²

2. تعريف الفعالية:

-تعرف الفعالية على أنها أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة و بالتالي يعكس العلاقة بين النتائج المحققة و الأهداف المخططة، فالأداء يعبر عن الأهداف أو المخرجات المراد تحقيقها أو النتائج المحصل عليها.³

3. الفرق بين الكفاءة و الفعالية:

يرتبط الأداء بمستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة ، بحيث تشير الفعالية لمسألة تحقيق الأهداف المسطرة بغض النظر عن المجهودات المبذولة للوصول إليها ، لذلك ينظر الى الفعالية من زاوية الأهداف الموضوعية و ليس المواد المستخدمة بينما تشير الكفاءة الى القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد و عدم إهدارها دون المساس بالأهداف

¹أحمد صقر عاشور ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، (د.ط) ، 1989 ، ص 60.

²أحمد يوسف دودين ، إدارة الأعمال الحديثة ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 1 ، 2012 ، ص 136.

³عداي الحسين فلاح الحسين ، الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط 1 ، 2000 ، ص 231.

المسطرة ، وتقاس بالعلاقة بين الإنتاج و الموارد المستخدمة فيه، إلا أن الفعالية تتأثر أكثر بعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية وقدرتها على التكيف و استغلال الفرص و تجنب التهديدات لتحقيق النمو و البقاء، أما الكفاءة فتعتمد أكثر على مدى استغلال المؤسسة للوارد برشاده ، و بما أن الأداء يشمل بعدين الكفاءة و الفعالية فانه يتعلق

بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ، وهو ما يجعله يمثل مؤشر لنجاعة المؤسسة أمام الموظفين فيها و المتعاملين معها ¹.

من خلال ما سبق يمكن توضيح العلاقة بين الكفاءة والفعالية والأداء الوظيفي من خلال ما يلي:

-يرتبط الأداء بالكفاءة و الفعالية معا لأنهما في الأصل متلازمان حيث لا يمكن الحكم على المؤسسة التي بلغت أهدافها بأن أدائها مرتفع إذا كان ذلك كلفها كثير من الموارد، ولا على المؤسسة التي تمكنت من توظيف مواردها بعقلانية دون بلوغ الأهداف المسطرة أو الإقتراب منها بنسب مرضية، و يمكن القول بأن الأداء يمثل العلاقة بين النتيجة و المجهود المبذول؛ أي هو التعبير عن مستوى معين من الأهداف المحققة لمستوى معين من الموارد المستخدمة أو التكلفة الضرورية. ²

إذن فالأداء المرتفع، يعني تحقيق الأهداف المسطرة بأقل موارد ممكنة، أي الكفاءة و الفعالية معا، إذن فهو يترجم الظاهرتين في آن واحد.

¹ عايدة خطاب ، العولمة و إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر ، (دط) ، 2000 ، ص 234

² عبد الملك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 1 ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2001 ، ص 87-88.

❖ **المطلب الثاني: تقييم الأداء الوظيفي**

تعتبر عملية تقييم الأداء من بين أهم الخطوات الواجب الإعتماد عليها من أجل معرفة مدى كفاءة الأفراد وذلك بهدف تحسين الطريقة التي يؤدون بها أعمالهم ، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

أولا : مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

-رغم تعدد آراء الباحثين والخبراء في موضوع تقييم الأداء إلا أنهم لم يتوصلو إلى تعريف شامل له يجمع بين وجهات النظر العلمية المختلفة، نذكر منها:

-يعرفه **كامل المغربي** على أنه : " عملية بموجبها يتم تقدير العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وبالإستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة ادائهم لتحديد مستوى كفاءتهم " ¹.

-و يعرفه **محمود على** أنه : " هو طريقة يتم بواسطتها اعطاء قيمة أو درجة أو وزن للجهد البشري الكمي أو النوعي ،العقلي أو الجسدي في ميدان العمل الوظيفي وخلال فترة زمنية معينة " ².

من خلال ما سبق نستنتج أن تقييم الأداء الوظيفي هو عملية يتم من خلال التعرف على مدى تحقيق الموظفين للمهام الموكلة إليهم وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في تحديد لاهداف الموضوع مسبقا.

ثانيا : أهمية تقييم الأداء الوظيفي

تتجلى أهمية تقييم الأداء الوظيفي في عدة نقاط ، نذكر أهمها من خلال ما يلي ¹ :

¹كامل المغربي ، أساسيات الادارة ، دار الفكر للطباعة والتوزيع ، ط1، عمان، 1995، ص 3.

²محمد شاويش ، ادارة الموارد البشرية ، دار الشروق ، (دط) ، الاردن ، 1996 ، ص 87.

- التوعية والنقل باعتباره مقياس القدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك على أداء أعمال أخرى في المستقبل وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية ؛
- تقييم المشرفين والمديرين حيث يساعد في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير الموظفين في المؤسسة الذين يعملون تحت اشرافهم وتوجيهاتهم ؛
- إجراء تعديلات في الرواتب والأجور وهذا ما يؤدي بالفرد إلى الاهتمام بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه.
- يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية والاطلاع ؛
- تحديد الاحتياجات التدريبية : أي الكشف عن الحاجات التدريبية وتحديد أنواع برامج التدريب اللازمة ؛
- يزود مسؤولي إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع الموظفين فيها ، حيث يعتبر مؤشر الإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع الموظفين ومشاكلهم ونتاجيتهم ومتقبل المؤسسة نفسها كما يعتبر مؤشر للاختيار والتعيين في المؤسسة ؛
- أن الغرض منه هو توفير التغذية المرتدة لبرامج تخطيط المار والتعاقب الوظيفي ؛
- ترتبط الزيادة السنوية ارتباطاً وثيقاً بمجموع النقاط التي يتحصل عليها الموظف ؛
- ارتباطه بالحاجة إلى الاستقرار بالعمل : فإذا حدثت أي تعديلات في أنظمة الادارة فإن الموظفين ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.

¹ راوية حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 209.

ثالثا: أهداف تقييم الأداء الوظيفي

إن الهدف الأساسي من وراء عملية تقييم الأداء الوظيفي هو تحقيق الترابط بين المؤسسة والموظفين فيها من خلال رفع كفاءة المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها ، وفيما يلي أهم اهداف عملية تقييم الأداء :¹

- أ. هدف اداري : عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء.
 - ب. هدف تطويري : وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها بالاضافة الى زيادة تحفيز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم.
- في الواقع أن معظم المؤسسات تدعي ان برامج التقييم لديها توضع لتحقيق هذين الهدفين معا ، لكن في الحقيقة ان معظم هذه البرامج تخدم الهدف الاداري بالدرجة الأولى.
- وهناك من يرى ان عملية تقييم الأداء تساعد على:²

- التقييم الموضوعي للاداء عن طريق وجود معايير قياسية ومعدات للاداء ، والمتابعة والتسجيل المستمرين لنتائج الاعمال التي يقوم بادائها الافراد يساهم في تفادي المحسوبية عند اختيار الافراد الصالحين للترقية ؛
- تنمية المنافسة بين الأفراد ؛
- إمكان قياس اداء الموظف وكفاءته؛
- معرفة الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين مستوى ادائهم؛
- المحافظة على مستوى عال أو مستمر للمستويات الاداء؛
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم الموظفين تحت إشرافهم ؛

¹ كامل بربر ، ادارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع ، (دط) ، بيروت ، 1997 ، ص 125.

² إيمان أحمد صالح الحوئي ، العلاقات الاجتماعية النفسية الوظيفية وعلاقتها بالأداء الوظيفي : بحث تطبيقي على الموظفين في الدواوين الحكومية أمانة العاصمة ، رسالة ماجستير تخصص: علم الاجتماع ، منشورة ، جامعة صنعاء ، اليمن ، 2006 ، ص 22.

• تزويد الادارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها كما يرى فيشر أنه غذا كانت الدراسة التي تمت إجراؤها على الموظفين دقيقة فيجب أن تكون المؤسسة قادرة على خلق الأجواء المتعلقة بالموظفين وتحسين أدائهم ؛

• تخفيض معدلات الغياب ؛

• تحسين مستويات الاداء الوظيفي من خلال تعزيز السلوكيات والممارسات الايجابية.

❖ المطلب الثالث : محددات الأداء الوظيفي وإجراءات تحسينه

تسعى الإدارة إلى قياس مستويات الأداء الوظيفي من خلال عملية التقييم بهدف الوقوف على أهم المحددات والأسباب التي تعيق تحقيق الأهداف بغية وضع مجموعة من الإجراءات لتحسينه. لذلك سنحاول في هذا المطلب التعرف على أهم المحددات الأداء الوظيفي و إجراءات تحسينه ، من خلال ما يلي:

أولا : محددات الأداء الوظيفي

نجد أن محددات الأداء الوظيفي تتضح في مايلي: ¹

1. الجهد:

يشير الجهد إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله ؛

2. القدرات:

تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه؛ وبالتالي على إدارة المؤسسة أن تكون على معرفة بقدرات الافراد ودفعهم واتجاهاتهم وذلك

¹ عبد البازي ابراهيم، تكنولوجيا الاداء في المنظمات ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، (د.ط) القاهرة ، 2003 ، ص 25.

لكي تستطيع توزيع العمل والمهام على الموظفين بطريقة صحيحة ، أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ؛

3. إدراك الدور:

ويعنى به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضرورة توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه ؛

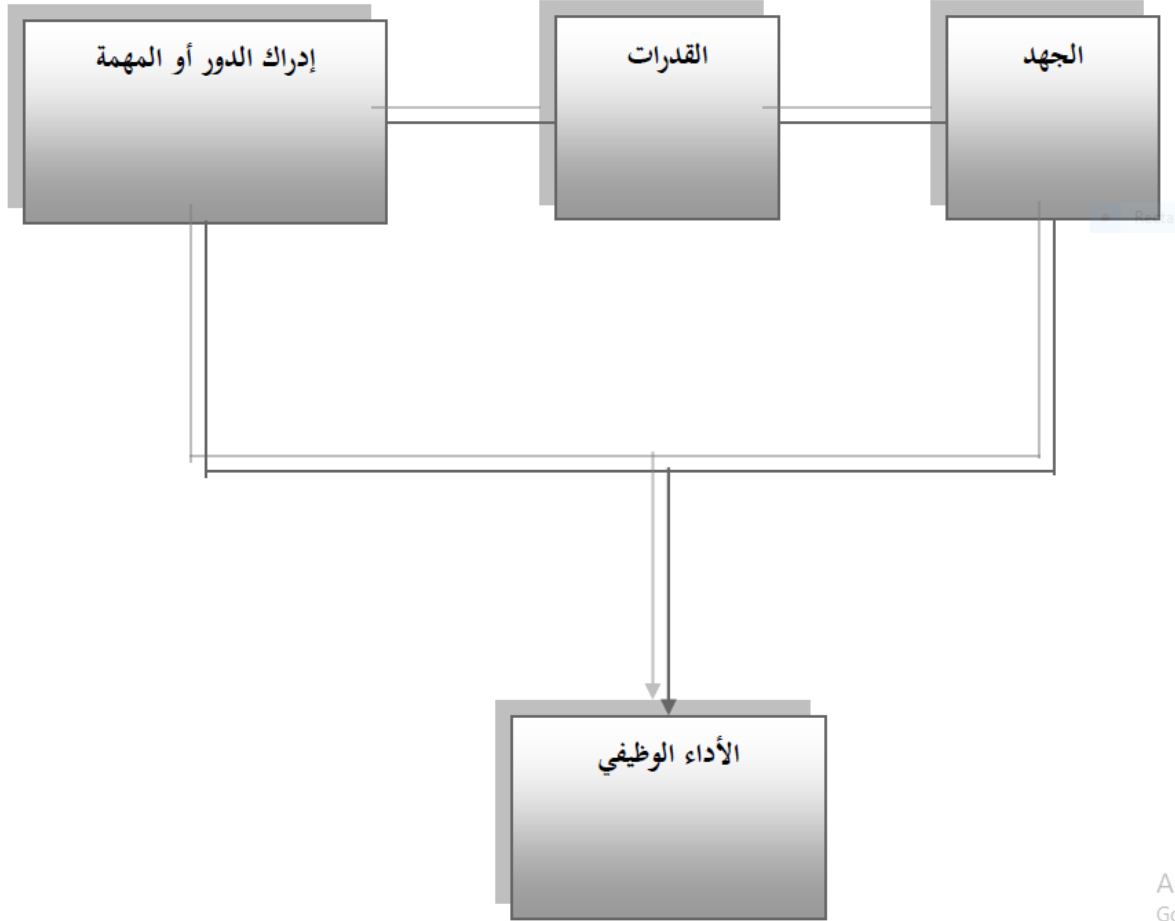
ولتحقيق مستوى مرض من الأداء، لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكوناته، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم، فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، بالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل، ويقيم مستوى أدائه على أنه منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر¹.

من خلال ما سبق نستنتج أن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج ما بين الجهد المبذول و إدراك الموظف للمهام الموكلة إليه، بالإضافة إلى توفر القدرة التي يتمتع بها لأداء وظيفته.

¹ بو عطيط خلال الدين ، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز فرع عنابة ، رسالة ماجستير (تخصص : السلوك التنظيمي وتسييم الموارد البشرية ، جامعة منتوري محمود ، قسنطينة ، 2009 ، ص 74.

والشكل أدناه يوضح محددات الأداء الوظيفي :

الشكل رقم (01) : محددات الأداء الوظيفي



المصدر : رواية حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 217

ثانيا : إجراءات تحسين الأداء الوظيفي

تسعى الإدارة من خلال عملية تقييم الأداء إلى التعرف على الأسباب التي من خلالها تضع مجموعة من الإجراءات لتحسين الأداء وقد يظهر ذلك من خلال الخطوات التالية¹:

¹بوعطيظ جلال الدين ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 104-105.

1. تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء الوظيفي :

لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء الموظفين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والموظفين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي ؛

2 . تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول :

تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها من أجل التعاون بين الإدارة والموظفين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى الموظفين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء ؛

3. الاتصالات المباشرة

إن الاتصالات بين المشرفين والموظفين ذات أهمية في تحسين الأداء، ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة؛

أ. تحسين أداء الموظف : وهو من أكثر العوامل أهمية ، لأن الموظف دائما بحاجة إلى تحين الأداء وذلك عن طريق:

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

• الربط بين الأهداف الشخصية ، حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال اظهار التحسين المرغوب ؛

ب. **تحسين الوظيفة:** ان التغيير في مهام الوظيفة يوصف فرص كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة اذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد ونفوره منها ، وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي دافعا للفرد للاستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب وبذلك زيادة مستوى الدافعية لديهم.

❖ **المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي و معوقاته**

يعتبر الاداء الوظيفي تابعا للعديد من المتغيرات التنظيمية والعوامل التي تؤثر عليه سلبا أو إيجابا، لذلك تسعى الإدارة جاهد الى التعرف على اهم العوامل التي تؤثر عليه، للوقوف على الممارسات الايجابية لتعزيزها والمعوقات التي تواجهها والحد منها بغية تحسين مستوى الاداء.

أولا : العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

هناك عدة عوامل تؤثر على الأداء الوظيفي، سنحاول التعرف على أهمها¹ :

1. العوامل الخارجية

هذه العوامل مرتبطة ببيئة العمل في المؤسسة والبيئة الخارجية العامة بمتغيراتها السياسية ، الاقتصادية ، الاجتماعية بشكل عام والتي لا تخضع لتحكم المؤسسة فيها ، نذكر أهمها:

أ. الظروف المادية للعمل كالإضاءة ، التهوية ، الضوضاء ، الرطوبة ، الحرارة ، النظافة

¹ كيرد عمار ، تأثير القيادة الإدارية على أداء الموظفين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع بالأغواط ، رسالة ما هستم (تخصص إدارة أعمال) منشورة ، جامعة أكلي محمد أولحاج ، البويرة ، 2015 ، ص 62.

ب . **العوامل التقنية الفنية** : وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب الفني في المؤسسة كنوع التكنولوجيا المستخدمة في الوظائف؛ نوعية المنتج شكله ومدى مناسبة التغليف له؛ نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج ... الخ؛

ج. **العوامل الاجتماعية** : تتمثل العوامل الاجتماعية في ما عبرت عنه حركة العلاقات الإنسانية في طرحها ، ولعل من أهمها الاعتراف بقيمة الشخص، والمجموعة و النمط القيادي السلوكي، وتأثير ذلك في تحفيز ودفع الفرد ... الخ ؛

2- العوامل الداخلية " الذاتية " :

هذه العوامل مرتبطة بسلوك الفرد أداءه الوظيفي، وهذا الأخير ينتج من تفاعل القدرة على العمل والدافعية للعمل لدى الفرد في ظل متغيرات بيئة العمل؛

أ. **القدرة** : تتمثل القدرة على العمل في قدرات الفرد الشخصية التي تحدد درجة فعالية وكفاءة الجهد الذي يبذله في العمل ، ويمكن تقسيم هذه القدرات إلى:

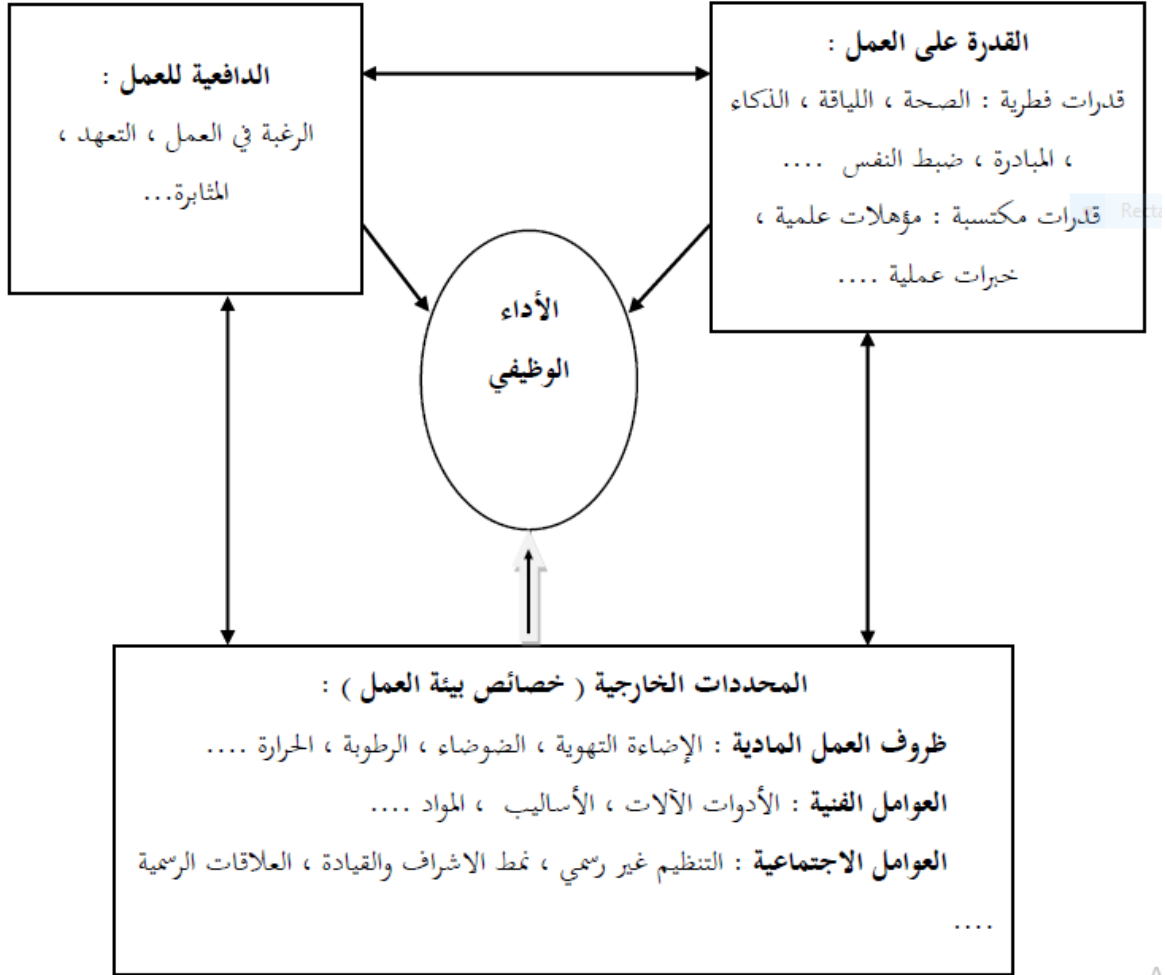
✓ **قدرات فطرية أو موروثية** : وهي قدرات يمتلكها الفرد أصلا ويجلبها إلى الوظيفة معه، لذلك تسمى بالاستعدادات، وهي إما أن تكون بدنية مثل الصحة اللياقة، حدة السمع والبصر أو شخصية مثل ضبط النفس المبادرة، حسن الخلق وغيرها

✓ **قدرات مكتسبة** : وهي قدرات يحصل عليها الفرد بالممارسة والتدريب والتعلم وتمثل في المؤهلات العلمية الخبرات العملية.... الخ ؛ ب الدافعية مرتبطة بالدوافع ، و دوافع

الفرد هي عناصر تكمن داخله تؤثر عليه او ترتبط بحاجاته المطلوب إشباعها. إن محصلة تفاعل العوامل السابقة الذكر فيما بينها، هو الذي يحدد مستوى الاداء الفعلي للفرد،

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (2): العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي



المصدر: كيرد عمار، مرجع سبق ذكره، ص 64

ثانيا: معوقات الأداء الوظيفي

هناك بعض العوامل التي تؤثر على مستوى أداء الفرد، فهي بمثابة معوقات أو عوائق موجودة في الواقع وفي ما يلي سنحاول التطرق إلى أكثرها شيوعاً¹:

- تصارع المتطلبات على وقت الفرد ن أي أن الفرد لا يمكنه التوفيق بين كل ما يتطلبه أداءه وهذا نظرا لضيق الوقت وكثرة المتطلبات ؛
- عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات خاصة إذا كان الأمر يتطلب التدقيق والتخصيص ؛
- السياسات المحددة والبرامج والمناهج المستعملة وعدم ملاءمتها للأهداف المسطرة وبالتالي مهما كان الجهد والقدرات المتوفرة فإن مستوى الأداء يكون منخفضا جدا ؛
- وهناك عوامل أخرى مؤثرة كنقص التعاون مع الآخرين ن ونوعية الاشراف والعوامل البيئية التي تسبب الفهم الخاطيء للجهود ؛

وبناء عليه فإن الإدارة تسعى جاهدة إلى التوجيه الأنسب للجهود من خلال:

- توفير شروط عمل كافية ومناسبة للعاملين ؛
- توفير بيئة مدعمة تنقل فيها عوائق الأداء إلى أقصى حد ممكن ؛

¹راوية حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 85.

➤ المبحث الثالث: الأداء الوظيفي في المؤسسة الممكنة

في ظل التحديات التي تشهدها بيئة الأعمال، تسعى المؤسسات إلى تبني التمكين كإستراتيجية إدارية لما يوفره من بيئة إيجابية في العمل، لذلك وجب توافر مجموعة من الخصائص والتقدير بمجموعة من الخطوات لنجاحه.

❖ **المطلب الأول : التمكين كاستراتيجية إدارية في المؤسسة الممكنة .**

❖ **وصف (Nixon) التمكين بأنه استراتيجية إدارية** تستخدم لحث الأفراد الموظفين وتشجيعهم بما فيهم المدراء لغرض استثمار مهاراتهم الخاصة وخبراتهم على نحو أفضل، وذلك عن طريق منحهم المزيد من القوة والحرية في التصرف لأداء أعمالهم، إلى جانب الموارد والامتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفاعلية، خدمة لأهداف المؤسسة وغاياتها؛ كما بين الشربيني أن استراتيجيات التمكين هي عبارة عن تطور الفكر الإداري للتمكين وذلك بسبب التغيرات في البيئة المحيطة بنشاط المؤسسة، والتي هي الدافع الرئيسي لهذا التطور الجوهرى في هذا الفكر النظري والتطبيقي على حد سواء، والحقيقة أن الموظفين هم أفضل . من غيرهم في إدارة المشاكل¹

لذلك يجب على المؤسسات التي تسعى لإدخال ثقافة التمكين أن تتبنى أسلوب لبناء نظم وعمليات من شأنها أن تطلق قدرات وإمكانيات الموظفين، ويمكن لأي مؤسسة أن تحقق ذلك من خلال ما يلي²:

- التركيز على السلوك المرغوب من قبل المؤسسة ؛
- تغيير البناء التنظيمي التقليدي للحصول على السلوك المرغوب ؛
- بناء مناخ من الثقة بين الإدارة والموظفين ؛

¹عالية جواد علي و سيف الدين أحمد ، أثر التمكين في التطوير التنظيمي ، مجلة العلوم الاقتصادية ، العدد 36 ، جامعة بغداد ، العراق ، 2013 ، ص 166.

²مكيدي على و يحيوي فاطمة ، أثر إستراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسييم والعلوم التجارية ، العدد 14 ، جامعة المدية ، الجزائر، 2015 ، ص 187.

- فتح قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات ؛
- تشجيع الموظفين على التعلم والتطوير الذاتي ؛
- إيجاد فرق الإدارة الذاتية ؛
- دعم مشاركة الموظفين في إتخاذ القرار ؛

ولتحقيق ذلك لابد من إحداث تحول في فكر وإستراتيجية الإدارة، وتعتمد ثقافة التمكين على إدماج ومشاركة الجميع، كلا من الإدارة والموظفين على حد سواء، لتحقيق النجاح، فالإلتزام ومشاركة القيادات الإدارية شرط أساسي لإيجاد ثقافة شاملة للتمكين، وتمكين الموظفين لا يعني بحال من الأحوال سحب البساط من المديرين، ولكن التركيز بدلاً من ذلك على توفير الوقت والجهد للمديرين للعمل بكفاءة¹

وبذلك فالتمكين كاستراتيجية إدارية هو رسم خطة عمل للعاملين الذين يراد تمكينهم لتحقيق القيمة المضافة للعمل في إطار أفق زمني بعيد². وقد لخص (Cook) إستراتيجية للتمكين الإداري من أربع نقاط، وتتضمن: تحديد الرؤية تحديد القيم اعتماد العمل الفرقي، اعتماد الإدارة لدور المسهل لضمان التنسيق والتكامل والدعم وتحسين العمليات.³

❖ المطلب الثاني : خصائص المؤسسة الممكنة

إن المؤسسة الممكنة يجب أن يتوافر فيها عدد من الخصائص حتى يمكن الحكم عليها بأنها ممكنة وهي كالاتي⁴:

- وجود الدعم والمساندة والإدراك من القيادة لمفهوم التمكين ؛
- ترسيخ الثقة بين الإدارة والموظفين لمواجهة التحديات التي تواجهها المؤسسة ؛

¹أزهار نعمة أبو غنيم و رحاب حسين جواد ، تمكين الموظفين وأثره في إدارة الأزمات التسويقية ، مجلة الغربي للعلوم الاقتصادية والادارية ، العدد 22 ، جامعة الكوفة ، العراق ، (د.ت) ، ص 141.

²مكيد على و يحيوي فاطمة ، مرجع سبق ذكره ، ص 188.

³عالية جواد علي و سيف الدين أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 166.

⁴هدى عمر عبد الله ، مرجع سبق ذكره ، ص 24.

- وجود ثقافة تنظيمية واعية تساعد على تطبيق التمكين واستمرار العمل به ؛
- تبني المؤسسات للعلم والمعرفة والتدريب المستمر للعاملين لتحسين مستوياتهم وقدراتهم ؛
- وجود فرق العمل الممكنة ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات ؛
- توفر أبعاد التمكين الإداري الأربعة (المعنى المقدره حق الإرادة الشخصية التأثير بشكل مستمر وبدرجة عالية).

بينما (Honold) فيرى أن من أهم خصائص المؤسسة الممكنة ما يلي¹:

- تركيز القيادة العليا على تطوير الأفراد في المؤسسة، وخلق رؤية وأهداف مشتركة، وتحليل البيئة والتكيف المستمر معها ؛
- التركيز على فرق العمل والعمل التعاوني ؛
- توفر هيكل تنظيمي مرن يتطور مع الوقت، ويعزز الشعور بالمسؤولية وتطوير المهارات ؛
- شعور الموظفين بالمسؤولية الشخصية، واتخاذ القرار مباشرة فيما يتعلق بعملهم ؛
- إثراء الوظيفة من خلال التدريب وتطوير المهارات والوصول إلى المعلومات.

❖ المطلب الثالث : خطوات ومعوقات بناء المؤسسة الممكنة

إن المؤسسات التي تفكر في تنفيذ برنامج التمكين تحتاج للفهم أن تبني فكرة التمكين ليست بالأمر السهل، وهناك عدة معوقات تواجهه، لذلك تطبيقه يتم بخطوات ووفق شروط معينة، وهذا حتى يتم تحقيق الأهداف السالفة الذكر. لذلك سنحاول التعرف على خطوات تبني التمكين ومعوقات تطبيقه في المؤسسة.

¹حسن مروان عفانة ، مرجع سبق ذكره ، ص 20.

أولاً: خطوات بناء المؤسسة الممكنة

ظهرت العديد من النماذج التي تصف عملية تطبيق التمكين وبناء المؤسسة الممكنة نتيجة لاختلاف وجهات النظر بين الباحثين والدارسين الموضوع التمكين، ويظهر هذا الاختلاف في تعداد خطوات تطبيقه، وهناك اتفاق العديد من الباحثين على أن تطبيق التمكين يكون بشكل تدريجي، ونحن في دراستنا هذه سنعتمد على نموذج الخطوات العشر

التي جاء بها العنبي وهي كالآتي:

1. تحديد أسباب الحاجة للتغيير:

وهي أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين الموظفين، أي توضيح الأسباب من وراء تبني التمكين، وهل السبب يكمن في تحسين خدمة العملاء، رفع مستوى الجودة زيادة الإنتاجية، تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين، تخفيف عبء العمل عن المدير، وأيا كان السبب أو الأسباب، فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد ويبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، وما المتوقع منهم، ويجب على المديرين أيضاً شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين، والمسؤوليات التي ستعهد للموظفين من جراء التمكين.¹

2. التغيير في سلوك المديرين :

وهي أحد التحديات التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة قبل الماضي قدماً وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين؛ وقد أشار (Kizilos) أن العديد من المديرين قد أمضى العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة، وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها، وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي

¹ كرمية توفيق ، مرجع سبق ذكره ، ص 103.

عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين".¹

3. تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين :

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

4. تكوين فرق العمل :

بكل تأكيد لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم في الغالب أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً، وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين الموظفين فإن المؤسسة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي²

5. المشاركة في المعلومات

حتى يتمكن المرؤوسين من إتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون لمعلومات، لذلك يجب أن يتوفر للموظفين الممكنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على تفهم كيفية أداء وظائفهم، لأنه كلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم، كلما زادت مساهمتهم وتحسن مستوى أدائهم؛

¹ المرجع نفسه ، ص 104.

² سعد بن مرزوق العتيبي ، جوهر تمكين الموظفين ، مداخلة في إطار الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة ، كلية العلوم الإدارية بجامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية ، 2004 ، ص 34.

6. إختيار الافراد المناسبين:

يجب على المديرين إختيار الافراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوافر للمؤسسة معايير واضحة ومحددة لكيفية إختيار الأفراد المتقدمين للعمل.¹

07.توفير التدريب:

التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين الموظفين، حيث يجب أن تتضمن جهود المؤسسة توفير برامج تدريبية مختلفة حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين مثل حل المشاكل الإتصال إدارة الصراع، الخ)، وذلك الرفع المستوى المهارى والفني للعاملين؛

8 . الاتصال لتوضيح التوقعات وأهداف التمكين:

يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعني التمكين للموظفين، فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم ويمكن أن تستخدم الإدارة خطة عمل كوسيلة لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين، فعلى سبيل المثال، يحدد المدراء للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.²

¹ مطر بن عبد المحسن الجميلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 47.

² الوليد يزيد بشار، الإدارة الحديثة للموارد البشرية ، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2008 ، ص 145.

9. وضع برنامج للمكافآت والتقدير:

-لكي يكتب الجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المؤسسة، كما يجب أن تقوم المؤسسة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل في خلال فرق العمل؛

10. عدم إستعجال النتائج :

لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، لذلك يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفين أي محاولة لا يجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج التمكين سيتضمن تغيير، فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفين وقتهم لإجادة المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين وبالتالي يجب على الإدارة عدم إستعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المؤسسة.

ثانيا : معوقات تطبيق التمكين الإداري

للمتمكين مزايا عديدة، يعبر عنها بمؤشرات إرتفاع الإنتاجية وتحسين جودة الخدمة أو المنتج وإنخفاض نسبة الغياب ودوران العمل وزيادة روح التعاون والإنتماء، مما يؤدي إلى حل المشاكل وبالتالي إرتفاع قدرة المؤسسة على التنافس 2 بالرغم من المزايا التي يحققها التمكين إلا أن هناك معوقات في تطبيقه، وفي اطار البحث عن المعوقات التي تواجه تطبيق عملية التمكين يرى (McShane and Glinow) بأن تمكين الموظفين ليس العلاج الشافي لجميع المشكلات التي تواجه المؤسسات، ففي بعض الحالات تكون عملية التمكين نافعة ولكن المقاومة التي تواجهها قد تؤثر سلبا على فاعلية المؤسسة، وفي بعض المؤسسات قد لا تتسجم ممارسات التمكين مع احتياجات وقيم الافراد المعنيين: 3 ولكن عندما يكون التمكين أمرا مطلوبا فإن على قادة المؤسسة أن يدركو مدى توافر البيئة الملائمة

لتطبيق التمكين، لأن نجاح أو فشل التمكين يخضع بشكل أساسي إلى مدى توافر المتطلبات الجوهرية في البيئة التنظيمية التي قد تساعد أحيانا أو تعيق أحيانا أخرى الوصول الى تحقيق النتائج المرجوة، لذلك قد تواجه المؤسسات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق التمكين الإداري، وقد أشار العمري إلى مجموعة من المعوقات وهي كالاتي:

- الهيكل التنظيمي الهرمي ؛
- المركزية الشديدة في سلطة إتخاذ القرارات ؛
- خوف الادارة العليا من فقدان السلطة ؛
- عدم الرغبة في التغيير ؛
- الإطار النظري التمكين الإدارة والأداء الوظيفي
- خوف الادارة الوسطى من فقدان وظائفها والسلطة ؛
- خوف الموظفين من تحمل السلطة والمسؤولية ؛
- الأنظمة والاجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار ؛
- السرية في تبادل المعلومات ؛
- ضعف نظام التحفيز ؛
- تفضيل أسلوب القيادة الادارية التقليدية ؛
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي؛
- عدم الثقة الإدارية ؛
- عدم ملائمة نظام المكافآت.

كما أشار (Griffin) إلى أن معيقات التمكين تتلخص فيما يلي : 1

- إن بعض الموظفين يفضلون قضاء ساعات طويلة من العمل في ممارسة عمل تقليدي بدلا من المشاركة في تحمل مسؤولية الأعمال ونتائجها ؛

- عدم رغبة الكثير من الموظفين الإنخراط في العمل الجماعي والذي يعد التقنية الرئيسية للتمكين وتفضيلهم العمل الفردي ؛
- يحمل العديد من الأفراد قيما تخص مجالات لا علاقة لها بالعمل، الأمر الذي جعل من مشاركتهم في العمل واندماجهم فيه، أمر غير وارد لهم.

المطلب الرابع: التمكين الإداري كآلية لتحسين مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة الممكنة :

يعد التمكين مطلباً أساسياً، لأنه يطلق العنان لإمكانيات الموظفين ويفتح لهم مجال التدريب والتعلم ويعطيهم حرية التصرف وفق معرفتهم وإدراكهم، ففي عالمنا المعاصر الذي تشتد فيه المنافسة بصورة متزايدة، أصبح تمكين الموظفين حاسماً لنجاح المؤسسات. وفيما يلي سنوضح دور التمكين الإداري بمختلف أبعاده الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات فرق العمل، تفويض السلطة التدريب التحفيز في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

أولاً : دور الإتصال الفعال ومشاركة المعلومات في تحسين مستوى الأداء الوظيفي

تقوم عملية الإتصال السليمة بأداء دور حيوي ومؤثر على تحسين مستويات الأداء الوظيفي بالمؤسسة ، وذلك من خلال التأثير على إتجاهات وسلوك الموظفين، وإثارة دوافعهم للعمل بنشاط وهمة، وتقبلهم وتأييدهم لأهداف وسياسات وقرارات الإدارة ، وتؤثر الإتصالات الجيدة على رغبة الموظفين في العمل تلك الرغبة التي تعتبر عنصراً جوهرياً في تحديد مستوى كفاءة الأداء، وهذا لا يتم إلا بالإتصال الفعال وإتاحة المعلومات للموظفين في الوقت المناسب والكمية اللازمة، ويظهر دوره في تحسين مستويات الأداء الوظيفي في عدة نقاط نذكر أهمها، من خلال ما يلي:

✓ يساعد الإتصال على تدفق وإنسياب المعلومات داخل المؤسسة ويرفع من كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للإتصال؛

- ✓ يساعد المؤسسة على مواكبة ما يستجد من تطورات تمس المؤسسة وتنعكس على بيئتهم العملية ؛
- ✓ غياب قنوات الإتصال الفاعلة بين الرؤساء المرؤوسين وما يترتب عليها من أسس موضوعية في التعامل مع الموظفين، يقلل من إنتاجيتهم والعكس صحيح ؛
- ✓ تحقيق التعاون الفعال بين جميع الموظفين والعمل كفريق متكامل ومتربط ؛
- ✓ يسمح بالإتصال السريع والمباشر فيما بينهم ؛
- ✓ يعطي فرصة للإستفادة من خبرات الآخرين ؛
- ✓ إكساب الموظفين صفة حب النظام في العمل ينمي إدراكهم بالعمل ويساعدهم على إتباع القواعد الصحيحة لأدائه ؛
- ✓ تنمية الشعور بالإنتماء للمؤسسة، يحفز على الرغبة في العمل.¹

فالاتصال هو عملية إنتاج وتوفير وتجميع البيانات والمعلومات الضرورية لإستمرار العملية الإدارية ، حيث تتم هذه العملية في صورة متبادلة بين الجانبين لا من جانب واحد - علاقة تأثير وتأثر - من خلال إنسياب المعلومات بإستمرار بين مختلف المستويات الإدارية في الوقت المناسب وبالكمية اللازمة وهو ما يؤثر بالإيجاب على مستويات الأداء الوظيفي في المؤسسة .²

ثانيا : دور تفويض السلطة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي :

يعتبر التفويض نشاطا إداريا جوهريا قائما على أساس أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يتمكنوا من أداء مهامهم والاستجابة بصورة مباشرة مع المشاكل التي تواجههم ، وذلك من خلال التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور ، كما يساعد التفويض على

¹ منصوره محبوي ، الإتصال الداخلي وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي ، مذكرة لنيل شهادة الماستر (تخصص: تسيير إستراتيجي دولي) ، منشورة جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم ، 2017 ، ص ص 26-28

² منصوره محبوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 29. (بتصرف)

اكتشاف واستغلال والاستفادة من قدرات الموظفين الإبداعية والأساليب الابتكاريه في حل المشكلات وانجاز المهام والأعمال الموكلة إليهم ، لذلك فالقيادة أو الإدارة العليا لها دور حاسم يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل أي التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة لدور المرؤوسين فيتطلب التحول من إتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال منحهم أو تفويضهم السلطة والمسؤولية اللازمة¹ .

فمقابل السلطات والصلاحيات الممنوحة للموظفين من قبل الإدارة والقادة في عملية أداء مهامهم وعملهم بالطريقة التي يرون أنها أفضل وأنجع هناك مسؤولية تقع على عاتقهم من شأنها أن تساهم في تحسن مستوى أدائهم الوظيفي، ويظهر ذلك من خلال ما يلي:

- ✓ تحمل مخاطر قراراتهم وتبعات الإخفاق في تحقيق الأهداف وتنفيذ المهام الموكلة لهم، وهو ما يولد نوع من الحرص على تنفيذ المهام الموكلة إليهم على أكمل وجه؛
- ✓ زيادة الدافعية نحو انجاز المهام الموكلة إليهم بأسلوب أحسن وفاعلية أكثر؛
- ✓ تشجيع التفكير الإبداعي وظهور الأفكار جديدة حول أساليب عمل جديدة؛
- ✓ إيجاد حلول لمشكلات بطرق غير مألوفة ؛

رفع الروح المعنوية وزيادة الشعور بالثقة لدى المفوض يشجعه على إظهار قدراته الإبداعية، وهذا من شأنه أن ينعكس بالإيجاب على مستوى أدائه.

ثالثا: دور فرق العمل الجماعي في تحسين مستوى الأداء الوظيفي :

تستمد فرق العمل أهميتها في المؤسسات من خلال تكاملية سماتها، بوصفها قوة أدائية وحركة تطويرية مستمرة في البيئة التنظيمية، تسهم في دفع المؤسسة نحو استيعاب التغيرات والتعامل مع التقنية وتطوير أساليب الأداء، والتخلص من العوائق التي تتخلل أنشطة عمليات المؤسسة، وتتيح لها التحول إلى المنظور الاستراتيجي في التخطيط والتنفيذ، وتبني

¹ حاتم علي حسن رضا ، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة ، رسالة ماجستير (تخصص علوم إدارية ، كلية الدراسات العليا ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، السعودية ، 2003 ، ص 138، (بتصرف)

طرائق الجودة في الأداء على صعيد النوع قبل الكم، إذ إن فرق العمل الفاعلة تؤدي الى تقوية المؤسسة، وبالتالي فإن

عملية تطوير فرق العمل تظل مطلباً حقيقياً لتلك المؤسسات في سعيها إلى النجاح والتميز ؛ أما أبو النصر فقد أشار إلى أن فرق العمل تعتبر من الأدوات الفعالة لإنجاز المهام المشتركة؛ ولقد أثبتت خبرات العمل أنه يمكن لأي مجموعة من البشر أن تتحول إلى قوة تنقسم الأهداف والمهام، وتتعاون معاً لتحقيق النجاح المطلوب بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية، وإن إنساناً واحداً بمفرده لا يستطيع مهما كانت عبقريته وقدراته العقلية والجسمية والإدارية أن يقوم بإنجاز كل شيء بمفرده، أما فريق العمل فيمكنه أن يفعل ذلك ؛ وتظهر مزايا فرق العمل في تحسن مستوى الأداء الوظيفي في عدة نقاط نذكر أهمها من خلال ما يلي¹:

- زيادة الإنتاجية، لأن العمل الجماعي يساهم في تضافر الجهود وتكاملها، مما يساهم في تحسين مستويات الأداء الوظيفي الكمية والنوعية
- الانسيابية، من خلال التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية ؛
- المرونة في الأداء، من خلال تقديم مقترحات وطرق جديدة لتحسين العمل والتكيف مع التغيرات الطارئة ؛
- الالتزام بالأداء الجيد، لأن العمل الجماعي يجعل المسؤولية جماعية عن النتائج ؛
- الجودة في الأداء، من خلال تشجيع عملية الإبداع وتبادل الخبرات والمهارات بين أعضاء الفريق² .

رابعاً: دور التدريب في تحسين مستوى الأداء الوظيفي :

¹قدي أحمد معراج ، أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك بسكرة ، مذكرة شهادة الماستر تخصص: تسيم الموارد البشرية) ، منشورة ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2015 ، ص 46. (بتصرف)

²حسن مروان عفانة ، مرجع سبق ذكره ، ص 26. (بتصرف)

يعتبر التدريب النشاط الذي توليه المؤسسات إهتماما كبيرا، حيث يهدف إلى تنمية قدرات الموظفين في العمل ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة في ظل التغيرات التي تعيشها المؤسسات في الوقت الراهن، لذا أصبح لزاما عليها توفير برامج تدريبية مختلفة لإعداد الموظفين وتنمية قدراتهم وصقل مهاراتهم، ومساعدتهم في إكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديد لأداء الأعمال المسندة إليهم، ويظهر دور التدريب في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في عدة نقاط نذكر أهمها من خلال ما يلي:

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية؛
- خلق اتجاهات إجابيه لدى الموظفين نحو العمل ؛
- تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة والمهارة؛
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم؛
- تنمية شعور الموظفين بالإنتماء والولاء للمؤسسة؛
- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل
- توعية الموظفين بأهمية التدريب وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل.¹

خامسا: دور التحفيز في تحسين مستوى الأداء الوظيفي :

يملك الفرد عددا مختلفا ومتنوعا من الحاجات الكامنة بداخله، وعندما تتحرك حاجة ما لدى الفرد فإنه يشعر بتوتر وبحالة عدم التوازن الداخلي وعدم الارتياح من هنا يبدأ بالبحث عن هدف أو ما نسميه بالحوافز الذي من خلاله يستطيع الفرد إشباع حاجاته وإعادة التوازن لنفسه وشعوره بالارتياح، سواءا كانت هذه الحاجات مادية أو معنوية، لذلك فإن العمالة

¹علي يونس ميا ، قياس أثر التدريب في أداء الموظفين دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية ، مجلة 31 ، العدد 1 ، عمان ، 2009 ، ص 94.

المحفزة سواء ماديا عن طريق المكافآت ، العلاوات، الأجور الخ، أو معنويا عن طريق التقدير، الإحترام،

عبارات التشجيع .. الخ تتميز بمستويات أداء مرتفعة، خاصة إذا تم ربط الجهد المبذول والسلوك السليم ومدى تحقق الأهداف بالحوافز، ويقتضي نظام الحوافز السليم أن تكون له مقاييس عادلة وموضوعية. ويظهر دور التحفيز في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في عدة نقاط نذكر أهمها من خلال ما يلي:

- ارتفاع معدلات الإنجاز و زيادة الإنتاجية ؛
- -الالتزام بأوقات العمل ؛
- -انخفاض معدل الغياب ودوران العمل
- -تشجيع روح المبادرة والإبداع ؛
- -تحسين أدائهم خاصة من ناحية الكيف ؛
- -وجود روح معنوية مرتفعة داخل المؤسسة ؛
- -الإطار النظري التمكين الإدارة والأداء الوظيفي
- تحمل مزيد من المسؤولية وقبول مبدأ المساءلة والمحاسبة وتحمل المسؤولية.¹

ويظهر دور التمكين الإداري بمختلف أبعاده في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في عدة نقاط نذكر أهمها، من خلال ما يلي² :

- خلق وزيادة الثقة الذاتية للموظفين التي تظهر من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن وجهات نظرهم بحرية، حيث يعطيهم التمكين المزيد من الإستقلالية والمشاركة في صنع القرار، مما يؤدي إلى رفع مستوى أدائهم من خلال بذل المزيد من الجهود

¹ جمال الدين العويسات ، السلوك التنظيمي والتطوير الاداري ، دار هومة ، الجزائر ، (د.ع) ، 2002 ، ص 18.

² فوزية برسولي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 124-125.

- التشجيع على تحمل المسؤولية الشخصية، حيث يصبح الموظفون مسؤولين عن نتائج ما يقررونه أو ما يؤدونه، وهذا ما يعتبر من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير على أدائهم ؛
- استخدام الخبرة الموجودة لدى الموظفين، حيث يعتبر التمكن أفضل طريقة لإملاك أيديهم وعقولهم لتحسين أدائهم الوظيفي ؛
- زيادة طاقة الموظفين، فالتمكين يدفعهم إلى العمل بأقصى ما يمكن من طاقاتهم وقدرتهم حتى يقوموا بأعمالهم على أكمل وجه ؛
- الشعور بالملكية الداخلية، حيث يشعر التمكين الموظفين بأهم يمتلكون المؤسسة بحصولهم على جزء من القوة التي كانت متمركزة في يد المدير؛
- زيادة ولاء الموظفين للمؤسسة، وهو الشعور الإيجابي المتولد تجاه مؤسستهم للإخلاص لأهدافها والإرتباط معها، والحرص على البقاء فيها وبذل الجهد مما يؤدي إلى إستمرارية وإستقرار العمل وهو ما يؤثر بشكل ايجابي على أدائهم الوظيفي؛
- يحفز التمكين السلوك الإبتكاري من خلال إكتشاف وتشجيع الأفكار الجديدة للموظفين ؛
- جودة وسرعة القرارات المتخذة من طرف الموظفين، فالتمكين يكسب الموظفين السلطات الكافية، فتتاح لهم الفرصة لإتخاذ ما يروونه مناسبا والإستجابة السريعة دون الرجوع للإدارة ؛

- تشجيع التعلم والتطوير الذاتي للموظفين، وذلك بحثهم نحو المزيد من التطوير والتأكيد على كفاءة الأداء الوظيفي؛
- زيادة النفوذ الفعال لفرق العمل وهو ما يعطى الدور الأكبر لتحسين مستويات الأداء من خلال التعاون وتبادل الخبرات والمهارات ضمن عمل الفريق .

خلاصة:

من خلال العرض السابق، نستطيع القول أن التمكين الإداري هو أحد أهم القضايا الإدارية المعاصرة وتتطلب أهميته أساساً نتيجة علاقته بالعنصر البشري وكيفية تفعيل طاقاته وقدراته ومواهبه، لذلك يعتبر نجاحه أحد التحديات التي تواجهها المؤسسات اليوم، فتطبيقه ليس بحال من الأحوال اختيار سهل، وإنما عملية متشابكة في عناصرها متداخلة في مكوناتها وأبعادها، لذلك يتوقف نجاحه بالدرجة الأولى على إقتناع الإدارة به من خلال التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور وخلق بيئة عمل تشجع على التعاون والثقة وروح الفريق والإبداع والمبادرة، فجوهر التمكين الإداري يتمركز حول منح المرؤوسين حرية في أداء العمل و المشاركة في إتخاذ القرار وتحمل المسؤولية، مع توفير البيئة المناسبة والموارد اللازمة لتحقيقه، فكلما تعززت عملية التمكين فإنها تصل إلى درجة أرقى، وهي ولاء وانتماء الموظف للمؤسسة وهو ما ينعكس بالإيجاب على مستوى أدائه الوظيفي، حيث يكرس كل طاقاته وإمكانياته لخدمتها والتضحية من أجل بقائها ونجاحها.

الفصل الثاني:

دور التمكين الاداري في تحسين مستوى الأداء
الوظيفي بمؤسسة مطاحن الأغواط-

تمهيد:

تجسيدا لما تطرقنا إليه في الفصل السابق من مفاهيم نظرية عمدنا إلى إجراء الدراسة الميدانية بإحدى المؤسسات الجزائرية متمثلة في مؤسسة مطاحن الأغواط، المواءمة ومعرفة مدى تطابق المفاهيم النظرية مع الواقع، محاولين إبراز الجوانب المتعلقة بموضوع دراستنا. ولتحقيق ذلك تم تقسيم الفصل التطبيقي إلى ثلاث مباحث هي كالاتي :

✓ **المبحث الأول :** البطاقة الفنية للمؤسسة.

✓ **المبحث الثاني:** الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

✓ **المبحث الثالث :** عرض وتحليل نتائج الدراسة.

➤ المبحث الأول: البطاقة الفنية للمؤسسة

مؤسسة مطاحن الأغواط كأي مؤسسة تنشط في القطاع الإقتصادي لها مهمة أساسية تسير وفقها لتحقيق أهدافها، لذلك سنحاول في هذا المبحث التعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي ومهامها وأهم أهدافها من خلال مايلي⁷³:

❖ المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

أنشأت مؤسسة مطاحن الأغواط في 30 جانفي 1980، حيث تم تجهيزها من طرف الشركة السويسرية BUHLER ، وأصبحت تحت وصاية فرع الأغواط للحبوب طبقا للجلسة المداولة المؤرخة في 05/05/2016 ، حيث قررت الجمعية الغير عادية لشركة المساهمة فرع الأغواط للحبوب إنشاء شركة مساهمة في إطار إعادة هيكلتها على شكل مركبات ذات الطابع القانوني التالي:

- التسمية: مركب صناعي وتجاري (مطاحن الأغواط) ؛
- الوضعية القانونية: تغيرت الوضعية القانونية لمؤسسة مطاحن الأغواط و أصبحت مركب صناعي و تجاري تابع الفرع الأغواط للحبوب (شركة ذات أسهم) ؛
- رأس المال الاجتماعي : 432000000 دج ؛
- المساهمون: المجمع العمومي للصناعات الغذائية (فرع الأغواط للحبوب) ؛
- المقر الاجتماعي المنطقة الصناعية بوشاكر الأغواط ؛
- المساحة الاجمالية : 10 هكتار، المساحة المبنية: 6 هكتار) ؛
- قدرة التخزين: 125000 قنطار (قمح صلب، قمح لين) ؛
- قدرة الانتاج اليومي: قمح صلب 1000 قنطار / اليوم قمح لين: 2500 قنطار / اليوم

⁷³ معلومات مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن الاغواط بتاريخ 2024/05/19

- الطاقة البشرية : تحتوي المؤسسة على عمالة تقدر بـ 240 عامل ، موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3) توزيع العمال الدائمين حسب المناصب في مؤسسة مطاحن الأغواط

اطارات	اعوان تحكم	أعوان تنفيذ	الاجمالي
20	59	161	240
8.33%	24.58%	67.08%	100%

المصدر: اعداد الطالب اعتمادا على المعلومات المقدمة من طرف رئيسة مصلحة الموارد البشرية بتاريخ 19 ماي 2024

- شبكة التوزيع: تجدر الإشارة أن مطاحن الأغواط تقوم بتوزيع منتجاتها على مستوى الأغواط، آفلو، تمنراست، المنيعه، غرداية زفانة متليلي، البيض، عين صالح، تيارت⁷⁴

المطلب الثاني : تحليل الهيكل التنظيمي

فيما يلي تحليل الهيكل التنظيمي المؤسسة مطاحن الأغواط:

✓ المديرية العامة:

يتزأسها المدير العام، وهو المسؤول الأول عن المؤسسة ويقوم بعدة وظائف، يمكن حصرها فيما يلي:

- مسؤول عن العلاقات العامة للمؤسسة ؛
- مسؤول عن متابعة تطور الإنتاج وسير العمل والعمال ؛
- له الأحقية بالتصرف وأخذ القرارات وكل المصالح المذكورة أدناه تابعة مباشرة إلى الإدارة العامة.

01. السكرتارية:

مكلفة بتسيير شؤون الأمانة بما فيها تسجيل البريد الصادر والوارد، وكذا استقبال العملاء والزوار لتسهيل الاتصال بالرئيس المدير العام، واستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها بين مختلف المديرات والمصالح، وتبليغ المعلومات إلى مختلف المصالح.

2. مصلحة الإعلام الآلي:

تكن أهمية هذه المصلحة في إدارة جميع العمليات المتعلقة بصيانة أجهزة الإعلام الآلي وكذا إعداد البرامج ومتابعتها وتطويرها.

3. مصلحة المنازعات:

هي مصلحة مكلفة بجميع الأمور القانونية المتعلقة بنشاط المؤسسة سواء كانت داخلية أو خارجية.

4. التدقيق و الرقابة الداخلية:

تتوفر المؤسسة على خلية للتدقيق والرقابة الداخلية مرتبطة مباشرة بالرئيس المدير العام، يترأسها مدقق داخلي يقوم بمراقبة جميع المصالح وإعداد التقارير التي تشير إلى نقاط الضعف والقوة فيها و إلى الأساليب التي يمكن القضاء بها على أوجه الضعف التي يلاحظها داخل المؤسسة، وهذا ما يسمح لها من تحقيق التطوير المستمر لكل هيكلها ويعتمد في ذلك على دليل التدقيق والمراقبة الداخلية المصادق عليه في سبتمبر 2013 وتم تحيينه في نوفمبر 2015 من قبل مجلس ادارة المؤسسة.

5- مصلحة الموازنة ومراقبة التسيير

هي عبارة عن بنك معلومات بالنسبة إلى المؤسسة من خلال وظائفها المتمثلة في:

- إعداد الموازنات التقديرية للمؤسسة ومتابعتها ؛
- إعداد التقارير الشهرية و الدورية ؛
- إعداد التقرير السنوي الشامل لنشاط المؤسسة.

6. قسم المخبر:

تتمثل مهمة المخبر في مراقبة المواد الأولية (القمح بنوعيه، وكذا المنتج النهائي، وتحديد الخصائص التحليلية المتابعة مدى استقرار النوعية، إذ لدى المخبر مطحنة صغيرة تجريبية تضمن اختبار عينات القمح المقترحة من طرف الديوان الوطني للحبوب الجافة ومشتقاتها وهذا من أجل تحديد المواصفات النوعية للمنتج النهائي، وهذا من خلال:

- احترام مواصفات مراقبة الجودة، وكذا متابعة المادة الأولية عند وصولها ؛
- إمكانية المزج بين مختلف المواد الأولية لتحسين الجودة ؛
- إمكانية التخزين ؛
- تحديد نسبة رطوبة القمح وذلك لدراسة إمكانية تخزينه (نسبة امتلاك الماء) ؛
- الوزن النوعي (القمح بنوعيه) ؛
- تحديد نسبة امتصاص الماء وهذا بالنسبة للقمح اللين ؛
- نسبة المواد المعدنية ؛
- تحديد نسبة الشوائب من القمح اللين والصلب (تربة، أوساخ، فيروس، تعفن.....
- بعد القيام بالتحاليل التي تستدعيها مواصفات الشراء ترسل المعلومات إلى رئيس قسم الإنتاج لاتخاذ القرار بالشراء أو عدمه.

7. مديرية الإدارة و المالية

مديرية الإدارة و المالية تسهر على توجيه العمليات المالية التي تقوم في المؤسسة برئاسة مدير مكلف بالإدارة و المالية وتضم مصلحتين هي كالاتي:

أ. مصلحة الموارد البشرية

تقوم بتسيير شؤون العمال من:

- معالجة الأجور العطلة السنوية تقديم المنح والتحفيزات للعمال، تحرير عقود التشغيل ؛
- المحافظة على العلاقات مع الشريك الاجتماعي (علاقات العمل بين المستخدم والمستخدمين) ؛
- تنفيذ سياسة الاتصالات الداخلية للمؤسسة.

ب . مصلحة المحاسبة و المالية

مهمته الرئيسية هي مراقبة الحسابات وكل التدفقات النقدية للمؤسسة من تسجيل وحساب وجرد، وفي هذا الإطار تعتمد المؤسسة بصفة أساسية على المحاسبة العامة.

8- المديرية التقنية

يرأسها مدير مكلف بالجانب التقني ويقوم بالتنسيق بين مجموع المصالح التابعة له و التي نذكر منها:

أ. قسم الإنتاج:

يشرف على السير الحسن للإنتاج من ناحية الجودة ومراقبة نوعية المنتج من السميد و الفرينة والمحافظة على مستوى الجودة، تقوم هذه المصلحة بالمهام التالية:

✓ استقبال المادة الأولية من القمح اللين و الصلب ؛

✓ تحضير و تنظيف القمح بنوعيه لطحنه ؛

✓ تخزين و تصريف المنتج ؛

✓ مراقبة النوعية و الجودة من خلال إرسال عينات إلى المخبر كلما تغير فوج العمل (أي كل 8 ساعات)

يتابع رئيس قسم الإنتاج كل مراحل الإنتاج، وتستمر مراقبة كل مرحلة من مراحل الإنتاج.

✓ كما تحتوي معايير الجودة في الشركة على :

✓ جودة المنتج iso9001

✓ جودة الصيانة والوقاية : iso 14001

✓ صيانة ووقاية العامل والعمل iso 45001

ب - قسم التموين:

يشرف عليه رئيس قسم التموين يعمل تحت سلطة المديرية التقنية، ويقوم هذا القسم بالمهام التالية:

- يلبي حاجات المؤسسة من المواد الأولية واللوازم والمواد الاستهلاكية وفقا لما هو محدد في الميزانية التقديرية لتموين ؛
- يقوم بإعداد طلبيات الشراء حسب الخصائص والميزات المحددة، ويتأكد منها قبل الاستعمال ؛
- يختار ويتابع ويقيم كفاءة الموردين؛
- يشرف على المشتريات ويتحقق منها، من حيث الكم والنوع والوثائق ؛
- يحدد قواعد تخزين المواد وفقا لشروط الأمانة المعمول بها ؛
- يدير تدفق المواد وقطع الغيار اللازمة لاستمرارية النشاط ... الخ.

ج. قسم الصيانة:

يقوم رئيس قسم الصيانة بالمهام التالية:

- يسير بطريقة مثلى كل الآلات والمعدات وتجهيزات والوسائل الأخرى المستخدمة في الإنتاج ؛
- يخطط لعمليات الصيانة الوقائية مع الأخذ بعين الاعتبار حاجات مصلحة الاستغلال
- يسير ويتابع حالة كل آلة أو تجهيز على حدى، وذلك من خلال مسك بطاقة تاريخية في ملف كل آلة تحتوي البطاقة على الصيانة والإصلاحات وساعات العمل وساعات التوقف..) ؛
- يساهم في اختيار المؤسسات المكلفة بالصيانة ويشرف على خدماتها في المؤسسة ؛
- يوفر ويتابع ويستغل كل المعطيات الإحصائية المتعلقة بالصيانة ؛
- يساهم في إعداد مخطط الإنتاج السنوي ؛
- يضمن ويتابع حالة تجهيزات بواسطة الرقابة عن طريق القياس والتجربة ؛
- يلبي عن طريق الصيانة الإصلاحية كل طلبات التصليح المقدمة له حسب شروط الأولوية ؛
- يسهر على التطور التكنولوجي للمعدات والتجهيزات المستخدمة في الصيانة ؛
- يحدد الحاجات اللازمة للوحدة من قطع الغيار والقطع الاستهلاكية الخاصة بالمعدات والتجهيزات.

9. مديرية التجارة :

تعد مديرية التجارة المتحدث الوحيد على مستوى المؤسسة مع الزبائن وذلك فيما يتعلق ببيع المنتجات النهائية وقطع الغيار الموافقة داخل المؤسسة، ونجد لها كم هام أساسية أخرى:

- توجيه الانتاج تبعا لاحتياجات السوق ؛
- توجيه وتطبيق السياسة التجارية للمؤسسة ؛

- التنظيم، المراقبة والتنسيق مع نقاط البيع ؛
- المحافظة على الحصة السوقية للمؤسسة ودعمها.

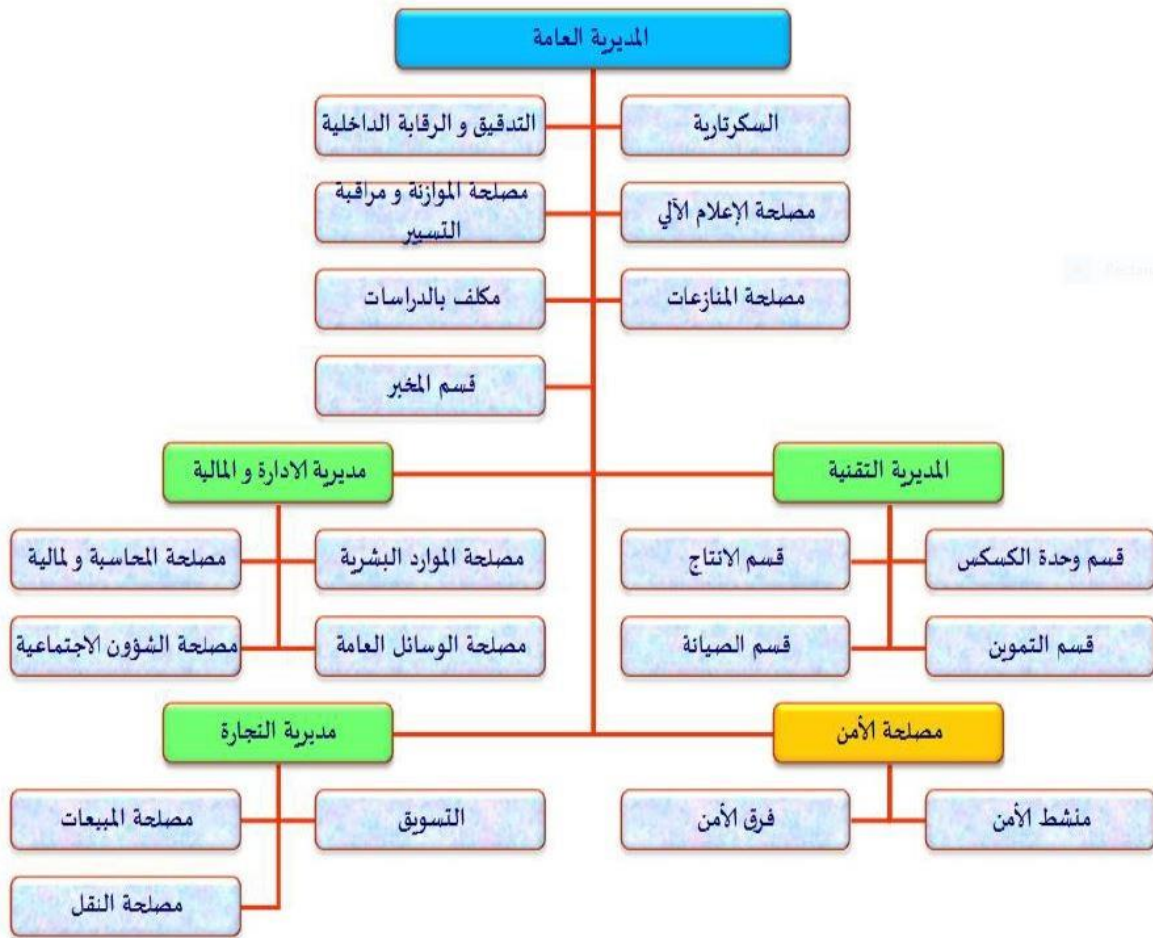
10. مصلحة الأمن:

تتمثل في وحدة التدخل التي تضم خمس فرق أربع فرق بدوام ليلي وفرقة بدوام نهارى، وتقوم أيضا بخدمات الاستقبال وأعمال التنظيف الداخلية والخارجية، وتتكفل أيضا بالأمن الصناعي.

و الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي:

الشكل رقم (3) الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الأغواط

الفصل الثاني: دور التمكين الإداري في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة مطاحن الأغواط-



المصدر: معلومات مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية، بتاريخ: 2024/05/19

❖ المطلب الثالث: مهام وأهداف المؤسسة

مؤسسة مطاحن الأغواط تنتج وتسوق الدقيق والسميد ، ككل مؤسسة تنشط في القطاع الإقتصادي لها مهمة أساسية تسيير وفقها لتحقيق أهدافها التي ترمي لها في الأمد المتوسط والطويل .

أولا : مهام المؤسسة:

تتمثل مهام المؤسسة في إنتاج السميد والدقيق والفرينة ... الخ، وتمونهم على مدار السنة، ويمكن عرض المنتجات التي تقوم بتصنيعها كالتالي:

✓ معاينة الإنتاج الكامل النهائي .

✓ سميد ممتاز 25 كلغ 10 كلغ) ، سميد عادي 25 كلغ) ، دقيق ممتاز 1 كلغ، 2 كلغ 5 كلغ 10 كلغ 25 كلغ) ، دقيق المخابز : 50 كلغ) ، (النخالة من القمح الصلب واللين) ، (الكسكس 1 كلغ، 10 كلغ)

ثانيا : أهداف المؤسسة:

تتمثل في الأهداف التالية :

1. أهداف استراتيجية : وتتمثل في ما يلي:

- التجديد والإبداع وتحسين تكنولوجيا تحويل القمح
- زيادة حصة المؤسسة في السوق؛
- زيادة الطاقة الإنتاجية؛

2. الأهداف الوظيفية: وتتمثل في ما يلي:

أ. الأهداف التسييرية:

- تحديد المسؤوليات؛
- وضع نظام للإعلام وسير الوثائق
- تعميم المعلوماتية؛
- رفع الإنتاجية.

ب. أهداف تسويقية:

- تطوير المنتجات ؛
- دراسات وبحوث التسويق من أجل المحافظة على أسواقها ودخول أسواق جديدة؛
- العمل على تحسين صورة منتجاتها لدى المستهلكين؛
- البحث والدراسة في الإجراءات التسويقية للحصول على أكبر عدد ممكن من تجارة الجملة لمنتجاتها.

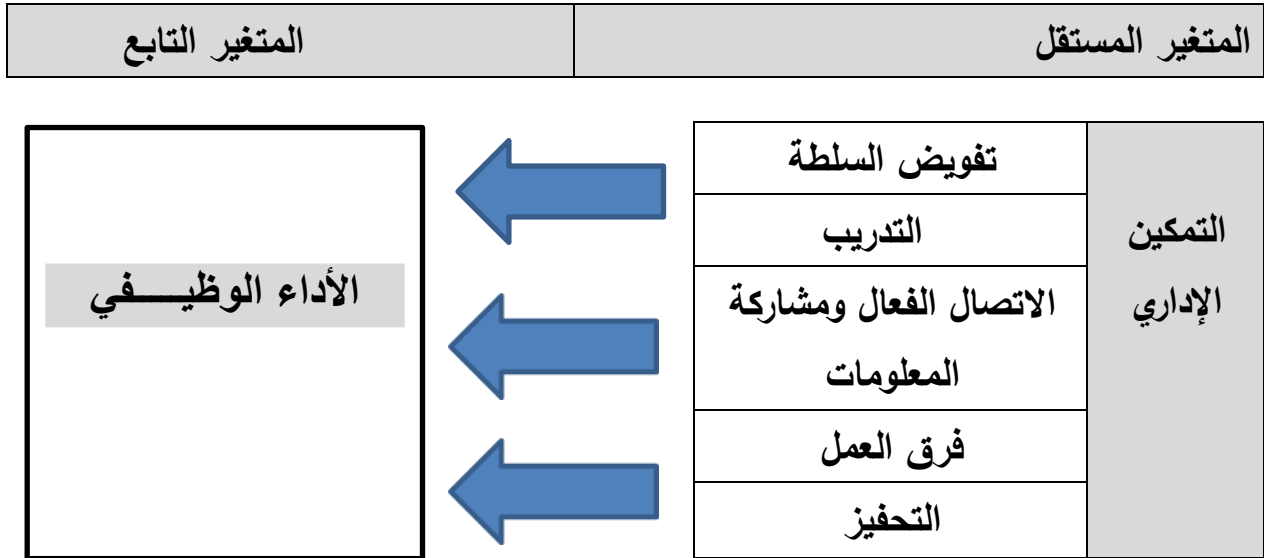
➤ المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

إن إسقاط الإطار النظري لموضوع الدراسة على أرض الواقع من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الأغواط، يتطلب كخطوة أولى توفر إطار منهجي واضح يحدد الملامح والقواعد الأساسية التي ستجرى من خلالها الدراسة الميدانية، وذلك من خلال اختيار نموذج وأداة مناسبين يتوافقان مع هدف البحث وظروف الباحثان، ويشترط في اختيارهما الابتعاد عن العشوائية والذاتية، بل ويجب أن يبنى ذلك على أسس متينة للوصول إلى نتائج ذات مصداقية تقدم على أساسها التوصيات الملائمة.

❖ المطلب الأول: نموذج الدراسة

انطلاقاً مما سبق وعلى ضوء الإشكالية و تساؤلات الدراسة وأهدافها وبعد مراجعة أدبيات الدراسة والبحوث ذات الصلة، تم تطوير نموذج الدراسة والذي تألف من متغيرين، كما هو مبين في الشكل أدناه

الشكل رقم (04): نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالب اعتماداً على متغيرات الدراسة

يتضح لنا من نموذج الدراسة بأنه يبحث في العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده الخمسة تفويض السلطة، التدريب الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات فرق العمل التحفيز كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع.

المطلب الثاني: تصميم وتنفيذ الدراسة

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى المنهج الذي تم اختياره لهذه الدراسة، تم تحديد أن الأداة المناسبة لتحقيق أهداف البحث هي الإستبانة، وذلك نظرا لصعوبة الحصول على البيانات المطلوبة باستخدام الأدوات الأخرى كالمقابلات الشخصية، والملاحظة ... الخ. لذا سنحاول في هذا المبحث توضيح مراحل تطويرها وتحديد العينة والأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة.

أولا : مراحل تطوير أداة الدراسة (الإستبانة)

من تطوير الاستبانة بمراحل عدة، وذلك للتأكد من قدرتها وصلاحيتها على تحقيق الهدف المنشود منها، وفيما يلي سيتم تقديم إيضاح لما تم القيام به في كل مرحلة.

1. بناء أداة الدراسة :

انطلاقا من مخطط الدراسة المعتمد واعتمادا على الدراسات السابقة والأدب النظري من خلال تمحيص الكتب والمقالات ذات العلاقة، تم القيام بتصميم استبانة خاصة، كان الهدف الأساسي منها أن تكون شاملة لكافة متغيرات وأبعاد الدراسة، وأن تكون ذات دلالة، لتعطي صورة واقعية عن حقيقة الممارسات المرتبطة بموضوع الدراسة، حيث أثناء إعدادها تمت محاولة الابتعاد عن المصطلحات الأكاديمية الغامضة والتركيز على المصطلحات المفهومة والمتداولة في بيئة العمل.

2. صدق المحتوى أو الصدق الظاهري لأداة الدراسة

بعد اكتمال الاستبانة في شكلها الأولى كان لابد من اختبار صدق محتواها، حيث عرضت على عدد من المحكمين وعلى الأستاذة المشرفة، والملحق يوضح أسماء السادة

محكمي الاستبانة، وقد طلب منهم إبداء آرائهم حول مدى وضوح العبارات المشكلة للاستبانة، بالإضافة إلى مدى كفايتها وعلاقتها بالبعد أو المحور الذي أدرجت فيه، والتأكيد لهم على ضرورة اقتراح ما يرونه ضروريا من تعديل في صياغة العبارات، أو حذفها أو إضافة عبارات جديدة يرونها مناسبة. ولأجل تسهيل العمل عليهم تم تصميم نموذج استبانة رتبت فيها الفقرات حسب أبعادها والمحاور التي تنتمي إليها. يمكن القول أن الردود التي تم تلقيها من قبل المحكمين إتفقت على ما يلي:

✓ الإستبانة جيدة وصالحة لقياس ما أعدت من أجله، حيث لم يتم تلق أي ملاحظة بخصوص عدم تلاؤم المحاور والأبعاد مع موضوع الدراسة، ويمكن إرجاع سبب ذلك إلى الاعتماد في بناء الأبعاد والفقرات على تحليل الدراسات السابقة.

✓ طلب تعديل على الأسئلة الخاصة بطبيعة العمل ، كما تلقى بعض التصحيحات في الصياغة اللغوية ، وبعض التعديلات في تركيب مجموعة من الفقرات وحذف البعض منها .

3. الاستبيان في شكله النهائي :

انطلاقا مما سبق ، وبعد محاولة الالتزام بآراء ونصائح المحكمين ، تم تعديل الاستبيان حيث جاءت في شكلها النهائي مكونة من أربعة أجزاء رئيسية هي كالاتي :

الجزء الأول : عبارة عن الرسالة التعريفية ، حيث يتم من خلالها تعريف المستجوبين بطبيعة الدراسة وأهدافها ، والتأكيد من خلالها على سرية تداول المعلومات وارتباطها بمتطلبات البحث العلمي فقط ، ومن أجل ذلك تم التنويه بأن الإجابات المدلى بها ستحظى بالسرية التامة وتستعمل لأغراض البحث العلمي ، كما تمت الإشارة الى ضرورة تحري الدقة وعدم اغفال أي سؤال أو فقرة .

الجزء الثاني : ويضم المعلومات الشخصية متمثلة في الجنس والسن والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة ، وطبيعة العمل .

الجزء الثالث : وتشمل الأبعاد المتعلقة بقياس مستوى التمكين الإداري والتي كانت عبارة عن 05 أبعاد أساسية وزعت فقراتها كالآتي :

✓ الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات وقد خصصت له :06 فقرات .

✓ فرق العمل : خصصت له 05 فقرات .

✓ تفويض السلطة : خصصت له 06 فقرات .

✓ التحفيز : خصصت له 06 فقرات .

✓ التدريب : خصصت 06 فقرات .

الجزء الرابع : وشمل العبارات المتعلقة بمتغير الأداء الوظيفي وقد خصصت له 12 فقرة كاملة .

✓ كما تجدر الإشارة أن ل عبارات ايجابية ، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي

الجدول رقم 04 : توزيع درجات مقياس لكارت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
05	04	03	02	01

المصدر : مقياس ليكرت الخماسي

أما بالنسبة لكيفية تحديد الاتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات الاستبيان ، فقد تحصلنا على طول الفئة (0.8) وهو حاصل قسمة العدد 04 (04=1-5) / 05 " درجات سلم لكارت ، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (05) : الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة

الاتجاه الإجابة	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	(1 - 1.8)
غير موافق	(1.8-2.6)
محايد	(2.6-3.4)
موافق	(3.4-4.2)
موافق بشدة	(4.2-5)

ثانيا : مجتمع وعينة الدراسة :

01.مجتمع الدراسة :

تم اختيار الموظفين الإداريين وأعاون التنفيذ بمؤسسة مطاحن الأغواط كمجتمع للدراسة الميدانية ، والبالغ عددهم (70) موظفا من اطارات وأعاون تنفيذ وأعاون تحكم .

02.عينة الدراسة :

بلغ حجم العينة 40 موظفا أي 57.14 بالمائة بالنسبة لمجتمع الدراسة وقد تم توزيع 40 استبيان استرجع منها 37 كلها صالحة للدراسة .

ثالثا : أساليب تحليل البيانات :

تم الاعتماد على برنامج اكسل 2007 في التمثيلات البيانية وبرنامج spss18 في عملية التفرغ والتحليل الإحصائي للبيانات واختبار الفرضيات وقد اشتملت على الاساليب الاحصائية التالية :

- 01-استخدام معامل (ألفا كرو نباخ) من اجل اختبار ثبات أداء الدراسة .
- 02-التكرارات والنسب المئوية .
- 03-الوسط الحسابي لقياس متوسط الاجابات للعينة المبحوث على فقرات الاستبيان
- 04-الإنحراف المعياري ، لقياس مستوى التشتت في اجابات أفراد العينة .
- 05-معامل الارتباط لقياس الارتباط بين متغيرات الدراسة حول إجابات أفراد العينة .
- 06-استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات .

المطلب الثالث: الصدق والثبات البنائي لأداة الدراسة

يقصد بثبات الاستبانة، أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وبعبارة أخرى ثبات الإستبانة يعني الاستقرار في نتائجها وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة⁷⁵

وقد اعتمدنا في اختبار الإستبانة على معامل الثبات Alpha Cronbach's بينما معامل الصدق فهو يعبر عن جذر معامل الثبات وكانت نتائج معاملات الصدق والثبات الفقرات وعبارات الاستبانة كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (6) : معاملات الثبات والصدق

معامل الصدق	معامل الثبات Alpha cronbach's	العبارات	محاور الاستبيان
0.902	0.814	من 1 إلى 6	الاتصال الفعال و مشاركة المعلومات
0.852	0.726	من 7 إلى 11	فرق العمل
0.856	0.732	من 12 إلى 17	تفويض السلطة
0.917	0.840	من 18 إلى 23	التدريب
0.925	0.855	من 24 إلى 29	التحفيز
0.966	0.934	من 1 إلى 29	التمكين الإداري
0.925	0.856	من 30 إلى 41	الأداء الوظيفي
0.967	0.936	من 1 إلى 41	الاجمالي

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS18) أنظر للملاحق

⁷⁵قدري أحمد معراج ، مرجع سبق ذكره ، ص 67.

التعليق :

من النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه، يتضح أن قيمة معامل Alpha Cronbach's بلغ معدلات مرتفعة في كل الأبعاد والمتغيرات، حيث تراوحت بين (0.726 و 0.936) أي أكبر من (0.6) وهذا ما يدل على أن عينة الدراسة تتمتع بثبات عالي وتجانس داخلي (ثبات الأداة مما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبانة في قياس المتغيرات المدروسة نظرا لقدرتها على إعطاء نتائج متوافقة مع إجابات المستجوبين اتجاه العبارات، وبالتالي إمكانية تعميم نتائج الاستبانة على كل المجتمع، أما بالنسبة لمعامل الصدق فبدوره بلغ معدلات مرتفعة حيث تراوحت بين (0.852 و 0.967) وعليه تكون -قد تأكدنا من صدق وثبات استبانة البحث، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على تساؤلات البحث واختبار الفرضيات.

➤ المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة :

بعد أن تطرقنا في المبحث السابق إلى الإطار المنهجي للدراسة سنحاول في المبحث عرض نتائج الدراسة الميدانية من خلال التعرف على خصائص العينة وإتجاهات إجاباتهم حول أبعاد الدراسة وإختبار الفرضيات.

❖ المطلب الأول: عرض خصائص عينة الدراسة :

في هذا المطلب سيتم عرض توزيع افراد عينة الدراسة حسب خصائصهم الشخصية، وتشمل كل من الجنس السن المؤهل العلمي سنوات الخدمة، طبيعة العمل).

أولا : خصائص العينة حسب الجنس :

يوضح الجدول أدناه توزيع المبحوثين حسب الجنس

الجدول رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	29	%78.38
أنثى	8	%21.62
المجموع	37	%100

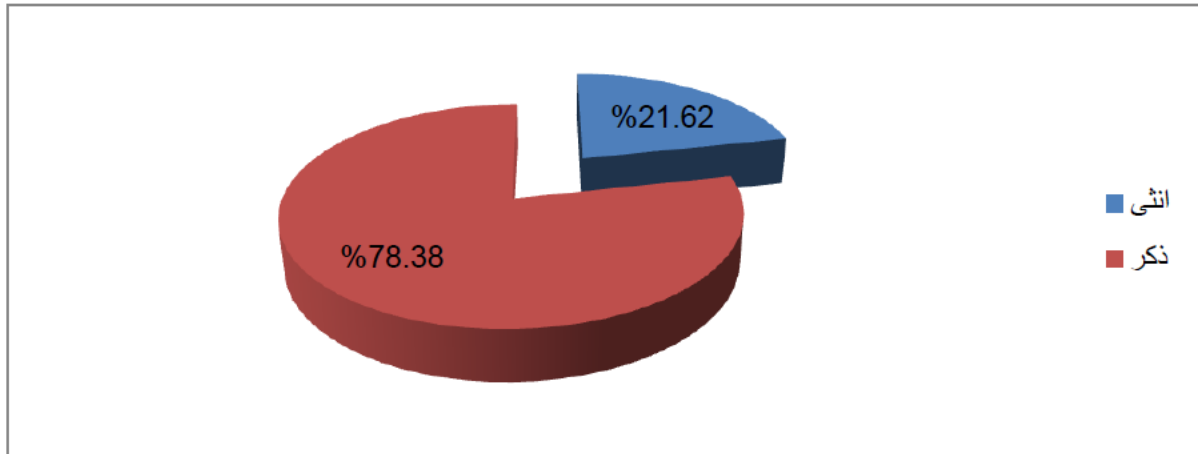
المصدر : من إعداد الطالب إعتقادا على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS18)

التعليق :

من النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه، يتضح أن أغلبية أفراد العينة هم من فئة الذكور، حيث بلغت نسبتهم **78.38%**، بينما النسبة المتبقية والتي بلغت **21.62%** هم من فئة الإناث، وقد يعود ذلك إلى طبيعة المؤسسة الصناعية، وكذلك قد يعود إلى بعد المسافة والذي يبلغ حوالي 10 كلم عن وسط المدينة.

-وحتى تكون نتائج الجدول أكثر وضوحاً قمنا بتمثيلها بيانياً كما هي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (5) توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر : من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS18)

ثانياً : خصائص أفراد العينة حسب السن

يوضح الجدول أدناه توزيع المبحوثين حسب السن:

الجدول رقم (8) توزيع أفراد العينة حسب السن

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
من 25 إلى أقل من 35 سنة	26	70.28%
من 35 إلى أقل من 45 سنة	09	24.32%
45 سنة فأكثر	02	5.40%
المجموع	37	100%

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS18)

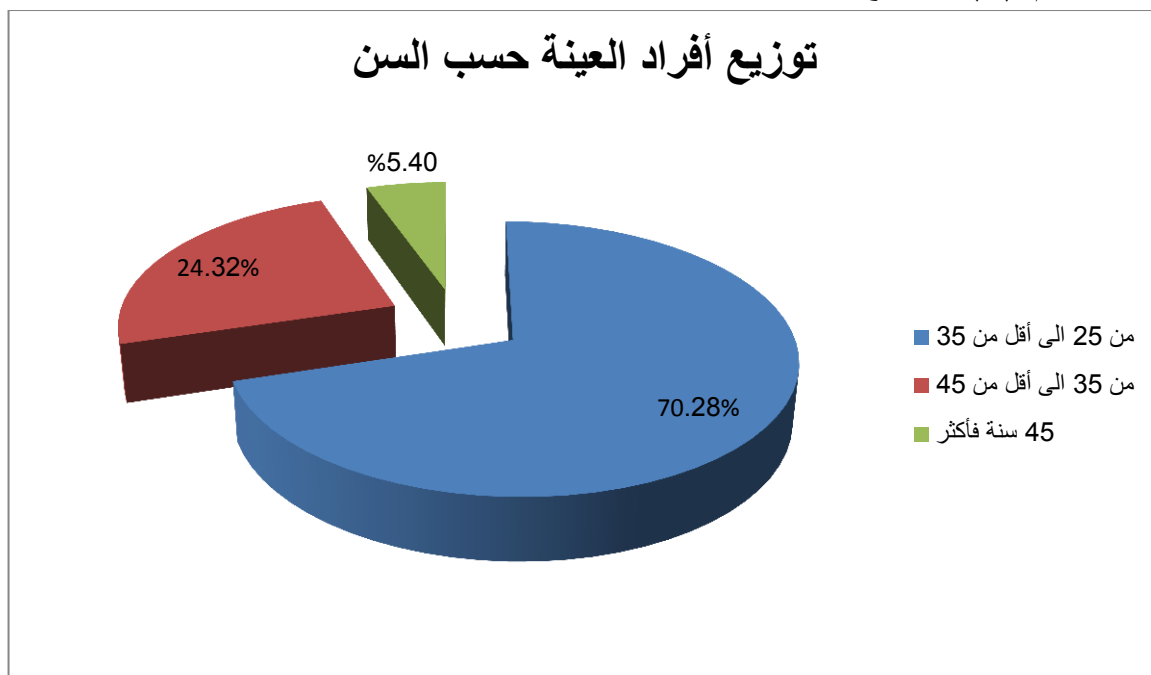
-التعليق :

من النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه، يتضح أن الفئة العمرية الغالبة على أفراد العينة هي من (25 إلى أقل من 35 سنة) بنسبة بلغت (70.28%)، ثم تليها الفئة العمرية من (35 إلى أقل من 45 سنة) بنسبة بلغت (24.32%)، وأخيرا فئة (45) سنة وأكثر بنفس النسبة والتي بلغت (5.40%)

وكملاحظة عامة يمكن القول بأن نسبة (70.28 %) من أفراد العينة لا يتجاوز سنهم (35) سنة، أي أن غالبية أفراد العينة في مؤسسة مطاحن الأغواط من فئة الشباب، أي ما زال مستقبلهم الوظيفي ممتدا إلى سنوات أخرى، وبالتالي فهم بحاجة أكثر إلى التدريب الذي يعتبر التمكين من أهم متطلباته في الوقت المعاصر.

وحتى تكون نتائج الجدول أكثر وضوحا قمنا بتمثيلها بيانيا كما هي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر : من إعداد الطالب إعتامدا على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS18)

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

يوضح الجدول أدناه توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي :

الجدول رقم (9) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ثانوي	1	2.70%
تقني سامي و dua	1	2.70%
جامعي - ليسانس فما فوق	35	94.59%
المجموع	37	100%

المصدر : من إعداد الطالب إعتامدا على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS18)

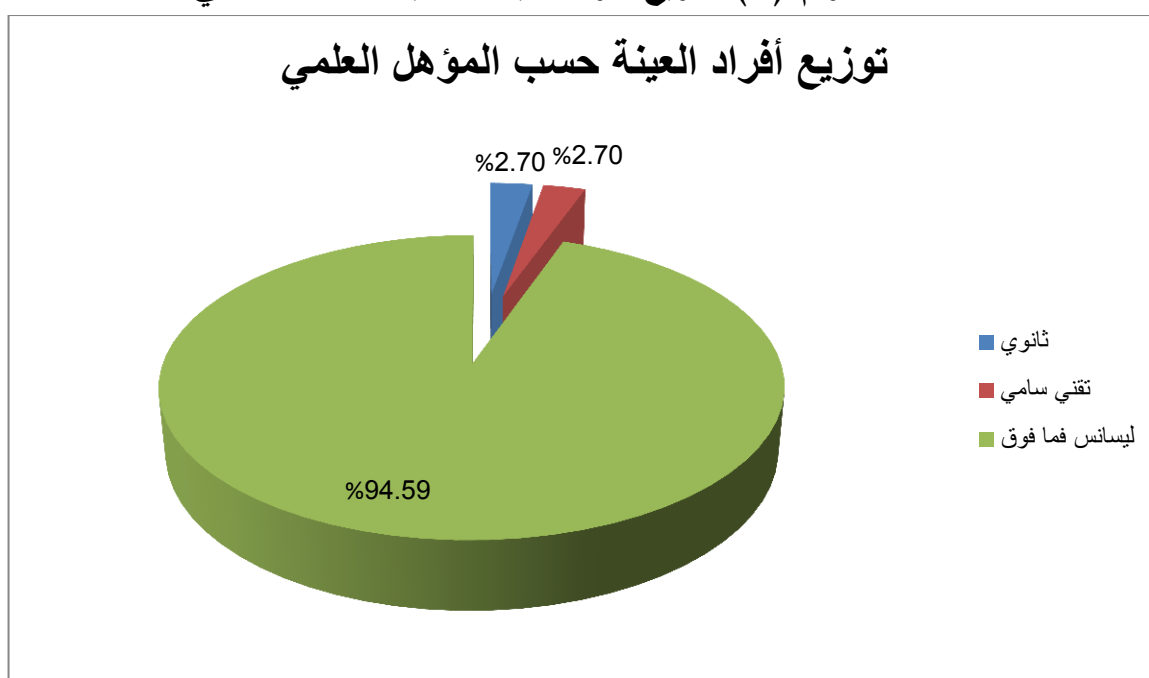
التعليق :

من النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه، يتضح أن أغلبية أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى جامعي أي ليسانس فما فوق بنسبة بلغت (94.59%) ، ثم يليها المستوى الثانوي بنسبة (2.70%)، و في المرتبة الثالثة شهادة التقني سامي بنسبة (2.70%)،

ونلاحظ من خلال هذه النسب أن مؤسسة مطاحن الأغواط تحرص على توظيف الموارد البشرية المؤهلة والتي تملك القدرات لشغل الوظائف.

وحتى تكون نتائج الجدول أكثر وضوحا قمنا بتمثيلها بيانيا كما هي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (7) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS 18

رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية

يوضح الجدول أدناه توزيع المبحوثين حسب سنوات الأقدمية

الجدول رقم (10) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة :

سنوات الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	23	62.16%
من 5 الى أقل من 15 سنوات	11	29.72%
من 15 الى أقل من 20 سنة	03	8.10%
المجموع	37	100%

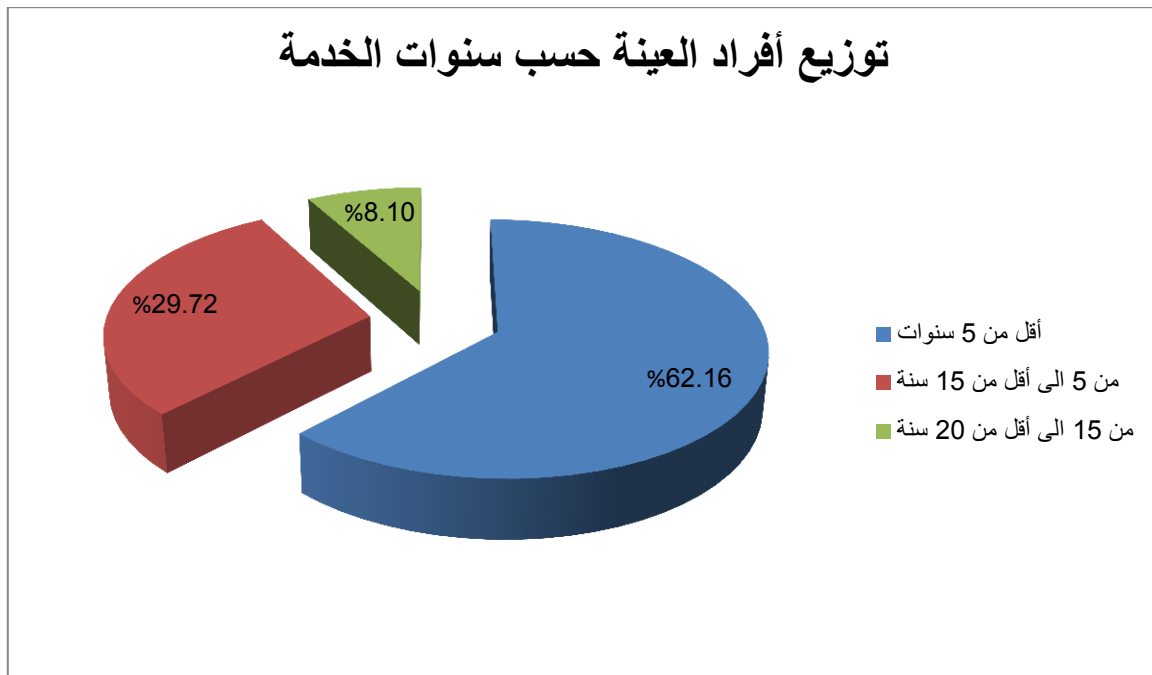
المصدر : من إعداد الطالب إعتقادا على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS18)

التعليق

من النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه، يتضح بأن سنوات الأقدمية الأكثر انتشاراً بين أفراد عينة الدراسة هي فئة (أقل من 5 سنوات بنسبة بلغت (62.16%)، ثم تليها فئة من (5 سنوات إلى أقل من 15 سنوات) بنسبة بلغت (29.72%)، تليها فئة من (15 إلى أقل من 20 سنة) بنسبة بلغت (8.10%).

-وملاحظة عامة يمكن القول أن حوالي نسبة (62.16%) من أفراد عينة الدراسة يحتاجون إلى اكتساب المزيد من الخبرة والاستفادة من التجارب والكفاءات في المؤسسة
-وحتى تكون نتائج الجدول أكثر وضوحاً قمنا بتمثيلها بيانياً كما هي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (8) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS 18

خامسا: توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل

يوضح الجدول أدناه توزيع المبحوثين حسب طبيعة العمل:

الجدول رقم (11) توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل :

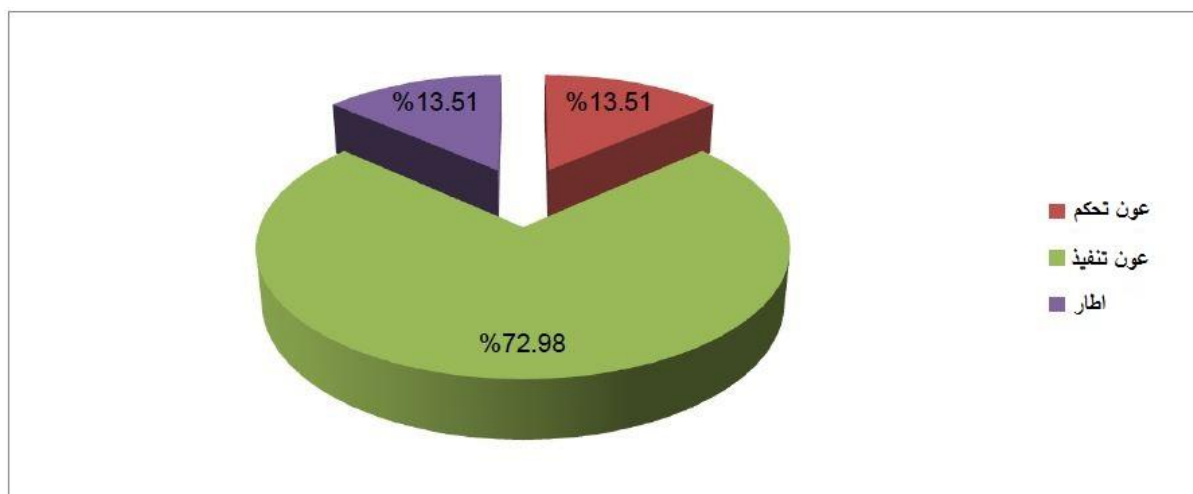
طبيعة العمل	التكرار	النسبة
عون تحكم	5	%13.51
أعوان تنفيذ	27	%72.98
إطار	5	%13.51
المجموع	37	%100

المصدر : من إعداد الطالب إعتقادا على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS18)

التعليق

من النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه، يتضح أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم من الموظفين كأعوان تنفيذ ، أي بنسبة (72.98%)، وهذا راجع الى طبيعة الدراسة، ثم يليها الاطارت و أعوان التحكم ، بنفس النسبة والتي بلغت (13.51%) وحتى تكون نتائج الجدول أكثر وضوحا قمنا بتمثيلها بيانيا كما هي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (9) توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل



المصدر : من إعداد الطالب إعتقادا على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS18)

❖ المطلب الثاني: عرض نتائج عينة الدراسة

بعد أن قمنا بتحليل خصائص العينة حسب السمات الشخصية، سنقوم في هذا المبحث بعرض نتائج الدراسة من خلال معالجتها إحصائياً بالإستعانة بأساليب الإحصاء الوصفي ممثلاً في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتعرف على الاتجاه العام لآراء أفراد العينة وترتيبها بشكل تصاعدي انطلاقاً من العبارة التي لها أكبر متوسط حسابي وأقل إنحراف معياري.

أولاً: إتجاهات إجابات أفراد العينة حول أبعاد التمكين الإداري

نتطرق في ما يلي إلى إجابات أفراد العينة على عبارات أبعاد التمكين الإداري الخمسة:

1- اتجاهات إجابات أفراد العينة حول بعد الإتصال ومشاركة المعلومات:

يوضح الجدول أدناه اتجاهات إجابات المبحوثين حول بعد الإتصال الفعال ومشاركة المعلومات:

الجدول رقم (12) : اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد الاتصال الفعال ومشاركة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
01	أحصل على المعلومات اللازمة باستمرار لإنجاز عملي في الوقت المناسب	3.73	1.146	موافق	3
02	أشعر بفهم أعمق لدوري بسبب إتاحة المعلومات	3.68	0.973	موافق	04
03	أشارك الآخرين من زملائي في العمل بالبيانات والمعلومات اللازمة .	4.16	0.127	موافق	01
04	مهارات الاتصال لدى الموظفين عالية، وتسهم في تسهيل إنجاز المهام	3.46	0.931	موافق	05
05	أجد سهولة في التواصل مع رئيسي في العمل	3.84	0.764	موافق	02
06	توجد قنوات اتصال بين المستويات الإدارية للحصول على المعلومات	3.41	0.985	موافق	06
	المجموع	3.71	0.821	موافق	///

المصدر من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS18) انظر للملاحق

التعليق :

من النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه، يتضح أن جميع العبارات جاءت بدرجة موافق، حيث جاءت العبارة (3) **أشارك الآخرين من زملائي في العمل بالبيانات والمعلومات اللازمة في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.16)**، وانحراف معياري (0.127)، وفي المرتبة الثانية العبارة (5) **أجد سهولة في التواصل مع رئيسي في العمل"** بمتوسط حسابي (3.84)، وانحراف معياري (0.764)، و جاءت العبارة (1) في الترتيب الثالث، بمتوسط حسابي (3.73)، وانحراف معياري (1.146) والعبارة (2) في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (3.68)، وانحراف معياري (0.973)، والعبارة (4) في الترتيب الخامس، بمتوسط حسابي (3.46)، وانحراف معياري (0.931)، وأخيرا العبارة (6) بمتوسط حسابي (3.41)، وانحراف معياري (0.985) وبالنظر إلى مجمل عبارات مدى توافر الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام بلغ (3.71)، أي أن الاتجاه العام لأفراد العينة يدل على ارتكاز مؤسسة مطاحن الاغواط على الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات للمستويات الإدارية بالكيفية والكم المناسبين، أما الانحراف المعياري فكان (0.821) وهو يدل على قلة تشتت إجابات المبحوثين حول هذا البعد، وبالتالي تقارب وجهات النظر لدى أفراد العينة.

2. إتجاهات إجابات أفراد العينة حول بعد فرق العمل

يوضح الجدول أدناه إتجاهات إجابات المبحوثين حول بعد فرق العمل:

الجدول رقم (13) : إتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد فرق العمل

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
03	موافق	0.924	3.62	- أفضل العمل ضمن مجموعة على العمل لوحدني (بمفردني)	01
04	موافق	0.929	3.43	- تلجأ المؤسسة لحل المشكلات عن طريق اللجوء لفرق العمل	02
01	موافق	1.022	3.89	تتسم علاقتي مع رؤسائي بأنها علاقة تعاونية تسودها الثقة الجانب العلائقي التآزر والتعاون	03
02	موافق	1.031	3.78	أعمل بروح الفريق الواحد مع زملائي الموظفين داخل مؤسستنا	04
05	محايد	1.197	3.11	- تشجع مؤسستنا على العمل الجماعي وتحرص على بناء فرق العمل	05
///	موافق	1.021	3.57	المجموع	

المصدر من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS18) انظر للملاحق

التعليق :

من النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه، يتضح أن العبارة (3) الجانب العلائقي ، التعاضد والتآزر أي : تتسم علاقتي مع رؤسائي بأنها علاقة تعاونية تسودها الثقة" جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.89) بدرجة موافق وانحراف معياري (1.022) وفي المرتبة الثانية العبارة (4) أعمل بروح الفريق الواحد مع زملائي الموظفين داخل مؤسستنا" بمتوسط حسابي (3.78) بدرجة موافق وانحراف معياري (1.031)، وفي الترتيب الثالث العبارة (1) بمتوسط حسابي (3.62)، بدرجة موافق وانحراف معياري (0.924)، والعبارة (2) في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (3.43) بدرجة موافق وانحراف معياري (0.929)، والعبارة (5) في الترتيب الأخير، بمتوسط حسابي (3.11)، بدرجة محايد وانحراف معياري (1.197). بالنظر إلى مجمل عبارات بعد فرق العمل، نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام يقدر بـ (3.57)، أي أن الاتجاه العام لأفراد العينة يدل على ارتكاز مؤسسة مطاحن الاغواط على العمل الجماعي، أما الانحراف المعياري فكان (1.021)

وهو يدل على تشتت إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول هذا البعد، وبالتالي عدم تطابق وجهات النظر لدى أفراد مجتمع الدراسة، ويمكن تفسير ذلك في كون أن هذا البعد يهتم بالعمل الجماعي، فقد يكون هناك أفراد يفضلون العمل الجماعي في حين هناك من يفضل العمل الفردي وهذا ما تسبب في تشتت الإجابات بحيث كل جاوب حسب الزاوية ووجهة النظر التي يراها.

2- اتجاهات إجابات أفراد العينة حول بعد تفويض السلطة

يوضح الجدول أدناه اتجاهات إجابات المبحوثين حول بعد تفويض السلطة:

الجدول رقم (14): اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد تفويض السلطة

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	لر قم
04	موافق	1.070	3.49	-أمنك الصلاحيات الكافية لإنجاز مهام وظيفتي	01
02	موافق	0875	3.89	-تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي	02
01	موافق	0.809	3.89	-أستطيع التكيف بسهولة مع المستجدات والظروف الطارئة في عملي	03
06	موافق	0.896	3.41	-تتغير الصلاحيات المفوضة لي من وقت لآخر	04
05	موافق	1.168	3.43	- يتم تفويضي للقيام ببعض المهام وتحمل مسؤولياتها	05
03	موافق	0.960	3.54	-تتناسب مسؤولياتي مع حجم السلطة الممنوحة لي	06
///	موافق	0.963	3.59	المجموع	

المصدر : من إعداد الطالب إعتقادا على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS18) ، أنظر للملاحق

التعليق :

من النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه، يتضح أن جميع العبارات جاءت بدرجة موافق، حيث جاءت العبارة (3) أستطيع التكيف بسهولة مع المستجدات والظروف الطارئة في عملي" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.89)، وانحراف معياري (0.809)، وفي المرتبة الثانية العبارة (2) تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي"، بمتوسط

حسابي (3.89)، وانحراف معياري (0.875)، وجاءت العبارة (6) في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.54)، وانحراف معياري (0.960)، والعبارة (1) في الترتيب الرابع، بمتوسط حسابي (3.49)، وانحراف معياري (1.07)، والعبارة (5) في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (3.43)، وانحراف معياري (1.168)، وأخيرا العبارة (4) بمتوسط حسابي (3.41) و انحراف معياري (0.896) .

و بالنظر إلى مجمل عبارات بعد التفويض نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام بلغ (3.59) بدرجة موافق، أي أن الاتجاه العام لأفراد العينة يدل على ارتكاز مؤسسة مطاحن الاغواط على تفويض السلطة للموظفين، أما الانحراف المعياري فكان (0.963) وهو ما يدل على قلة تشتت إجابات المبحوثين حول هذا البعد، وبالتالي تقارب وجهات النظر لدى أفراد العينة.

4- اتجاهات إجابات أفراد العينة حول بعد التحفيز :

يوضح الجدول أدناه اتجاهات إجابات المبحوثين حول بعد التحفيز:

الجدول رقم (15) اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد التحفيز

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	رقم
05	محايد	1.032	2.86	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع مجهودي	01
02	محايد	1.158	3.22	أنال الثناء والتقدير على المجهودات التي أبذلها	02
01	محايد	1.175	3.30	يشعرنى مديري بأهمية وظيفتي ومكانتها كجزء حيوي بالنسبة للمؤسسة	03
04	محايد	1.090	3.08	تلقي مبادراتي واجتهاداتي الشخصية تشجيع ودعم الإدارة	04
03	محايد	0.938	3.19	تخضع ترقيتي المعايير موضوعية واضحة ومحددة	05
06	محايد	0.893	2.62	أتلقي مكافآت عندما أقوم بأعمال إبداعية .	06
///	محايد	1.047	3.04	المجموع	

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS18) ، أنظر للملاحق

التعليق :

من النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه، يتضح أن مجمل العبارات جاءت بدرجة محايد، حيث جاءت العبارة (3) " يشعري مديري بأهمية وظيفتي ومكانتها كجزء حيوي بالنسبة للمؤسسة في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.30)، وانحراف معياري (1.175)، وفي المرتبة الثانية العبارة (2) أنال الثناء والتقدير على المجهودات التي أبدلها" بمتوسط حسابي (3.22)، وانحراف معياري (1.158)، وجاءت العبارة (5) في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.19)، وانحراف معياري (0.938)، وجاءت العبارة (4) في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (3.08)، بدرجة موافق وانحراف معياري (1.090)، أما العبارة (1) فقد جاءت في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (2.86)، وانحراف معياري (1.032)، وفي الترتيب الأخير العبارة (6) بمتوسط حسابي (2.62)، وانحراف معياري (0.893)

بالنظر إلى مجمل عبارات بعد التحفيز، نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام يقدر بـ (3.04) بدرجة محايد، أي أن الاتجاه العام الأفراد العينة يدل على أن مؤسسة مطاحن الاغواط تعمل على تحفيز الموظفين بدرجة متوسطة لكنه لا يرقى إلى مستوى تطلعات وطموح الموظفين، أما الانحراف المعياري فكان (1.047) وهو يدل على تشتت إجابات المبحوثين حول هذا البعد.

5- إتجاهات إجابات أفراد العينة حول بعد التدريب :

يوضح الجدول أدناه إتجاهات إجابات المبحوثين حول بعد التدريب:

الجدول رقم (16) : إتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد التدريب :

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	رقم
05	محايد	1.010	3.38	تعطى مؤسستنا أهمية كبيرة للتدريب	01
06	محايد	0.909	3.30	أشارك في الدورات التدريبية ذات العلاقة بعملتي	02
04	موافق	1.066	3.59	أحرص دوما على زيادة مهاراتي مما تتيحه مؤسستنا من تدريب	03
01	موافق	0.763	3.97	أساعد في توجيه الموظفين الجدد ضمن فريقتي	04
03	موافق	0.822	3.86	أبادل الخبرات مع زملائي بشكل مستمر	05
02	موافق	0.787	3.86	لدي من المهارات والمعارف ما يمكنني من التعامل مع مسؤوليات وأعباء وظيفتي	06
	موافق	0.892	3.66	المجموع	

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS18) ، أنظر للملاحق

التعليق :

من النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه، يتضح أن العبارة (4) أساعد في توجيه الموظفين الجدد ضمن فريقتي" جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (3.97)، بدرجة موافق وإنحراف معياري (0.763)، وفي المرتبة الثانية العبارة (6) "لدي من المهارات والمعارف ما يمكنني من التعامل مع مسؤوليات وأعباء وظيفتي بمتوسط حسابي (3.86)، بدرجة موافق وإنحراف معياري (0.787)، في حين جاءت العبارة (5) في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.86)، بدرجة موافق وإنحراف معياري (0.822)، أما العبارة (3) فقد جاءت في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (3.59)، بدرجة موافق وإنحراف معياري (1.066)، وجاءت العبارة (1) في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (3.38)، بدرجة محايد وإنحراف معياري (1.010)، وفي الترتيب الأخير جاءت العبارة (2) بمتوسط حسابي (3.30)، بدرجة موافق وإنحراف معياري 0.909 .

بالنظر إلى مجمل عبارات بعد التدريب، نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام يقدر بـ : (3.66) بدرجة موافق، أي أن الاتجاه العام لأفراد العينة يدل على أن هناك تدريب بدرجة متوسطة ولكنه لا يظهر في من خلال توفير المؤسسة برامج تدريبية وإنما من خلال تبادل الخبرات ومساعدة الموظفين الجدد ضمن أعضاء الفريق، أما الانحراف المعياري فكان (0.892)، وهو يدل على قلة تشتت إجابات المبحوثين حول هذا البعد، وبالتالي تقارب وجهات النظر لدى أفراد العينة.

مما سبق يمكننا إستنتاج المتوسط الحسابي للتمكين الإداري حسب إتجاهات إجابات المبحوثين موضحاً في الجدول التالي:

جدول رقم (17) متوسطات أبعاد التمكين الإداري

رقم	أبعاد التمكين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
01	الاتصال الفعال و مشاركة المعلومات	3.71	0.821	01
02	التدريب	3.66	0.892	02
03	تفويض السلطة	3.59	0.963	03
04	فرق العمل	3.57	1.021	04
05	التحفيز	3.04	1.047	05
///	المجموع	3.51	0.95	///

المصدر : من إعداد الطالب إعتامدا على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS18)

التعليق :

من النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه، يتضح أن المتوسط العام لأبعاد التمكين يقدر بـ: (3.51) وإنحراف معياري (0.95)، أي أن الإتجاه العام لأفراد العينة يدل على أن مستوى تطبيق التمكين الإداري بمؤسسة مطاحن الاغواط متوسطا، ويتضح ذلك من خلال أن المؤسسة تلتزم بأبعاد التمكين الإداري التي تمت دراستها بمستوى متوسط وهناك تفاوتاً في موافقة أفراد العينة على وجود هذه الأبعاد، ويمكننا ترتيبها وفقا لأهميتها النسبية كما

يلي: الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات التدريب تفويض السلطة فرق العمل الجماعي التحفيز.

ثانيا: اتجاهات إجابات أفراد العينة حول مستوى الأداء الوظيفي :

يوضح الجدول أدناه اتجاهات إجابات المبحوثين حول مستوى الأداء الوظيفي

الجدول رقم (18) اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات الأداء الوظيفي

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	رقم
03	موافق	0.673	4.14	أؤدي الواجبات والمهام الموكلة لي بكفاءة وفعالية	01
05	موافق	0.759	4.08	أدرك مهامي بكل وضوح	02
01	موافق بشدة	0.560	4.27	أنفذ الأوامر والتعليمات الصادرة من المسؤول المباشر فيما يخص عملي	03
04	موافق	0.774	4.11	أرتب أعمالي اليومية حسب أهميتها	04
07	موافق	0.970	3.95	أقوم بإنجاز أعمالي دون تأخير	05
10	موافق	0.966	3.89	أحافظ على الالتزام بأوقات العمل الرسمية	06
02	موافق	0.631	4.14	أخطط لعملي قبل أدائه	07
06	موافق	0.705	4.05	أمتلك الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى	08
08	موافق	0.595	3.92	لدي القدرات والمهارات لحل المشاكل اليومية أثناء العمل	09
09	موافق	0.640	3.92	عندي الرغبة والحماس لإنجاز الأعمال الموكلة لي	10
11	موافق	0.630	3.78	أمتلك القدرة على الإبداع والتجديد وتطوير العمل	11
12	موافق	0.960	3.54	أستطيع القيام بأكثر من عمل في وقت واحد	12
///	موافق	0.738	3.97	المجموع	

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS18)

التعليق :

من النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه، يتضح أن العبارة (3) أنفذ الأوامر والتعليمات الصادرة من المسؤول المباشر فيما يخص عملي" جاءت في الترتيب الأول

بمتوسط حسابي (4.27) بدرجة موافق بشدة وإنحراف معياري (0.56)، أما باقي العبارات فجاءت بدرجة موافق، حيث إحتلت العبارة (7) **أخطط لعملي قبل أدائه** المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.14)، وإنحراف معياري (0.631)، وجاءت العبارة (1) **أؤدي الواجبات والمهام الموكلة لي بكفاءة وفعالية** في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.14)، وإنحراف معياري (0.673)، فيما تأتي المرتبة الرابعة إلى الحادي عشر العبارات .

4-2-8-05-9-10-6-11 على الترتيب بمتوسطات حسابية محصورة من 3.78 إلى (4.11)، بإنحرافات معيارية محصورة ما بين (0.595) و (0.970)، أما في المرتبة

الأخيرة فقد جاءت العبارة 12 بمتوسط حسابي (3.54)، وإنحراف معياري 0.960 وبالنظر إلى مجمل عبارات المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام بلغ (3.97) بدرجة موافق، أي أن الاتجاه العام لأفراد العينة يدل على أن مستوى أدائهم مرتفعا، أما الانحراف المعياري فكان (0.738) وهو يدل على قلة تشتت إجابات المبحوثين حول هذا البعد، وبالتالي تقارب وجهات النظر لدى أفراد العينة.

❖ **المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة :**

في هذا المبحث سنقوم باختبار الفرضية الرئيسية ثم الفرضيات الفرعية للدراسة، وصولا إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها، وقد تم استخدام تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية والتأكد من صلاحية النموذج المقترح، واعتماد أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار مدى صحة هذه الفرضية والفرضيات الفرعية التابعة لها، وقد اعتمدت قاعدة القرار التالية:

✓ قبول فرضية الدراسة المقترحة إذا كانت قيمة مستوى الدلالة اقل من (0.05)

✓ رفض فرضية الدراسة المقترحة إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05)

وفيما يلي عرض للنتائج:

أولاً : إختبار الفرضية الرئيسية:

" توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري و الأداء الوظيفي بمؤسسة مطاحن الأغواط عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ "

والجدول أدناه يوضح نتائج إختبار الفرضية الرئيسية:

الجدول رقم (19) نتائج إختبار للفرضية الرئيسية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	(f) المحسوبة	الدلالة
الانحدار	213.570	01	213.570	8.084	0.007
الخطأ	924.700	35	26.420		
الاجمالي	1138.270	36			
المتغير	المعامل b	الخطأ المعياري	(t) المحسوبة	الدلالة	
الثابت	32.965	5.280	6.243	0.0001	
التمكين الإداري	0.145	0.051	2.843	0.007	
معامل الارتباط: $(R=0.433)$ ، معامل التحديد: $(R^2=0.187)$ ، المتغير التابع: الأداء الوظيفي					

المصدر : من إعداد الطالب إعتقادا على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS18) ، انظر للملاحق

التعليق :

من النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه يتبين لنا أن القيمة الإحتمالية للتمكين الإداري تساوي (0.007) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) ، وبالتالي تقبل فرضية الدراسة القائلة: " توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري و الأداء الوظيفي بمؤسسة مطاحن الأغواط عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ "، وهو ما يثبتته معامل الارتباط (R) بين المتغيرين حيث قدر بـ (0.433) والذي يدل على وجود ارتباط موجب بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد (R^2) يساوي (0.187) وهذا يعني أن

(18.7%) من التغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي تعود إلى تغيرات حاصلة في التمكين الإداري، أما (81.3% الباقية ترجع لعوامل أخرى.

ومن النتائج المتحصل عليها في الجدول السابق، والذي يبين مقطع خط الإنحدار (32.965) الذي يمثل حرف α من معادلة المستقيم $Y=7+bx$ ، أما ميل خط الإنحدار b في الجدول هو (0.145) بالنسبة للمتغير المستقل (التمكين الإداري)، وبذلك يمكن كتابة معادلة خط الإنحدار التي تعبر عن علاقة المتغير المستقل (التمكين الإداري) (X) بالمتغير التابع (الأداء الوظيفي (Y)

$$\text{(التمكين الإداري)} = 32.965 + 0.145 \text{ الأداء الوظيفي}$$

نلاحظ أن معلمة الميل B_1 تشير إلى أن هناك زيادة في مستوى التمكين الإداري بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في الأداء الوظيفي بمقدار 0.145.

بناء على ما سبق يعتقد الطالب أن هذه النتيجة مقبولة ويظهر ذلك من خلال أن المؤسسة تلتزم بأبعاد التمكين الإداري التي تمت دراستها بمستوى متوسط وفقا لتصورات أفراد العينة، وهو ما ساهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة،

✓ كما نجد أن هذه النتيجة تتفق مع كل من دراسة (عادل إمام أحمد آخرون 2024) ودراسة (صالح (2018)، ودراسة (عبد السلام 2017)، ودراسة (حنان 2016)

وللتحقق من دور كل بعد من أبعاد التمكين الإداري في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة مطاحن الأغواط، تم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى خمس فرضيات فرعية، وفيما يلي عرض نتائج إختبار كل فرضية:.

ثانيا : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال الفعال ومشاركة المعلومات و الأداء الوظيفي بمؤسسة مطاحن الأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ " والجدول أدناه يوضح نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى :

الجدول رقم (20) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	(f) المحسوبة	الدلالة
الاتحدار	210.208	1	210.208	7.928	0.008
الخطأ	928.063	35	26.576		
الاجمالي	1138.270	36			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(t) المحسوبة	الدلالة	الثابت
الثابت	34.415	4.823	7.135	0.0001	
الاتصال الفعال	0.600	0.213	2.816	0.008	
معامل الارتباط: (R=0.430)، معامل التحديد: (R ² =0.184)، المتغير التابع: الأداء الوظيفي					

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS18) ، انظر للملاحق

التعليق :

من النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه، يتبين لنا أن القيمة الإحتمالية لبعدها الإتصال الفعال ومشاركة المعلومات تساوي (0.008) وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ وبالتالي نقبل فرضية الدراسة القائلة: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال الفعال ومشاركة المعلومات و الأداء الوظيفي بمؤسسة مطاحن الأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$. وهو ما يثبتته معامل الارتباط (R) بين المتغيرين حيث قدر بـ (0.430) و الذي يدل على وجود ارتباط موجب بينهما.

ومن خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول السابق، والذي يبين مقطع خط الانحدار (34.414) الذي يمثل حرف a من معادلة المستقيم $Y=a+bx$ ، أما ميل خط الانحدار في الجدول هو (0.6) بالنسبة للمتغير المستقل الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات وبذلك يمكن كتابة معادلة خط الانحدار التي تعبر عن علاقة المتغير المستقل الإتصال الفعال ومشاركة المعلومات و بذلك يمكن كتابة معادلة الانحدار التي تعبر عن علاقة المتغير المستقل (الاتصال و مشاركة المعلومات x) بالمتغير التابع (الأداء الوظيفي y)

$$(\text{الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات}) = 34.414 + 0.6 \text{ الأداء الوظيفي}$$

نلاحظ أن معلمة الميل B تشير إلى أن هناك زيادة في الإتصال الفعال ومشاركة المعلومات بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في الأداء بمقدار 0.6.

بناء على ما سبق يعتقد الطالب أن هذه النتيجة مقبولة ويظهر ذلك من خلال أن المؤسسة تمتلك البنية التحتية لتكنولوجيا الإعلام والاتصال وتعمل على إتاحة المعلومات، وهو ما سهل بدوره الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية بشكل يسمح بإتاحة المعلومات الضرورية في الوقت وبالكم المناسبين، مما ساهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة،

✓ كما نجد أن هذه النتيجة تتفق مع دراسة كل عادل إمام حامد وآخرون 2024 ودراسة كل من صالح، 2018- و عبد السلام (2017)، و (حنان 2016).

ثالثا : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل و الأداء الوظيفي بمؤسسة مطاحن الأغواط عند مستوى الدلالة. $(\alpha \leq 0.05)$

والجدول أدناه يوضح نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية

الجدول رقم (21) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	(f) المحسوبة	الدلالة
الانحدار	222.383	1	210.208	8.498	0.006
الخطأ	915.888	35	26.576		
الاجمالي	1138.270	36			
المتغير	المعامل b	الخطأ المعياري	(t) المحسوبة	الدلالة	الثابت
الثابت	35.258	4.378	8.053	0.0001	
فرق العمل	0.702	0.241	2.915	0.006	
معامل الارتباط: (R=0.442)، معامل التحديد: (R ² =0.195)، المتغير التابع: الأداء الوظيفي					

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS18)، أنظر للملاحق

التعليق :

من النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه يتبين لنا أن القيمة الاحتمالية لبعده فرق العمل تساوي (0.006) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي نقبل فرضية الدراسة القائلة: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل و الأداء الوظيفي بمؤسسة مطاحن الأغواط عند مستوى الدلالة (0.05) = وهذا ما يثبتته معامل الارتباط (R) بين المتغيرين حيث قدر ب: (0.442) والذي يدل على وجود ارتباط موجب بينهما.

ومن خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول السابق، والذي يبين مقطع خط الانحدار (35.258) الذي يمثل حرف a من معادلة المستقيم $y=a+bx$ ، أما ميل خط الانحدار في الجدول هو (0.702) بالنسبة للمتغير المستقل (فرق العمل)، وبذلك يمكن كتابة معادلة خط الانحدار التي تعبر عن علاقة المتغير المستقل (فرق العمل X) بالمتغير التابع (الأداء الوظيفي y)

$$\text{فرق العمل} = 0.702 + 35.25 = \text{الأداء الوظيفي}$$

نلاحظ أن معلمة الميل B_1 تشير إلى أن هناك زيادة في العمل الجماعي فرق العمل بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في الأداء بمقدار 0.702 .

بناء على ما سبق يعتقد الطالب أن هذه النتيجة مقبولة، حيث أن تشجيع العمل الجماعي له دور كبير في حل المشكلات ويظهر هذا من خلال أن علاقات العمال مع رؤسائهم يسوده الاحترام والتقدير والتفاهم مع الموظفين كما تتسم بأنها علاقة تعاونية تسودها الثقة، هذا من شأنه أن يساهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة ،

✓ كما نجد أن هذه النتيجة تتفق مع دراسة كل من دراسة (عادل إمام حامد وآخرون 2024) ودراسة (صالح 2018)، (عبد السلام 2017)، و (عفانة 2013)، و (حنان 2016

رابعاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والأداء الوظيفي بمؤسسة مطاحن الأغواط عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) "

والجدول أدناه يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

الجدول رقم (22) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	(f) المحسوبة	الدلالة
الانحدار	242.846	1	242.846	9.492	0.004
الخطأ	895.424	35	25.584		
الإجمالي	1138.270	36			
المتغير	المعامل b	الخطأ المعياري	(t) المحسوبة	الدلالة	
الثابت	33.024	4.862	6.792	0.0001	
تفويض السلطة	0.682	0.221	3.081	0.004	
معامل الارتباط: ($R=0.462$)، معامل التحديد: ($R^2=0.213$)، المتغير التابع: الأداء الوظيفي					

المصدر : من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS18) ، أنظر للملاحق

التعليق :

من النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه، يتبين لنا أن القيمة الإحصائية لبعده تفويض السلطة تساوي (0.004) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي نقبل فرضية الدراسة القائلة: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتفويض السلطة و الأداء الوظيفي بمؤسسة مطاحن الأغواط عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) " وهذا ما يثبتته معامل الارتباط (R) بين المتغيرين حيث قدر بـ (0.462) والذي يدل على وجود ارتباط موجب بينهما.

ومن خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول السابق، والذي يبين مقطع خط الانحدار (33.024) الذي يمثل حرف a من معادلة المستقيم $y=a+bx$ ، أما ميل خط الانحدار في الجدول هو (0.682) بالنسبة للمتغير المستقل (تفويض السلطة x)، وبذلك يمكن كتابة معادلة خط الانحدار التي تعبر عن علاقة المتغير المستقل تفويض السلطة بالمتغير التابع (الأداء الوظيفي y)

$$\text{تفويض السلطة} = 33.024 + 0.682 \text{ الأداء الوظيفي}$$

نلاحظ أن معلمة الميل B^1 تشير إلى أن هناك زيادة في تفويض السلطة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في الأداء بمقدار 0.682

بناء على ما سبق يعتقد الطالب أن هذه النتيجة مقبولة، حيث أن تفويض السلطة له دور كبير في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، ويظهر هذا من خلال أن الإدارة تتيح للعاملين كامل الصلاحيات و تثق في قدرتهم على إنجاز مهامهم،

✓ كما نجد أن هذه النتيجة تتفق مع دراسة كل من (عادل امام حامد واخرون 2024) ودراسة (صالح، 2018) و (عبد السلام 2017)، وتختلف مع (دراسة حنان 2016)، وقد يعزى سبب الاختلاف إلى طبيعة المؤسسة المدروسة وكذلك إلى طبيعة العينة .

خامسا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز و الأداء الوظيفي بمؤسسة مطاحن الأغواط عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) "

والجدول أدناه يوضح نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

الجدول رقم 23 : نتائج اختبار الفرضية الرابعة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	(f) المحسوبة	الدلالة
الانحدار	41.972	1	41.972	1.340	0.255
الخطأ	1096.298	35	31.323		
الاجمالي	1138.270	36			
المتغير	المعامل b	الخطأ المعياري	(t) المحسوبة	الدلالة	
الثابت	43.597	3.738	11.682	0.0001	
التحفيز	0.229	0.198	1.158	0.255	
معامل الارتباط: ($R=0.192$)، معامل التحديد: ($R^2=0.037$)، المتغير التابع: الأداء الوظيفي					

المصدر : من إعداد الطالب إعتقادا على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS18) ، أنظر للملاحق

التعليق :

من النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه، نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لبعء التحفيز

تساوي (0.255) وهي قيمة أكبر من (0.05)، وعليه نرفض فرضية الدراسة أي

" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز و الأداء الوظيفي بمؤسسة مطاحن الأغواط عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) "

ومن خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول السابق، والذي يبين مقطع خط الانحدار (43.597) الذي يمثل حرف a من معادلة خط المستقيم $y=a+bx$ ، أما ميل خط الانحدار

في الجدول هو (0.229) بالنسبة للمتغير المستقل (التحفيز)، وبذلك يمكن كتابة معادلة خط الإنحدار التي تعبر عن علاقة المتغير المستقل (التحفيز X) بالمتغير التابع (الأداء الوظيفي)

$$\text{(التحفيز)} = 0.299 + 43.597 = \text{الأداء الوظيفي}$$

نلاحظ أن معلمة الميل B^1 تشير إلى أن هناك زيادة في التحفيز بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في الأداء بمقدار 0.299

بناء على ما سبق يعتقد الطالب أن هذه النتيجة مقبولة، ويظهر هذا من خلال حياد أغلب أفراد العينة على الإجابة على عبارات هذا البعد، وهو ما قد يدل على عدم رضى الموظفين بمؤسسة مطاحن الأغواط على التحفيزات المقدمة سواء المادية أو المعنوية، كما لاحظنا أن أغلبية أفراد العينة هم من فئة الشباب (أقل من 35 سنة) وذوي خدمة أقل من 5 سنوات ومن أصحاب الشهادات الجامعية، وبالتالي مازال لديهم الدافعية في تحقيق المهام المنوطة إليهم بكفاءة وفعالية، وهو ما قد يفسر إرتفاع مستويات الأداء، وهذه المستويات المرتفعة للأداء قد تجعلهم غير راضيين على التحفيزات المقدمة، فمثلا يرون أن الراتب لا يتناسب مع الجهد الذي يبذلونه، وهو ما قد يؤثر بالسلب على أدائهم في المستقبل،

✓ كما نجد " (دراسة عادل إمام وآخرون 2024) لم تتطرق إلى متغير التحفيز، كما نجد أن هذه النتيجة تتفق مع دراسة (حنان 2016)، والتي أشارت إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والأداء الوظيفي، وتختلف مع كل من دراسة (صالح 2018)، ودراسة (عبد السلام 2017) .

وقد يعزى سبب الاختلاف إلى طبيعة المؤسسة المدروسة وكذلك إلى طبيعة العينة.

سادسا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب و الأداء الوظيفي بمؤسسة مطاحن الأغواط عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول أدناه يوضح اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

الجدول رقم (24) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	(f) المحسوبة	الدلالة
الانحدار	114.261	1	114.262	3.905	0.056
الخطأ	1024.009	35	29.257		
الاجمالي	11138.270	36			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(t) المحسوبة		الدلالة
الثابت	38.266	4.898	4.898	7.813	0.0001
التدريب	0.433	0.219		1.976	0.056
معامل الارتباط: (R=0.317)، معامل التحديد: (R ² =0.100)، المتغير التابع: الأداء الوظيفي					

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS18)، أنظر للملاحق

التعليق:

من النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه، نلاحظ أن القيمة الإحتمالية لبعد التدريب تساوي (0.055) وهي قيمة أكبر من (0.05)، وعليه نرفض فرضية الدراسة أي " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب و الأداء الوظيفي بمؤسسة مطاحن الأغواط عند مستوى الدلالة . ($\alpha \leq 0.05$) . "

ومن خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول السابق، والذي يبين مقطع خط الانحدار (38.266) الذي يمثل حرف 2 من معادلة المستقيم $y=a+bx$ ، أما ميل خط الانحدار في الجدول هو (0.433) بالنسبة للمتغير المستقل (التدريب)، وبذلك يمكن كتابة معادلة خط الانحدار التي تعبر عن علاقة المتغير المستقل (التدريب) بالمتغير التابع (الأداء الوظيفي)

$$\text{(التدريب)} = 38.266 + 0.433 \text{ الأداء الوظيفي}$$

نلاحظ أن معلمة الميل B_1 تشير إلى أن هناك زيادة في التدريب بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في الأداء بمقدار 0.433

بناء على ما سبق يعتقد الطالب أن هذه النتيجة مقبولة، ويظهر هذا من خلال أن مؤسسة مطاحن الأغواط لا توفر برامج تدريبية حسب آراء أفراد العينة، وإنما تحرص على توظيف العمال ذوي الكفاءة ويظهر ذلك في أن أغلبية أفراد العينة من حاملي الشهادات الجامعية، كما قد يعود عدم الإهتمام بالتدريب إلى طبيعة العمل الإداري في المؤسسة الصناعية والذي قد لا يتطلب توفير برامج تدريبية مكثفة على عكس طبيعة العمل في المؤسسات الخدمية الذي يتطلب برامج تدريبية بشكل مستمر،

✓ وهو ما اختلفت عليه دراسة (عادل امام حامد آخرون 2024)، وهو ما توافق مع كل من دراسة (صالح 2018)، ودراسة عبد السلام، (2017) واللذان أشارا إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الأداء الوظيفي بمؤسسة ذات طابع خدمي؛ كما لاحظنا كذلك أن تبادل الخبرات بشكل مستمر ضمن الفريق من خلال مساعدة وتوجيه الموظفين الجدد أثر بالإيجاب على مستوى أدائهم.

خلاصة:

من خلال الدراسة الميدانية بمؤسسة مطاحن الأغواط، والتي هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري و الأداء الوظيفي، توصلنا إلى النتائج التالية:

مستوى تطبيق التمكين الإداري كان متوسطا ، ويظهر ذلك من خلال أن المؤسسة تلتزم بأبعاد التمكين الإداري التي تمت دراستها بمستوى متوسط، وهناك تفاوتاً في موافقة أفراد العينة على وجود هذه الأبعاد، ويمكننا ترتيبها وفقاً لأهميتها النسبية كما يلي: الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات التدريب، تفويض السلطة، فرق العمل الجماعي، التحفيز؛ مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة حسب تصورات أفراد العينة كان مرتفعاً؛

وعند قياس العلاقة بين التمكين الإداري بمختلف أبعاده مأخوذة بصورة إجمالية والأداء الوظيفي، أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية موجبة بينهما، إذ وجدنا أن المتغير المستقل التمكين الإداري يفسر (18.7%) من التباين في المتغير التابع الأداء الوظيفي

الختامة

خاتمة:

من خلال الدراسة التي قمنا بها، نستنتج أن على المؤسسات التي تسعى إلى تبني أسلوب التمكين الإداري، أن تعمل على إيجاد مناخ يساعد على تطبيقه، لأن حقيقة ممارسة التمكين الإداري لا يأتي جزافاً وإنما بمعرفة ووعي ممنهج ومقنن ودقيق، لذلك يتطلب نجاحه بالدرجة الأولى إقناع الإدارة بفلسفة التمكين والتزامها بتطبيق هذه الفلسفة ودعمها، وعلى عاتقها تقع مسؤولية منح الموظفين السيطرة على نشاطاتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، وانتهاج أسلوب العمل بروح الفريق، وتوفير نظام للحوافز يتسم بالعدالة والموضوعية ويرتبط بتقييم عادل للأداء، و توفير وسائل اتصال حديثة وفعالة تتيح تبادل المعلومات في الوقت المناسب، وتهيئة الفرص التدريبية التي تتيح للعاملين الإطلاع على الأساليب الحديثة في حل المشكلات وتمكنهم من تولي مهام إضافية، وكذلك السعي لإزالة المعوقات التي تحد من تطبيقه، بالإضافة إلى ما سبق فإن تطبيق برنامج التمكين يعتبر التزاماً طويل المدى، و طريقة جديدة في تسيير العمل وتغييراً أساسياً في السياسات والإستراتيجيات، ولهذا يستوجب على الإدارة إعطاء الوقت الكافي لتحقيق الهدف المرجو من هذا البرنامج، كلها خطوات تشكل أساس النجاح التمكين الإداري.

➤ نتائج الدراسة النظرية :

بالنسبة للنتائج المتوصل إليها من خلال الإطار النظري فهي تتمثل في النقاط التالية:
يعتبر التمكين من بين المفاهيم الإدارية الحديثة التي لقيت إهتمام العديد من الباحثين في مجال الإدارة، إلا أنه لم يظهر بشكل مفاجئ وإنما ظهر نتيجة تراكمية وتطورية في الفكر الإداري لما تمخضت عنه العديد من النظريات؛

✓ لم يتفق رواد الإدارة على تعريف واحد للتمكين الإداري بشكل خاص وإنما تعددت التعاريف بتعدد وجهات النظر، إلا أن مجملها يصب في معنى شامل، والذي يقوم على تعزيز الإهتمام بالموظفين داخل المؤسسة بهدف تطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم؛

- ✓ التمكين هو استراتيجية إدارية تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها ؛
- ✓ نجاح برنامج التمكين في المؤسسة يتوقف على إقتناع المسؤولين بالدرجة الأولى، ومن ثم إقناع الموظفين به، مع توفير الإمكانيات اللازمة وبيئة العمل المناسبة؛
- ✓ إن برنامج التمكين الإداري في المؤسسة يساهم في خلق سلوكيات وممارسات من شأنها أن تزيد وتتمى مستوى لأداء الوظيفي، وهذا ما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية؛
- ✓ إن الكفاءة البشرية ونمط إدارتها يعتبران عاملين أساسيين في نجاح المؤسسة الممكنة، كما يعتبر الأداء الجيد للموارد البشرية أحد أهم ركائز الميزة التنافسية.

➤ نتائج الدراسة التطبيقية:

أهم النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الميدانية تتمثل في النقاط التالية:

أولاً : نتائج خصائص العينة:

أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال دراسة خصائص العينة تتمثل في النقاط التالية:

- ✓ غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة بلغت (78.38%)؛
- ✓ الفئة العمرية الغالبة على أفراد العينة هي من 25 إلى أقل من 35 سنة بنسبة بلغت (70.28%)؛
- ✓ غالبية أفراد العينة لديهم مستوى جامعي أي الليسانس فما فوق بنسبة بلغت (94.59%)؛
- ✓ سنوات الخدمة الأكثر إنتشارا بين أفراد العينة هي فئة أقل من 5 سنوات بنسبة بلغت (62.16%)؛
- ✓ أغلبية أفراد العينة هم من أعوان التنفيذ بنسبة بلغت 72.98%

ثانيا : نتائج مستوى تطبيق التمكين الإداري:

تشير النتائج أن مؤسسة مطاحن الأغواط تلتزم بأبعاد التمكين الإداري التي تمت دراستها بمستوى متوسط وفقا لتصورات المبحوثين، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.51) والانحراف المعياري (0.949)، ويمكننا ترتيبها وفقا لأهميتها النسبية كما يلي:

✓ الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات، التدريب، تفويض السلطة، فرق العمل و العمل الجماعي ، التحفيز

ويظهر ذلك من خلال:

1. الإتصال الفعال ومشاركة المعلومات:

✓ تشير النتائج إلى أن مستوى الإتصال الفعال ومشاركة المعلومات كان متوسطا، إذ بلغ المتوسط الحسابي :

(3.71) والانحراف المعياري (0.821) وهذا ما يفسر أن المؤسسة تمتلك البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال

✓. وتعمل على إتاحة المعلومات، وهو ما سهل الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية بشكل يسمح بإتاحة المعلومات الضرورية في الوقت وبالكم المناسبين ؛

2. التدريب:

✓ تشير النتائج إلى أن مستوى التدريب كان متوسطا ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.66) والانحراف المعياري (0.892) وهذا ما يفسر أن هناك نوع من ممارسة التدريب، لكن لا يظهر في توفير المؤسسة لبرامج تدريبية وإنما في تبادل الخبرات بشكل مستمر، ومساعدة الموظفين الجدد ضمن الفريق ؛

3. تفويض السلطة:

✓ تشير النتائج إلى أن مستوى تفويض السلطة كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.59) والانحراف المعياري (0.963)، وهذا ما يفسر أن هناك تفويض للسلطة لمختلف المستويات الإدارية من قبل المسؤولين بالمؤسسة، ويتضح هذا من خلال أن الإدارة تعطيهم وتوفر لهم كامل الصلاحيات، و تثق في قدرتهم لإنجاز مهامهم والتكيف بسهولة مع المستجدات والظروف الطارئة في عملهم، وهو ما قد يساهم في رفع العبء الكبير الملقى على عاتق المدربين في التعاطي مع الكم الهائل من المعلومات والقرارات المطلوبة للتصرف إزاء موقف معين، وبما يمكن هؤلاء المديرين من الحصول على الوقت الكافي والمطلوب للتفكير والتدبر في القضايا الجوهرية والمهمة ذات التأثير الكبير على مستقبل المؤسسة ومكانتها التنافسية ؛

4. العمل الجماعي (فرق العمل)

✓ تشير النتائج إلى أن مستوى العمل الجماعي كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.57) والانحراف المعياري (1.021)، وهذا ما يفسر أن هناك نوع من تشجيع العمل الجماعي من قبل المسؤولين بالمؤسسة، ويتضح هذا من خلال أن علاقات العمال مع رؤسائهم تتسم بأنها علاقة تعاضد وتآزر ذات تعاونية تسودها الثقة، وأنهم يفضلون العمل الجماعي على الفردي، وهو ما يسمح بنقل وتبادل الخبرات و المعارف و تكامل المهارات؛

5- التحفيز:

✓ تشير النتائج إلى أن مستوى التحفيز كانت متوسطة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.04) والانحراف المعياري (1.047) وهذا ما يفسر أن هناك نوع من ممارسة التحفيز المعنوي ولكن ليس بشكل كبير ويظهر هذا من خلال أن الموظفين يشعرون بأهمية وظيفتهم

ومكانتها كجزء حيوي بالنسبة للمؤسسة، وينالون الثناء والتقدير على المجهودات التي يقدمونها، أما من أسباب ضعف التحفيز بالمؤسسة قد يعود إلى عدم رضى الموظفين على التحفيزات وخاصة المادية، ويظهر ذلك من خلال حياد أغلب أفراد العينة عن الإجابة عن عبارات هذا البعد وخاصة فيما يخص تناسب الراتب الذي يتقاضونه مع جهودهم المبذول والذي يفسره ادأؤهم المرتفع، وكذلك عدم تلقي مكافآت عند القيام بأعمال إبداعية، وهو ما قد يؤثر بالسلب مستقبلا على مستوى أدائهم.

ثالثا : نتائج مستوى الأداء الوظيفي

✓ تشير النتائج إلى أن مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة مطاحن الأغواط من وجهة نظر الموظفين كان مرتفعا، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.97) والانحراف المعياري (0.738)، ويتضح هذا من خلال أن المؤسسة تلتزم بأبعاد التمكين الإداري التي تمت دراستها وتعمل على توفير ظروف العمل المناسبة، كما تحرص على توظيف أصحاب ذوي الكفاءة، وذلك من خلال أن أغلبية أفراد العينة هم من حاملي الشهادات الجامعية، مما إنعكس إيجابا على مستوى أدائهم.

رابعا : نتائج إختبار الفرضيات:

من خلال اختبارنا لفرضيات الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

✓ أظهرت نتائج أسلوب تحليل الإنحدار الخطي البسيط أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين التمكين الإداري بمختلف أبعاده مأخوذة بصورة إجمالية والأداء الوظيفي لدى الموظفين بمؤسسة مطاحن الأغواط عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) وهذا ما يتوافق مع الفرضية الرئيسية؛

- ✓ قبول الفرضية الفرعية الأولى، أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال الفعال ومشاركة المعلومات، و الأداء الوظيفي بمؤسسة مطاحن الأغواط عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$
- ✓ قبول الفرضية الفرعية الثانية، أي توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل والأداء الوظيفي بمؤسسة مطاحن الأغواط عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$
- ✓ قبول الفرضية الفرعية الثالثة، أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة و الأداء الوظيفي بمؤسسة مطاحن الأغواط عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$
- ✓ رفض الفرضية الفرعية الرابعة أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز و الأداء الوظيفي بمؤسسة مطاحن الأغواط عند مستوى دلالة $0.05 < .$
- ✓ رفض الفرضية الفرعية الخامسة، أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب و الأداء الوظيفي بمؤسسة مطاحن الأغواط عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$

❖ التوصيات:

- في ضوء النتائج المتوصل إليها تم إقتراح التوصيات التالية:
- أشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة التمكين الإداري بمؤسسة مطاحن الأغواط من وجهة نظر الموظفين كانت متوسطة لذلك أوصي :
 - ✓ بتعزيز التمكين الإداري عن طريق ضرورة اعتماده منهجاً وأسلوباً لما له من إنعكاسات إيجابية في بيئة العمل؛
 - ✓ ضرورة تبني العمل بروح الفريق عن طريق اللجوء لفرق العمل لحل المشكلات، حيث توصلنا من خلال نتائج الدراسة الميدانية أن العمال الإداريين بمؤسسة مطاحن الأغواط يفضلون العمل الجماعي ويجدون فيه متعة وتعاون؛ إعادة النظر في نظام الحوافز بكافة أنواعها، سواء المادية أو المعنوية، وتنظيمها ومنحها بشكل أكثر عدالة ، نظراً لأثرها الإيجابي على معنويات الموظفين وزيادة دافعيتهم نحو العمل وبالتالي تحسين مستوى أدائهم
 - ✓ زيادة الاهتمام بالتدريب بإعتباره من أهم المحاور التي تساهم بدرجة كبيرة في تحسين قدرات ومهارات الموظفين مما ينعكس إيجاباً على مستوى أدائهم؛

- ✓ ضرورة وضع معايير موضوعية واضحة ومحددة للترقية لتحقيق مبدأ العدالة؛
- ✓ ضرورة إتاحة مشاركة الموظفين في صنع القرارات الإدارية و إعطائهم حرية التعبير عن آرائهم في أمور عملهم؛
- ✓ الاهتمام بتحسين ظروف العمل من خلال توفير بيئة العمل المناسبة والموارد اللازمة قدر الإمكان مما قد يساهم في رضا الموظفين وبالتالي يؤثر بشكل إيجابي على أدائهم؛
- ✓ ضرورة تدعيم العلاقات الإنسانية الحسنة والاحترام المتبادل بين الموظفين تشجيع ودعم المبادرات والإجتهادات والاقتراحات المقدمة من طرف الموظفين والأخذ بها على محمل الجد مما يساهم في زيادة روح الإلتناء، هذا ما ينعكس إيجابا على أدائهم؛
- ✓ كما أشارت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي مرتفعا، لذا نوصي بزيادة وتعزيز هذا الأداء من خلال الإستثمار في الأداء الإيجابي ودعمه والحد من السلبي، وتلبية إحتياجات الموظفين.

❖ آفاق الدراسة:

في إطار بحثنا المتمثل في دور التمكين الإداري في تحسين مستوى الأداء الوظيفي وجدنا أن هناك العديد من المواضيع تحتاج إلى المزيد من البحث والتقصي ، ولهذا يجب مواصلة الدراسة و البحث لتغطيته و إثرائه أكثر من خلال

❖ المواضيع التالية:

- ✓ -أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي؛
- ✓ -دور التمكين الاداري في تحسين جودة الخدمة الوظيفية .

قائمة

المصادر و المراجع

العربية اللغة :أولا

الكريم . القرآن ا .

. المعاجم :II

1. أبو الفضل جمال الدين ابن منظور لسان العرب دار احياء التراث العربي، لبنان ط4
2000

III.الكتب :

1. إحسان دهش جلاب ، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2010
2. أحمد الخطيب و عادل سالم معاينة ، الإدارة الحديثة ، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع الأردن ،(د.ط) ، 2009
3. أحمد المعاني وآخرون ، قضايا إدارية معاصرة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1،2011
- 04 . أحمد صقر عاشور السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية،(د.ط)، 1991
- 05 . أحمد يوسف دودين ، إدارة الأعمال الحديثة دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ط1 ، 2011
06. جمال الدين لعويسات ، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري ، دار هومة ، الجزائر ، (د.ط)، 2002
07. حسن محمد راوية ، إدارة الموارد البشرية :رؤيا مستقبلية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ،(د.ط)2003
08. الحسين عداوي ، الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط1 2000

09. خالد الهيبي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 4
2007
10. خالد محمد طلال و وائل محمد إدريس ، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ، دار
اليازوري العلمية للنشر ، والتوزيع ، عمان ، (د.ط) ، 2007
11. رامي جمال اند راوس و عادل سالم معاينة ، الإدارة بالثقة والتمكين ، عالم الكتب
الحديث للنشر والتوزيع الأردن ، ط 1 2008 .
12. سامر بطرس جعدة ، السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة ، دار اسامة للنشر
والتوزيع ، عمان ط 1 ، 2009
13. صالح مهدي العامري و طاهر منصور الغالبي ، الإدارة والأعمال ، دار وائل للنشر ،
عمان ، ط 1 2007
14. عامر سالم عوض ، السلوك التنظيمي ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، ط
1، 2007
15. عايدة خطاب ، العولمة و إدارة الموارد البشرية دار الفكر العربي، القاهرة (د.ط)
2000
16. عبد البازي ابراهيم ، تكنولوجيا الاداء في المنظمات ، المنظمة العربية للتنمية الادا
رية ، (د.ط) القاهرة 2003
17. كامل المغربي ، أساسيات الادارة ، دار الفكر للطباعة والتوزيع ، ط3 ، عمان 1995
18. كامل بربر ادارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للنشر
والتوزيع ، بيروت (د.ط) ، ط1 1997

19. محمد ثائر سعدون، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال مركز البحث وتطوير الموارد البشرية ، عمان ط1 2016
20. محمد سعيد أنور، السلوك التنظيمي،الدار الجامعية الجديدة ،الإسكندرية ،(د.ط)، 2003
21. محمد شاويش ، ادارة الموارد البشرية ، دار الشروق ،(د.ط)، الاردن 1996
22. محمود حسين الوادي ، التمكين الإداري في العصر الحديث ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط 1 2012
23. ناصر دادي عدون وعبد الله قويدر الواحد مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر ،(د.ط)،1991
24. الوليد يزيد بشار، الإدارة الحديثة للموارد البشرية ، دار الياقوت للنشر والتوزيع ،عمان ، ط 1 2008
25. يحيى ملحم ، التمكين كمفهوم إداري معاصر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ط2 2006

III الأطروحات والرسائل الجامعية:

1. فوزية برسولي ، أثر التمكين في الأداء البشري: دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة ، أطروحة دكتوراه تخصص: علوم التسيير منشورة ،جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2018 .
2. أحمد صالح معن، أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على شركة HP في المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير تخصص: إدارة أعمال منشورة ، الجامعة الافتراضية ، سوريا ، 2018

3. إيمان أحمد صالح الجوفي ، العلاقات الاجتماعية النفسية الوظيفية وعلاقتها بالأداء الوظيفي: بحث تطبيقي على الموظفين في الدواوين الحكومية أمانة العاصمة ، رسالة ماجستير تخصص علم الاجتماع منشورة جامعة صنعاء ، اليمن ، 2006
4. توفيق كرمية، تمكين الموظفين: دراسة ميدانية بشركة الإسمنت بسور الغزلان، رسالة ماجستير تخصص: إدارة أعمال منشورة جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2008
5. جلال الدين بوعطيط ، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز فرع عنابة، رسالة ماجستير تخصص : ، قسنطينة السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية قسنطينة ، 2009
6. حاتم علي حسن رضا ، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة ، رسالة ماجستير (تخصص: علوم إدارية)، كلية الدراسات العليا ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، السعودية ، 2003
7. حسن مروان عفانة ، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل : دراسة ميدانية بالمؤسسات الأهلية الدولية .في قطاع غزة ، رسالة ماجستير (تخصص :ادارة أعمال)، منشورة ، جامعة الازهر ، غزة ، 2013
8. عمار كيرد ، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية : دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع بالأغواط ، رسالة ماجستير (تخصص إدارة أعمال ، منشورة ، جامعة أكلي محند أولحاج ، البويرة ، 2015
9. فاطمة دراعو، علاقة متطلبات التنظيمي بالأداء ، رسالة ماجستير (تخصص :علم النفس والعمل والتنظيم)، منشورة ، جامعة وهران 2 ، الجزائر ، 2016
10. مطر بن عبد المحسن الجميلي ، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى في المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير

- (تخصص :علوم إدارية)، منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف للعلوم . الأمنية ، المملكة العربية السعودية ، 2008 .
11. نجلاء فتحي الصلاحيات ، التمكين الإداري لدى القادة الأكاديميين وعلاقته بالميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط ، رسالة ماجستير (تخصص :إدارة وقيادة تربوية)، منشورة ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، 2017.
12. هدى عمر عبد الله ، آلية التمكين الإداري ، رسالة ماجستير (تخصص :ادارة عامة) ، منشورة ، جامعة الملك عبد العزيز ، المملكة العربية السعودية ، 2018،
13. أحمد معراج قدرى ، أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي :دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك بسكرة ، مذكرة ماستر (تخصص :تسيير الموارد البشرية) ، منشورة ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2015 ،
14. منصوره محبوبى ،الاتصال الداخلي وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي مذكرة ماستر (تخصص :تسيير استراتيجي دولي منشورة جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، 2017

IV.المجلات والدوريات:

1. أحمد قريشي و لطيفة سبتي ، دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي ، مخبر الاقتصاد والتنمية ، العدد2 جامعة لمدية ، الجزائر ، 2015،
2. أزهار نعمة أبو غنيم و رحاب حسين جواد تمكين العاملين وأثره في إدارة الأزمات التسويقية مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية العدد 22 جامعة الكوفة العراق ،(د.ت)
- 3 جواد محسن راضي ، التمكين الإداري وعلاقته بأبداع العاملين ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، العدد 1، جامعة القادسية ، العراق ، المجلد 12 2010

4. عالية جواد علي و سيف الدين أحمد ، أثر التمكين في التطوير التنظيمي ، مجلة العلوم الاقتصادية ، العدد 24 جامعة بغداد ، العراق ، 2013
5. عبد السلام الشيراوي عباس التمكين الإداري مدخل لرفع كفاءة الأداء في مدارس التعليم العام في مصر ، مجلة كلية التربية ، العدد 20، جامعة بورسعيد مصر ، 2016
6. عبد السلام حسن، التمكين الإداري وأثره في تحسين الاداء المنظمي ، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية ، العدد 8 ، جامعة سبها ، ليبيا ، 2017
7. عبد المليك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم ،مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 1، جامعة محمد .خيزر بسكرة ، 2001
8. عرابة الحاج ونعيمة رجيبي مساهمة التمكين في تعزيز السلوك الإبداعي لدي العاملين مجلة التنمية الاقتصادية ، العدد 02، جامعة الشهيد حمى لخضر الوادي ، 2016
9. علي مكيد و فاطمة يحيوي ، أثر استراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، العدد 14، جامعة المدية ، الجزائر، 2015
10. علي يونس ميا ، قياس أثر التدريب في أداء العاملين :دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية العدد 1 ، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، عمان 2009
11. محمد الطاهر دربوش و راضية عروف ، التمكين كاستراتيجية لتنمية الرأس المال الفكري بالمنظمات ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 44، جامعة الجزائر ، 2015

Vالملتقيات:

1. سعد بن مرزوق العتيب ، جوهر تمكين العاملين ، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة ، كلية العلوم الإدارية بجامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية ، 2004

ثانيا :اللغة الأجنبية

I.Les dictionnaires

1. Oxford Advanced Learner's Dictionary , International Student's Edition , 7th Edition , (w.y).

II. Les livres

2. Daft Richard , Organization theory and Desing , South Western College Publishing , U.S.A , 7edition , 2001.
3. John Kenney and Eugenel Donnelly , Manpower Training and Development , Publisher Harrap , London , Edition(ND) , 1992.

الملاحق

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المستوى: سنة ثانية ماستر

التخصص إدارة الموارد البشرية .

استبيان متعلق بتحضير مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة الموارد البشرية

عنوان المذكرة : دور التمكين الإداري في تحسين مستوى الأداء الوظيفي .

دراسة حالة بمؤسسة مطاحن الأغواط

تحت إشراف الأستاذ :

من إعداد:

* رحمان يوسف

* عايب أسامة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته - عيدكم مبارك وكل عام وأنتم بألف خير

السيدات والسادة العمال ، الاستبيان الذي بين أيديكم يهدف إلى محاولة التعرف على دور التمكين الإداري في تحسين مستوى الأداء الوظيفي، فالرجاء القيام بقراءة الفقرات بعناية ودقة، واختيار الإتجاه الذي يعكس موقفكم منها، علما أن البيانات المقدمة من قبلكم سوف تحظى بالسرية التامة و يتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

وأخيرا ... تقبلوا خالص تحياتنا وتقديرنا ونشكركم سلفا على تعاونكم معنا.

2024-2023

القسم الأول: البيانات الشخصية :

الرجاء وضع علامة (x) أمام الإجابة التي تنطبق عليك

-الجنس : ذكر أنثى

-السن : من 25 إلى أقل من 35

من 35 إلى أقل من 45 من 45 و أكثر

-المؤهل العلمي : ثانوي

شهادة دراسات تطبيقية -تقني سامي جامعي

-سنوات الخدمة :

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى أقل من 15 سنوات

من 15 إلى أقل من 20 سنة

-طبيعة العمل : عون تنفيذ عون تحكم مسؤول اطار

-وظيفة أخرى أذكرها

الملاحق

القسم الثاني: بعد التمكين الإداري (المتغير المستقل) يرجى التكرم بقراءة كل عبارة ثم وضع علامة (X) في أحد الخانات المتاحة أمام كل عبارة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق غير موافق بشدة. مع التأكيد على أن تكون كل إجابة لا تقبل منك إلا خيارا واحدا فقط، لذا ندعوك ونرجو منك التركيز الشديد لأن ذلك سيعطي مصداقية أكبر لنتائج البحث.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	محتوى العبارة
الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات					
					1 - أحصل على المعلومات اللازمة باستمرار لإنجاز عملي في الوقت المناسب
					2 أشعر بفهم أعمق لدوري بسبب إتاحة المعلومات
					3 أشرك الآخرين من زملائي في العمل بالبيانات والمعلومات اللازمة
					4 مهارات الاتصال لدى الموظفين عالية، وتسهم في تسهيل إنجاز المهام
					5 أحد سهولة في التواصل مع رئيسي في العمل
					6 توجد قنوات إتصال بين المستويات الإدارية للحصول على المعلومات
فرق العمل					
					1 - أفضل العمل ضمن مجموعة على العمل لوحدني بمفردي
					2 - تلجأ المؤسسة لحل المشكلات عن طريق اللجوء لفرق العمل
					3 تتسم علاقاتي مع رؤسائي بأنها علاقة تعاونية تسودها الثقة

الملاحق

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	محتوى العبارة
					الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات
					1 - أحصل على المعلومات اللازمة باستمرار لإنجاز عملي في الوقت المناسب
					2 أشعر بفهم أعمق لدوري بسبب إتاحة المعلومات
					3 أشرك الآخرين من زملائي في العمل بالبيانات والمعلومات اللازمة
					4 مهارات الاتصال لدى الموظفين عالية، وتسهم في تسهيل إنجاز المهام
					5 أحد سهولة في التواصل مع رئيسي في العمل
					6 توجد قنوات اتصال بين المستويات الإدارية للحصول على المعلومات
					فرق العمل
					1 - أفضل العمل ضمن مجموعة على العمل لوحدني (بمفردني)
					2 - تلجأ المؤسسة لحل المشكلات عن طريق اللجوء لفرق العمل
					3 تتسم علاقاتي مع رؤسائي بأنها علاقة تعاونية تسودها الثقة المتبادل والتأزر
					4 أعمل بروح الفريق الواحد مع زملائي الموظفين داخل مؤسستنا
					5 - تشجع مؤسستنا على العمل الجماعي وتحرص على بناء فرق العمل
					تفويض السلطة
					1 أمتلك الصلاحيات الكافية لإنجاز مهام وظيفتي
					2 تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي

الملاحق

					3 أستطيع التكيف بسهولة مع المستجدات والظروف الطارئة في عملي
					4 تتغير الصلاحيات المفوضة لي من وقت لآخر
					5 - يتم تفويضي للقيام ببعض المهام وتحمل مسؤولياتها
					6 تتناسب مسؤولياتي مع حجم السلطة الممنوحة لي
التحفيز					
					1 يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع مجهودي
					2 أنال الثناء والتقدير على المجهودات التي أبذلها
					3 - يشعرن مديرني بأهمية وظيفتي ومكانتها كجزء حيوي بالنسبة للمؤسسة
					4 تلقى مبادراتي واجتهاداتي الشخصية تشجيع ودعم الإدارة
					5 تخضع ترقيتي المعايير موضوعية واضحة ومحددة
					6 أتلقى مكافآت عندما أقوم بأعمال إبداعية
التدريب					
					- 1 تعطى مؤسستنا أهمية كبيرة للتدريب
					2 أشارك في الدورات التدريبية ذات العلاقة بعملتي
					3 أحرص دوما على زيادة مهاراتي مما تتيحه مؤسستنا من تدريب
					4 أساعد في توجيه الموظفين الجدد ضمن فريقتي
					5 أتبادل الخبرات مع زملائي بشكل مستمر
					6 لدي من المهارات والمعارف ما يمكنني من التعامل مع مسؤوليات وأعباء وظيفتي

القسم الثالث : بعد الأداء الوظيفي(المتغير التابع)

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى أداء الموظفين. يرجى التكرم بقراءة كل عبارة ثم وضع علامة (X) في الحقل الذي يتوافق مع رأيك.

محتوى العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1 أؤدي الواجبات والمهام الموكلة لي بكفاءة وفعالية					
2 أدرك مهامي بكل وضوح					
3 أنفذ الأوامر والتعليمات الصادرة من المسؤول المباشر فيما يخص عملي					
4 أرتب أعمالي اليومية حسب أهميتها					
5 أقوم بإنجاز أعمالي دون تأخير					
6 أحافظ على الالتزام بأوقات العمل الرسمية					
7 أخطط لعملي قبل أدائه					
8 أمتلك الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى					
9- لدي القدرات والمهارات لحل المشاكل اليومية أثناء العمل					
10 - عندي الرغبة والحماس لإنجاز الأعمال الموكلة لي					
11 أمتلك القدرة على الإبداع والتجديد وتطوير العمل					
12 أستطيع القيام بأكثر من عمل في وقت واحد					

تقبلوا تحياتنا بأسمى عبارات التقدير و الاحترام و شكرا

انتهى

الملحق رقم 2 قائمة الأساتذة المحكمين :

الجامعة	الرتبة	الاسم و اللقب	الرقم
الاعواط	أستاذ	الدكتور : حمدي بلقاسم	01
الاعواط	أستاذ	الدكتور : رحمانى يوسف	02
الأعواط	استاذ	الدكتورة صفرانى عائشة	03
الأعواط	أستاذ	الدكتور : خنيش يوسف	04

الملاحق رقم (3): مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS 18) الاختبارات الإحصائية لقياس الأمانة

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.814	8

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.855	8

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.732	8

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.934	20

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.840	8

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.858	12

الملاحق

الملحق رقم (4): مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS 18) الاتجاه العام لإزاء أفراد عينة الدراسة

Statistics

		x1	x2	x3	x4	x5	x8
N	Valid	37	37	37	37	37	37
	Missing	0	0	0	0	0	0
	Mean	3.73	3.88	4.18	3.48	3.84	3.41
	Std. Deviation	1.148	.973	.727	.931	.784	.985

x1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2.7	2.7	2.7
	غير موافق	4	10.8	10.8	13.5
	متوسط	7	18.9	18.9	32.4
	موافق	19	51.4	51.4	83.8
	موافق بشدة	6	16.2	16.2	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2.7	2.7	2.7
	غير موافق	7	18.9	18.9	21.6
	متوسط	3	8.1	8.1	29.7
	موافق	16	43.2	43.2	73.0
	موافق بشدة	10	27.0	27.0	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

x3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	2.7	2.7	2.7
	متوسط	4	10.8	10.8	13.5
	موافق	20	54.1	54.1	67.6
	موافق بشدة	12	32.4	32.4	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

x4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2.7	2.7	2.7
	غير موافق	5	13.5	13.5	16.2
	متوسط	10	27.0	27.0	43.2
	موافق	16	43.2	43.2	91.9
	موافق بشدة	3	8.1	8.1	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

الملاحق

x5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2.7	2.7	2.7
	معتدلة	8	21.8	21.8	24.3
	موافق	23	62.2	62.2	86.5
	موافق بشدة	5	13.5	13.5	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

x8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	5.4	5.4	5.4
	غير موافق	4	10.8	10.8	16.2
	معتدلة	11	29.7	29.7	45.9
	موافق	17	45.9	45.9	91.9
	موافق بشدة	3	8.1	8.1	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Statistics

N		x7	x8	x9	x10	x11
Valid	37	37	37	37	37	37
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3.62	3.43	3.89	3.78	3.11
Std. Deviation		.924	.929	1.022	1.031	1.187

x7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	4	10.8	10.8	10.8
	معتدلة	13	35.1	35.1	45.9
	موافق	13	35.1	35.1	81.1
	موافق بشدة	7	18.9	18.9	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

x8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	8.1	8.1	8.1
	غير موافق	1	2.7	2.7	10.8
	معتدلة	11	29.7	29.7	40.5
	موافق	21	56.8	56.8	97.3
	موافق بشدة	1	2.7	2.7	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

الملاحق

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2.7	2.7	2.7
	غير موافق	4	10.8	10.8	13.5
	معتدل	3	8.1	8.1	21.8
	موافق	19	51.4	51.4	73.0
	موافق بشدة	10	27.0	27.0	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

x10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	5.4	5.4	5.4
	غير موافق	1	2.7	2.7	8.1
	معتدل	9	24.3	24.3	32.4
	موافق	18	48.2	48.2	75.7
	موافق بشدة	9	24.3	24.3	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

x11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	10.8	10.8	10.8
	غير موافق	7	18.9	18.9	29.7
	معتدل	12	32.4	32.4	62.2
	موافق	9	24.3	24.3	86.5
	موافق بشدة	5	13.5	13.5	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Statistics

		x12	x13	x14	x15	x16	x17
N	Valid	37	37	37	37	37	37
	Missing	0	0	0	0	0	0
	Mean	3.40	3.89	3.89	3.41	3.43	3.54
	Std. Deviation	1.070	.875	.809	.898	1.168	.960

x12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	8.1	8.1	8.1
	غير موافق	4	10.8	10.8	18.9
	معتدل	5	13.5	13.5	32.4
	موافق	22	59.5	59.5	91.9
	موافق بشدة	3	8.1	8.1	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

الملاحق

x13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أبهر موافق بشدة	1	2.7	2.7
	أبهر موافق	1	2.7	5.4
	متوسط	7	18.9	24.3
	موافق	20	54.1	78.4
	موافق بشدة	8	21.8	100.0
	Total	37	100.0	

x14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أبهر موافق بشدة	1	2.7	2.7
	متوسط	8	21.8	24.3
	موافق	21	58.8	81.1
	موافق بشدة	7	18.9	100.0
	Total	37	100.0	

x15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أبهر موافق	8	18.2	18.2
	متوسط	14	37.8	54.1
	موافق	13	35.1	89.2
	موافق بشدة	4	10.8	100.0
	Total	37	100.0	

x16

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أبهر موافق بشدة	1	2.7	2.7
	أبهر موافق	9	24.3	27.0
	متوسط	8	21.8	48.8
	موافق	11	29.7	78.4
	موافق بشدة	8	21.8	100.0
	Total	37	100.0	

x17

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أبهر موافق بشدة	1	2.7	2.7
	أبهر موافق	5	13.5	16.2
	متوسط	8	21.8	37.8
	موافق	19	51.4	89.2
	موافق بشدة	4	10.8	100.0
	Total	37	100.0	

الملاحق

Statistics

		x18	x19	x20	x21	x22	x23
N	Valid	37	37	37	37	37	37
	Missing	0	0	0	0	0	0
	Mean	2.68	3.22	3.50	3.08	3.19	2.62
	Std. Deviation	1.032	1.158	1.175	1.090	.938	.893

x18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أهم موافق بشدة	4	10.8	10.8	10.8
	أهم موافق	6	24.3	24.3	35.1
	متوسط	13	35.1	35.1	70.3
	موافق	10	27.0	27.0	97.3
	موافق بشدة	1	2.7	2.7	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

x19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أهم موافق بشدة	4	10.8	10.8	10.8
	أهم موافق	5	13.5	13.5	24.3
	متوسط	11	29.7	29.7	54.1
	موافق	13	35.1	35.1	89.2
	موافق بشدة	4	10.8	10.8	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

x20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أهم موافق بشدة	3	8.1	8.1	8.1
	أهم موافق	5	13.5	13.5	21.8
	متوسط	14	37.8	37.8	59.5
	موافق	8	21.8	21.8	81.1
	موافق بشدة	7	18.9	18.9	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

x21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أهم موافق بشدة	2	5.4	5.4	5.4
	أهم موافق	11	29.7	29.7	35.1
	متوسط	9	24.3	24.3	59.5
	موافق	12	32.4	32.4	91.9

الملاحق

موافق بشدة	3	8.1	8.1	100.0
Total	37	100.0	100.0	

x22

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	2.7	2.7	2.7
غير موافق	8	21.6	21.6	24.3
متوسط	13	35.1	35.1	59.5
موافق	13	35.1	35.1	94.6
موافق بشدة	2	5.4	5.4	100.0
Total	37	100.0	100.0	

x23

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	3	8.1	8.1	8.1
غير موافق	14	37.8	37.8	45.9
متوسط	15	40.5	40.5	86.5
موافق	4	10.8	10.8	97.3
موافق بشدة	1	2.7	2.7	100.0
Total	37	100.0	100.0	

Statistics

		x24	x25	x26	x27	x28	x29
N	Valid	37	37	37	37	37	37
	Missing	0	0	0	0	0	0
	Mean	3.38	3.30	3.59	3.97	3.66	3.66
	Std. Deviation	1.010	.809	1.066	.763	.822	.787

x24

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	3	8.1	8.1	8.1
غير موافق	1	2.7	2.7	10.8
متوسط	16	43.2	43.2	54.1
موافق	13	35.1	35.1	89.2
موافق بشدة	4	10.8	10.8	100.0
Total	37	100.0	100.0	

x26

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	2.7	2.7	2.7
غير موافق	6	16.2	16.2	18.9
متوسط	13	35.1	35.1	54.1
موافق	15	40.5	40.5	94.6
موافق بشدة	2	5.4	5.4	100.0
Total	37	100.0	100.0	

الملاحق

x26

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2.7	2.7	2.7
	غير موافق	4	10.8	10.8	13.5
	معتدل	13	35.1	35.1	48.6
	موافق	10	27.0	27.0	75.7
	موافق بشدة	9	24.3	24.3	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

x27

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2.7	2.7	2.7
	معتدل	5	13.5	13.5	16.2
	موافق	24	64.9	64.9	81.1
	موافق بشدة	7	18.9	18.9	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

x28

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2.7	2.7	2.7
	معتدل	9	24.3	24.3	27.0
	موافق	20	54.1	54.1	81.1
	موافق بشدة	7	18.9	18.9	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

x29

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2.7	2.7	2.7
	معتدل	8	21.6	21.6	24.3
	موافق	22	59.5	59.5	83.8
	موافق بشدة	6	16.2	16.2	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Statistics

		y1	y2	y3	y4	y5	y6
N	Valid	37	37	37	37	37	37
	Missing	0	0	0	0	0	0
	Mean	4.14	4.08	4.27	4.11	3.95	3.89
	Std. Deviation	.673	.759	.560	.774	.970	.966

الملاحق

Statistics

		y7	y8	y9	y10	y11	y12
N	Valid	37	37	37	37	37	37
	Missing	0	0	0	0	0	0
	Mean	4.14	4.05	3.92	3.92	3.78	3.54
	Std. Deviation	.831	.705	.565	.640	.630	.960

y1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	متوسط	8	18.2	18.2	18.2
	مواضع	20	54.1	54.1	70.3
	مواضع مبدئية	11	29.7	29.7	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير مواضع	2	5.4	5.4	5.4
	متوسط	3	8.1	8.1	13.5
	مواضع	22	59.5	59.5	73.0
	مواضع مبدئية	10	27.0	27.0	100.0
Total		37	100.0	100.0	

y3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	متوسط	2	5.4	5.4	5.4
	مواضع	23	62.2	62.2	67.6
	مواضع مبدئية	12	32.4	32.4	100.0

y4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير مواضع	1	2.7	2.7	2.7
	متوسط	8	18.2	18.2	18.9
	مواضع	18	48.6	48.6	67.6
	مواضع مبدئية	12	32.4	32.4	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

الملاحق

y5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	4	10.8	10.8	10.8
معتدل	8	18.2	18.2	27.0
موافق	15	40.5	40.5	67.8
موافق بشدة	12	32.4	32.4	100.0
Total	37	100.0	100.0	

y6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	4	10.8	10.8	10.8
معتدل	7	18.9	18.9	29.7
موافق	15	40.5	40.5	70.3
موافق بشدة	11	29.7	29.7	100.0
Total	37	100.0	100.0	

y7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid معتدل	5	13.5	13.5	13.5
موافق	22	59.5	59.5	73.0
موافق بشدة	10	27.0	27.0	100.0
Total	37	100.0	100.0	

y8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	2.7	2.7	2.7
معتدل	5	13.5	13.5	16.2
موافق	22	59.5	59.5	75.7
موافق بشدة	9	24.3	24.3	100.0
Total	37	100.0	100.0	

y9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid معتدل	8	21.6	21.6	21.6
موافق	24	64.9	64.9	86.5
موافق بشدة	5	13.5	13.5	100.0
Total	37	100.0	100.0	

الملاحق

y10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	2.7	2.7	2.7
	معتدل	8	18.2	18.2	18.9
	موافق	25	67.8	67.8	68.5
	موافق بشدة	5	13.5	13.5	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

y11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	معتدل	12	32.4	32.4	32.4
	موافق	21	56.8	56.8	69.2
	موافق بشدة	4	10.8	10.8	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

y12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2.7	2.7	2.7
	غير موافق	4	10.8	10.8	13.5
	معتدل	11	29.7	29.7	43.2
	موافق	16	43.2	43.2	68.5
	موافق بشدة	5	13.5	13.5	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

الملحق رقم (5): مخرجات البرنامج الإحصائي (spss18) لإختبار فرضيات الدراسة

Model Summary^a

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.433 ^a	.188	.184	5.14004

a. Predictors: (Constant), الشبان
b. Dependent Variable: الوطني (ال)

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	213.570	1	213.570	8.084	.007 ^a
	Residual	924.700	35	26.420		
	Total	1138.270	36			

a. Predictors: (Constant), الشبان
b. Dependent Variable: الوطني (ال)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	32.965	5.280		6.243	.000
	الشبان	.145	.051	.433	2.843	.007

a. Dependent Variable: الوطني (ال)

Model Summary^a

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.430 ^a	.185	.181	5.14938

a. Predictors: (Constant), الشبان ومشاركة العمل المتصل
b. Dependent Variable: الوطني (ال)

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	210.208	1	210.208	7.928	.008 ^a
	Residual	928.063	35	26.518		
	Total	1138.270	36			

a. Predictors: (Constant), الشبان ومشاركة العمل المتصل
b. Dependent Variable: الوطني (ال)

الملاحق

Model		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	34.415	4.823		7.135	.000
	الاتصال الفيل ومشاركة السموات:	.600	.213	.430	2.818	.008

a. Dependent Variable: التوظيفي الإناء

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.442 ^a	.195	.172	5.11549

a. Predictors: (Constant), الفيل فرق

b. Dependent Variable: التوظيفي الإناء

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	222.583	1	222.583	8.498	.008 ^a
	Residual	915.888	35	26.168		
	Total	1138.270	36			

a. Predictors: (Constant), الفيل فرق

b. Dependent Variable: التوظيفي الإناء

Model		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	35.258	4.378		8.053	.000
	فرق الفيل	.702	.241	.442	2.915	.008

a. Dependent Variable: التوظيفي الإناء

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.482 ^a	.213	.191	5.05802

a. Predictors: (Constant), الفيل فرق

b. Dependent Variable: التوظيفي الإناء

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	242.848	1	242.848	9.492	.004 ^a
	Residual	895.424	35	25.584		
	Total	1138.270	36			

a. Predictors: (Constant), الفيل فرق

b. Dependent Variable: التوظيفي الإناء

Model		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	33.024	4.882		6.762	.000
	الفيل فرق	.682	.221	.482	3.081	.004

a. Dependent Variable: التوظيفي الإناء

الملاحق

Model Summary^a

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.192 ^a	.037	.009	5.50668

a. Predictors: (Constant), المنهج
b. Dependent Variable: الوظيفي

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	41.972	1	41.972	1.348	.255 ^a
	Residual	1096.298	35	31.323		
	Total	1138.270	36			

a. Predictors: (Constant), المنهج
b. Dependent Variable: الوظيفي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	43.597	3.732		11.682	.000
	المنهج	.229	.198	.192	1.158	.255

a. Dependent Variable: الوظيفي

Model Summary^a

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.317 ^a	.100	.075	5.40901

a. Predictors: (Constant), القوي
b. Dependent Variable: الوظيفي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	114.281	1	114.281	3.905	.055 ^a
	Residual	1024.009	35	29.257		
	Total	1138.270	36			

a. Predictors: (Constant), القوي
b. Dependent Variable: الوظيفي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	38.268	4.808		7.813	.000
	القوي	.433	.219	.317	1.978	.058

a. Dependent Variable: الوظيفي