

1985



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

1985



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

ميدان: العلوم الإنسانية والاجتماعية

فرع: علم الاجتماع

تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنظيم

وعمل بعنوان :

التمكين الوظيفي ودوره في تحسين أداء

العاملين

دراسة ميدانية بمقر بلدية المسيلة

تحت إشراف الدكتورة:

عبد السلام سليمة

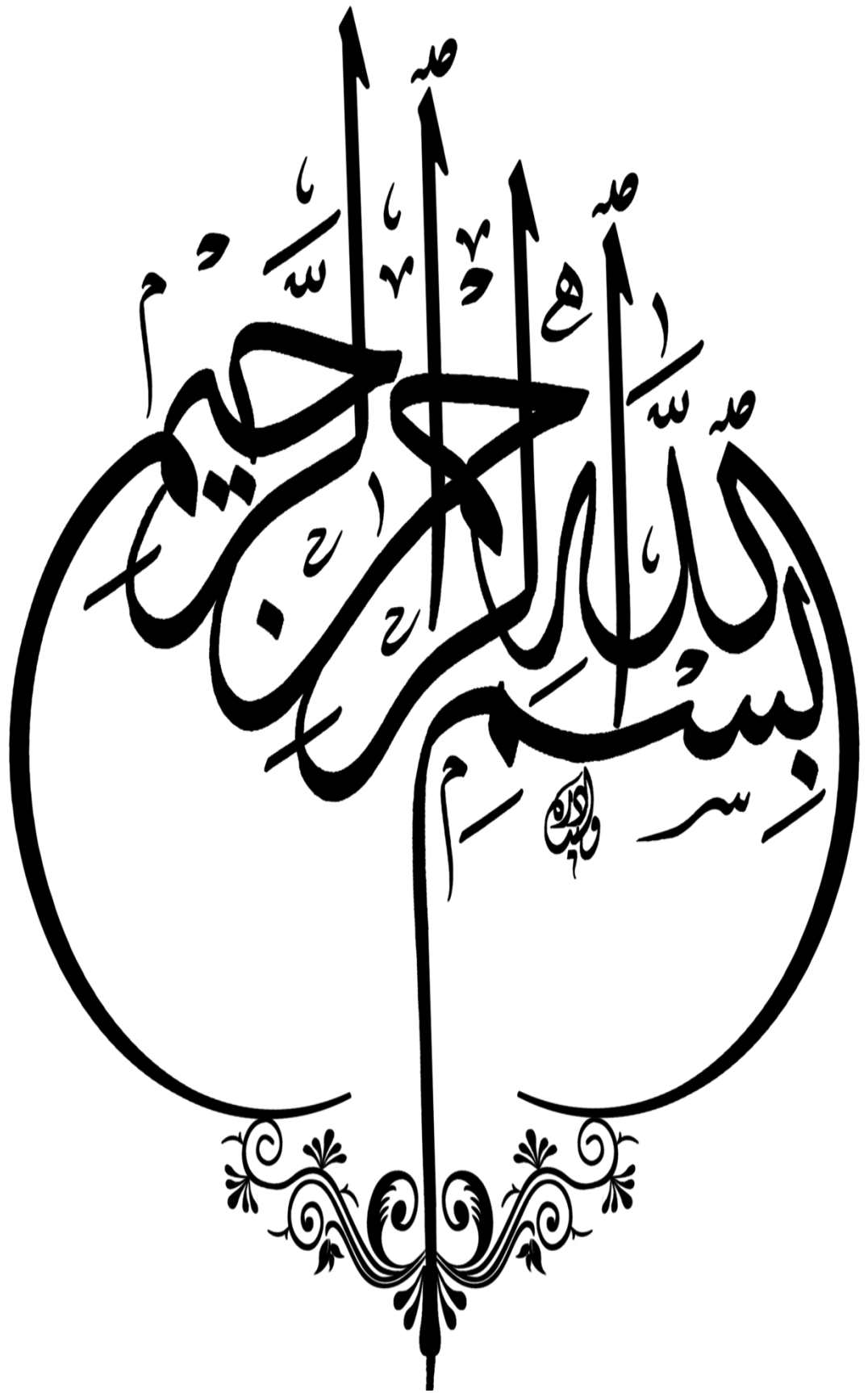
من إعداد الطالبة:

تراكة عبير

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة الأساتذة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	إسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة المسيلة	أستاذ التعليم العالي	بوخييط سليمة
مشرفا ومقررا	جامعة المسيلة	أستاذ التعليم العالي	عبد السلام سليمة
مناقشا	جامعة المسيلة	أستاذ التعليم العالي	جرار عزيزة

السنة الجامعية: 2024_2023



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

قال تعالى: ﴿رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليّ ﴿النمل آية ﴿١٩﴾ وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: ﴿من لا يشكر الناس لا يشكر الله﴾ رواه أحمد والبخاري وصححه الألباني .
الشكر والحمد في الأول والأخير لله سبحانه وتعالى نحمده حمدا كثيرا طيبا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه فهو الواحد الأحد الذي يسر لنا أمورنا، ونور لنا دربنا، وأعاننا على الصعوبات التي واجهتنا، وقدرنا على إنجاز هذا العمل المتواضع. ونسأله مزيدا من النجاح والتوفيق في نجاحات مقبلة بإذنه تعالى.

لا يسعنا في هذا المقام الكريم إلا أن ننسب الفضل لأصحابه، فنخص بالذكر: الأستاذة المشرفة عبد السلام سليمة، الأستاذ بدواي محمد سفيان، الأستاذة ديلمي راوية، الأستاذة بوخييط سليمة، الأستاذة زغلاش ليندة، الأستاذ بن جعفر رمضان، الأستاذ بسطي نور الدين، الذين لم يدخلو علي بتوجيهاتهم ونصائحهم والمعلومات القيمة التي قدموها لإعداد هذا العمل رغم إنشغالاتهم، نسأل الله العلي القدير أن يجازيهم خير الجزاء وأن يكتب صنيعهم في موازين حسناتهم.

كما نتقدم بالشكر والعرفان إلى أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم لمناقشة موضوع هذه المذكرة وإثرائها بأرائهم وملاحظاتهم للإستفادة من خبراتهم العلمية القيمة والتي سترفع حتما من القيمة العلمية لهذه الدراسة.

كما نتقدم بالشكر إلى جميع أساتذة العلوم الإنسانية والاجتماعية وخاصة أساتذة علم الاجتماع كل واحد بإسمه الذين درسونا طيلة مشوارنا الدراسي ووجهونا بأرائهم وأفادونا بأفكارهم في إنجاز هذه المذكرة بنفس طويل فشكر على طيبة خاطركم وسعة قلبكم وطول صبركم.

كما لا يفوتنا أن نشكر إدارة وموظفي بلدية المسيلة على تعاونهم ومساهماتهم في إنجاز الدراسة الميدانية. وأخيرا نوجه شكرنا إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع.

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم الحمد لله الذي ما نجحنا وما علونا ولا تفوقنا إلا برضاه الحمد لله الذي ما اجتزنا درياً ولا تخطينا جهداً إلا بفضلته واليه ينسب الفضل.

﴿وَأَخِرُ دَعْوَانَا أَنْ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ﴾

بعد مسيرة دراسية دامت سنوات حملت في طياتها الكثير من الصعوبات والتعب، ها أنا اليوم أقف على عتبة تخرجي أقطف ثمار تعبي وأرفع قبعتي بكل فخر، وامتنان. فالحمد لله حبا وشكراً وامتناناً، ما كنت لأفعل هذا لو لا فضل الله فالحمد لله على البدء وعلى الختام...

بكل فخر أهدي تخرجي وفرحتي التي انتظرتها طويلاً إلى من كانوا مصدر الدعم والعطاء دائماً..

إلى النور الذي أنار دربي والسراج الذي لا ينطفئ نوره أبداً والذي بذل جهد السنين من أجل ان أعتلي سلالم النجاح الى من أحمل اسمه بكل فخر الى من حصد الاشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم لطالما عاهدته بهذا النجاح ها انا أتممت وعدي وأهديته اليك ﴿أبي الغالي﴾

إلى من علمتني الأخلاق قبل الحروف، إلى الداعمة الأولى في حياتي واليد الخفية التي أزالته عن طريقي الأشواك والمصاعب وكانت ملجأً ويدي اليمنى في هذه المرحلة ﴿أمي وصديقتي ورفيقتي دربي﴾ لكل من كان عوناً وسنداً في هذا الطريق للأصدقاء الأوفياء ورفقاء السنين لأصحاب الشدائد والأزمات إلى من أفاضني بمشاعره ونصائحه المخلصه ﴿إلى جميع أفراد عائلتي وصديقاتي﴾

أهديكم هذا الإنجاز وثمره نجاحي الذي لطالما تمنيته ها انا اليوم أكملت وأتممت أول ثمراته بفضلته سبحانه وتعالى.

إلى كل الأساتذة ومن كان له الفضل في تعليمي منذ بداية مسيرتي إلى النهاية.

وأخيراً ما كنت لأفعل لو لا توفيق من الله ها هو اليوم العظيم هنا اليوم الذي أجريت سنوات الدراسة الشاقّة حالمته فيها حتى توالته بمنه وكرمه لفرحة التمام، الحمد لله الذي به خيراً وأملاً واغرقنا سروراً وفرحاً ينسيني مشقتي.

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين وتحسين أداء العاملين بمقر بلدية المسيلة. حيث إنطلقت الباحثة من تساؤل: ما طبيعة العلاقة بين التمكين الوظيفي وتحسين أداء العاملين بمقر بلدية المسيلة؟، وتمثلت فرضيات الدراسة في:

1. للإتصال علاقة طردية في تحسين أداء العاملين بمقر بلدية المسيلة.
2. للتدريب علاقة طردية في تحسين أداء العاملين بمقر بلدية المسيلة.
3. للمشاركة في إتخاذ القرارات علاقة طردية في تحسين أداء العاملين بمقر بلدية المسيلة.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي لأنه الأنسب لمثل هذا البحث، كما إعتمدت الباحثة على الإستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات بالإضافة إلى الملاحظة، حيث تم توزيع 97 إستبانة وإسترد منها 82 إستبانة صالحة للتحليل بنسبة % 86.31، وتكون مجتمع الدراسة من فئة الموظفين الإداريين بمقر بلدية المسيلة والذي بلغ عددهم 97 موظفا بإستخدام أسلوب المسح الشامل، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، ومنها: التكرارات، النسب المئوية، الجداول البسيطة، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار كا²، معامل الارتباط بيرسون. وبعد إجراء عملية التحليل البيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

1. للتمكين الوظيفي علاقة طردية إيجابية قوية في تحسين أداء العاملين بمقر بلدية المسيلة.
 2. للإتصال علاقة طردية إيجابية متوسطة في تحسين أداء العاملين بمقر بلدية المسيلة.
 3. للتدريب علاقة طردية إيجابية متوسطة في تحسين أداء العاملين بمقر بلدية المسيلة.
 4. للمشاركة في إتخاذ القرارات علاقة طردية إيجابية متوسطة في تحسين أداء العاملين بمقر بلدية المسيلة.
- الكلمات المفتاحية:** التمكين الوظيفي، تحسين أداء العاملين.

ABSTRACT :

This study aimed to identify the relationship between empowerment and improving the performance of workers at the headquarters of the municipality of M'sila , where the researcher started from the question of whether job empowerment has a relationship to improve the performance of workers at the headquarters of the municipality of M'sila. The hypotheses of the study were:

- 1_ Communication has a direct relationship in improving the performance of employees at the headquarters of the municipality of M'sila .
- 2_ Training has a positive relationship in improving the performance of employees at the headquarters of the municipality of M'sila
- 3_ To participate in decision-making a direct relationship in improving the performance of employees at the headquarters of the municipality of M'sila .

To achieve the objectives of the study, the descriptive approach was relied on because it is the most appropriate for such research, and the researcher relied on the questionnaire as a main tool for collecting information in addition to observation , where 97 questionnaires were distributed and 82 questionnaires valid for analysis were recovered by 86.31%, and the study population consisted of the category of administrative employees in the center of the municipality of M'sila, which amounted to 97, while the study sample consisted of 82 employees using the comprehensive survey method, and in light of this, data was collected and analyzed and hypotheses were tested. Using the statistical package for social sciences SPSS, many statistical methods were used to achieve the objectives of the study, including: frequencies, percentages, simple tables, arithmetic mean, standard deviation, Ka² test, Pearson correlation coefficient. After conducting the analysis of the study data and its hypotheses, the study reached a number of results, most notably :

- 1.Job empowerment has a strong positive positive relationship in improving the performance of employees at the headquarters of the municipality of Msila .
- 2.Communication has a positive relationship in improving the performance of employees at the headquarters of the municipality of Msila .
- 3 .Training has a positive relationship in improving the performance of employees at the headquarters of the municipality of Msila
4. To participate in decision-making, a positive relationship is medium positive in improving the performance of employees at the headquarters of the municipality of Msila .

Keywords: job empowerment, employee performance improvement .

فهرس المحتويات

.....	ملخص
IV	فهرس المحتويات
VII	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
أ	مقدمة

الفصل الأول

الإطار التصوري العام للدراسة

6	أولاً: الإشكالية
9	ثانياً: فرضيات الدراسة
10	ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع
11	رابعاً: أهمية الدراسة
11	خامساً: أهداف الدراسة
12	سادساً: تحديد المفاهيم
21	سابعاً: الدراسات السابقة

الفصل الثاني

التمكين الوظيفي للموظفين في الإدارة

34	تمهيد
35	أولاً: أهمية التمكين الوظيفي للموظفين في الإدارة
36	ثانياً: أهداف التمكين الوظيفي للموظفين في الإدارة
37	ثالثاً: أبعاد التمكين الوظيفي للموظفين في الإدارة
38	رابعاً: مبادئ التمكين الوظيفي للموظفين في الإدارة
39	خامساً: خطوات التمكين الوظيفي للموظفين في إدارة
42	سادساً: فوائد التمكين الإداري للموظفين في الإدارة
44	سابعاً: معوقات التمكين الوظيفي في الإدارة
45	ثامناً: متطلبات نجاح التمكين الوظيفي للموظفين في الإدارة

48	تاسعا: النظريات المفسرة للتمكين الوظيفي
59	خلاصة

الفصل الثالث

أداء العاملين في الإدارة

61	تمهيد
62	أولاً: أهمية تحسين أداء العاملين في الإدارة
63	ثانياً: عناصر أداء العاملين في الإدارة
65	ثالثاً: محددات أداء العاملين في الإدارة
66	رابعاً: أنواع أداء العاملين في الإدارة
68	خامساً: أبعاد أداء العاملين في الإدارة
69	سادساً: العوامل المؤثرة في أداء العاملين
70	سابعاً: طرق تحسين أداء العاملين في الإدارة
72	ثامناً: تقييم أداء العاملين
73	تاسعاً: معايير تقييم أداء العاملين في الإدارة
74	عاشراً: النظريات المفسرة لأداء العاملين
84	خلاصة

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

86	تمهيد
87	أولاً: حدود الدراسة
96	ثانياً: منهج وأدوات الدراسة
100	ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة
101	رابعاً: الأساليب الإحصائية
102	خلاصة

الفصل الخامس

عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

104.....	أولاً: عرض وتحليل البيانات وتفسيرها:
121.....	ثانياً: مناقشة الفرضيات في ضوء النتائج.....
128.....	ثالثاً: مناقشة الفرضيات في ضوء الدراسات السابقة.....
132.....	رابعاً: مناقشة الفرضيات في ضوء النظريات.....
136.....	خامساً: النتائج العامة للدراسة.....
141.....	خاتمة.....
143.....	التوصيات والإقتراحات.....
146.....	قائمة المصادر والمراجع.....
158.....	الملاحق.....

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
99	محاور ودرجات أداة الإستمارة	01
100	إستمارات الإستبيان الموزعة والمسترجعة	02
104	توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس	03
105	توزيع مفردات العينة حسب متغير السن	04
106	توزيع مفردات العينة حسب متغير الحالة العائلية	05
107	توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى الدراسي	06
108	توزيع مفردات العينة حسب متغير الوظيفة	07
109	توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة المهنية	08
111	تحليل بيانات متغير التمكين الوظيفي	09
115	تحليل بيانات متغير أداء العاملين	10
117	نتائج إختبار صحة الفرضية الأولى	11
118	نتائج إختبار صحة الفرضية الثانية	12
119	نتائج إختبار صحة الفرضية الثالثة	13
120	نتائج إختبار صحة الفرضية الرئيسية	14

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
104	توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس	01
105	توزيع مفردات العينة حسب متغير السن	02
106	توزيع مفردات العينة حسب متغير الحالة العائلية	03
107	توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى الدراسي	04
108	توزيع مفردات العينة حسب متغير الوظيفة	05
109	توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة المهنية	06

مقدمة

مقدمة:

تعد المنظمات أداة حيوية وهامة في المجتمعات الإنسانية المعاصرة ويشكل العنصر البشري فيها حجر الزاوية من خلال أنماط التفاعلات المختلفة التي يفرزها والتي نستطيع من خلالها الحكم على مدى فاعلية تلك المنظمات. لذلك كان الاهتمام به وإدارته وبتوجيهه وتحفيزه، من أهم الأمور التي تكاد تفوق أهميتها كل القضايا الأخرى المتعلقة بالمال والتكنولوجيا والهيكل والتصميم، وغيرها من الأمور الملموسة.

حيث فرضت الألفية الثالثة على منظمات الأعمال تحديات في غاية الجدية والحدثة ومنها على سبيل الذكر (الاهتمام برأس المال الفكري، والتركيز على بناء فرق العمل، وتطلعات وتعليقات جديدة لإدارة الموارد البشرية، والاستجابة السريعة للزبائن والاستقلالية والإبداع والمغامرة المحسوبة، وزيادة مساحة التمكين وحرية المبادرة).

وإن المتتبع للإرث الإداري للمراحل المتلاحقة لتسير الموارد البشرية يجد أن آليات الإدارة التقليدية التي تجعل من المدير هو المحور الذي تدور حوله جميع التوجهات بإعتباره السيد الذي هو على حق دائماً وما على المرؤوسين سوى الامتثال لما يريده قد ولى لان واقع اليوم يفرض على المدير النجاح إقتلاع هذه الجذور، ليفسح المجال لإهتمامات المرؤوسين ومشاعرهم ووجهات نظرهم لأن العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين هي حجر الأساس لنجاح عملية التطوير داخل المنظمات ووضع هذه العلاقة في إطار من الثقة والإحترام والفهم المتبادل، من شأنه خلق بيئة ملائمة لتحقيق أهداف المنظمة.

فمواجهة التحديات أنفة الذكر وإحتوائها يتطلب من إدارات منظمات الأعمال وقيادتها، إعادة النظر في أساليبها وآلياتها وممارساتها الحالية التي أصبحت غير قادرة على إحداث التغييرات المطلوبة وضمان البقاء في عالم الأعمال شديد المنافسة، وتختلف هذه التحديات وبشكل كبير جداً عن مثيلاتها في العقود السابقة لذلك تستلزم إدخال ممارسات وعمليات جديدة غير معهودة سابقاً أو أن ممارساتها محدودة حاضراً، ولعل أبرزها تأسيس ثقافة التمكين والسعي الجدي لإحداث التغيير بأسلوب منهجي واع وفق إستراتيجية ذات رؤى واضحة ومحددة المعالم والغايات والأهداف.

ومن المتعارف عليه أن العنصر البشري لم يحظ بقدر من الأهمية في بداية نشأة المؤسسات فقد كان يعتبر كآلة إنتاج وتآزمت أوضاعه بعد الثورة الصناعية وظهور الآلات والمصانع بدلا لوسائل الإنتاج اليدوية البدائية وحلت محل الإنسان، حيث ضاعت حقوقه وتم استغلاله أسوء إستغلال، وبظهور حركة الإدارة العلمية بدأ رسم مكان واضح لهذا العنصر.

حيث أدركت مؤسسات اليوم حقيقة جوهرية وهي أن القيمة الأساسية المحددة لها تستند على نوعية مواردها البشرية، ومدى كفاءتهم، وعلى المعارف التي يمتلكونها، فهو وحده العنصر الذي يمتلك قدرات عالية على العطاء المتجدد ويحتوي طاقات كامنة تستطيع المنظمة استغلالها الاستغلال الأمثل وتوجيهها لتحقيق أداء

مرتفع وهو الأمر الذي تسعى إليه كل منظمة. فالمعيار الأساسي للتفرقة بين المنظمات الناجحة والمنظمات الفاشلة يكمن في مدى تحكمها وتأطيرها لأهم مورد تمتلكه وهو العنصر البشري، خاصة في ظل التحولات التي نعيشها عموماً بالنسبة لجميع الميادين، لا سيما المرتبطة أكثر بالجانب الاقتصادي، وعليه فإن الحصول على المورد البشري المؤهل لا يكفي لبقاء واستمرار المؤسسات بل لا بد من توجيهه وتنميته بصورة مستمرة والعمل على تحسين أدائه، وهذا لا يكون إلا من خلال تكوينه وتطوير مساره الوظيفي.

كما أن الاهتمام بمفهوم التمكين الوظيفي أيضاً أصبح يشكل مطلباً أساسياً للمؤسسات الحديثة لإرتباطه بأداء الفرد، خصوصاً في ظل الاتجاه نحو تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية القائمة على المشاركة كإدارة الجودة الشاملة إعادة هندسة العمليات الإدارية، وهذا ما يميز مدخل التمكين الذي يقوم على فلسفة جديدة قوامها التركيز على دور العاملين وفعاليتهم في المؤسسة لا على التنظيمات المنافسة، وهو على صلة أكيدة باتجاهات التطوير السائدة والمتعلقة بتنمية الجانب الإنساني داخل المنظمة.

ولكي تكون المؤسسات مواكبة وملائمة للظروف الراهنة، وأكثر قابلية للنمو والازدهار وتحقيقاً للكفاءة والفاعلية، ومستجيبة للمتغيرات العالمية، فقد وجدت إدارتها أن بإمكانها تقليص النفقات، وتطوير دوافع العاملين، وزيادة الإنتاجية من خلال التمكين الوظيفي للقوى العاملة لديها، فالتمكين كأحد الأساليب الإدارية المعاصرة في إدارة الموارد البشرية ضرورة في حال تراجع مستوى أداء العاملين بسبب وجود نقائص معرفية لديها نقص في مؤهلاتها أو ملاحظة مواقف سلبية في سلوكها وذلك يتم من خلال عملية تقييم الأداء التي تعتبر من العمليات المهمة والأدوات الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي تنظيم من التنظيمات الإدارية للوصول إلى معدلات عالية من الكفاءة والإنتاجية.

حيث تقوم فكرة التمكين الوظيفي على منح الأفراد العاملين الثقة وتفويضهم الصلاحيات وتدريبهم ومنحهم الحرية والاستقلالية في العمل مما يولد لديهم شعوراً بالثقة والحافز لتحمل المسؤولية ويفجر لديهم الطاقات الكامنة والتي تظهر على هيئة إبداعات واقتراحات تزيد من دافعيتهم نحو الإنجاز الكفاء وبالتالي تحقيق الأهداف المشتركة.

ولعل ذلك ما جعل مدخل التمكين يلقي الإهتمام والعناية من قبل القائمين على المنظمات في محاولة منهم لدفع الأفراد نحو السلوكيات الإيجابية المنشودة والتي يتم تفعيلها من خلال أسلوب التمكين، خاصة إذا علمنا أن عملية تفعيله كإستراتيجية يساهم بلا شك في تعزيز السلوك الإيجابي في المنظمة أين يمكن أن تبرز العديد من السلوكيات التنظيمية من خلاله، لذا أضحت المنظمات اليوم تعمل على تمكين أفرادها نفسياً ما يحقق أهدافها في هذا المجال.

أما المؤسسة الجزائرية تأثرت هي الأخرى بالتحديات المفروضة من قبل الاقتصاد الجديد وتجد نفسها مجبرة على مواكبة مختلف التطورات من خلال خلق إستراتيجية جديدة في كل المجالات خاصة من ناحية

الموارد البشرية وذلك بتعزيز الاتصال ومشاركة المعلومات وتدريب العاملين وخلق ديناميكية جديدة داخل المؤسسة واعتمادها على التحفيز للوصول الى الغايات اذ نجد كل هذا ينحدر في إطار التمكين الوظيفي، الذي أصبح ثقافة سائدة في المنظمات الناجحة وهذا ما افتقدته المنظمات الجزائرية على اختلاف نشاطاتها منذ فجر الاستقلال، حيث أثقلت كاهلها المركزية المفرطة وطغيان البعد الاجتماعي على حساب ربحية المؤسسة ونماؤها.

وبالتالي يمكن القول أن الحال في منظمات اليوم الجزائرية على الخصوص في أمس الحاجة إلى إدراك أهمية كل من التمكين وتحسين الأداء وضرورة تبنيه وتطبيقه في المنظمة، حيث تنطلق أهمية كل منهما من علاقتهما بالعنصر البشري وكيفية تفعيل كل الطاقات من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وبما أن التمكين الإداري هو منح العاملين حرية التصرف وتحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات، فهو بذلك يحقق فرصة لإعمال العقل والتفكير الإبداعي، فالتمكين والثقة والسماح بتدفق المعلومات وزيادة فرص الحوار والتفاهم يساهم إلى حد كبير في إيجاد بيئة تنظيمية تبرز ملامح السلوك الإبداعي. فالتمكين الوظيفي الجيد للعاملين يعتبر وسيلة في رفع مستواهم وأدائهم ومن ثم رفع كفاءة المنظمة من خلال اتخاذ الجيد للقرارات الإستراتيجية.

وتثير بعض الدراسات شكوكا وأسئلة حول واقعية تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة وصعوبة تطبيقه على أرض الواقع، وذلك لأن تطبيقه في المنظمة يحتاج إلى تغييرات وتعديلات متعددة منها سلوكية ونفسية وإداريا وسياسية وسلطوية، وأيضا إعادة هيكلة المنظمة. وعلى الرغم من هذه الشكوك فهناك شركات عالمية ومؤسسات كبيرة وصغيرة طبقت هذا المفهوم، حيث وجدت مردودا إيجابيا ليس فقط على المستويات المعنوية مثل (رضا العاملين وولائهم فحسب)، بل على المستويات المادية أيضا مثل الأرباح والإيرادات كذلك. وفي المقابل هناك شركات فشلت في تطبيقه، وأخرى لم تحاول مستفيدة من تجارب الآخرين.

وفي الجانب الأكاديمي هنالك باحثون وعلماء استجابوا للنتائج الأخيرة، وأكدوا مثل **Chris Argyris** أن التمكين وهم وخيال لا جدوى منه وآخرون كثر أكدوا عكس ذلك، أي أن التمكين هو أساس للتقدم والرفق، ويمكن تطبيقه وتنفيذه في منظمات الأعمال.

هذه الجدلية على المستوى الأكاديمي، وعلى المستوى الإداري، أي على مستوى المؤسسات وعلى المستويات المختلفة، تعطي أهمية خاصة في تسليط الضوء على هذا المفهوم.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على العلاقة بين التمكين والأداء من خلال معرفة دور التمكين الوظيفي في تحسين أداء العاملين بمقر بلدية المسيلة، وضمن هذا السعي قسمت الدراسة إلى جانبين أساسيين هما:

جانب نظري: يأتي بعد المقدمة، والذي تضمن ثلاثة فصول توزعت كالتالي:

الفصل الأول: وقد جاء تحت عنوان الإطار التصوري العام للدراسة، وتضمن تحديد إشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، أسباب اختيار موضوع الدراسة، أهميته، أهدافه، تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة، ثم عرض الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع والتعقيب عنها.

أما **الفصل الثاني** والمعنون بالتمكين الوظيفي فقد تطرقنا فيه إلى أهمية التمكين الوظيفي، أهدافه، أبعاده، ومبادئه، خطوات تنفيذ التمكين وفوائده، معوقات التمكين الوظيفي ومتطلبات نجاحه، وأيضا النظريات المفسرة له.

وتناولنا في **الفصل الثالث** المتغير الثاني تحسين أداء العاملين والذي تضمن: أهمية الأداء، عناصره، ومحدداته، وأنواعه وأبعاده، بالإضافة إلى العوامل المؤثرة فيه، وإجراءات تحسينه، ثم انتقلنا للتحدث عن تقييم الأداء الوظيفي (مفهومه، معاييرهِ)، وأخيرا تطرقنا للنظريات المفسرة للأداء.

أما فيما يخص **الجانب الميداني** فقد إحتوى على فصلين:

الفصل الرابع: تم فيه عرض أهم الخطوات والإجراءات المنهجية للدراسة والتي تضمنت التعريف بالبلدية ميدان الدراسة، ثم تحديد مجالات الدراسة والتي تتمثل في (المجال المكاني، البشري، الزمني)، وكذا تحديد منهج الدراسة، مجتمع الدراسة وعينته، وأدوات جمع البيانات (الإستبانة، الملاحظة)، وأخيرا عرض أساليب التحليل المستخدمة في الدراسة.

ليكون **الفصل الخامس** آخر فصل في المذكرة والذي تناولنا فيه عرض وتحليل نتائج الدراسة حيث إشتمل على كل البيانات التي تم جمعها في الميدان، وقمنا بعرضها وتفريغها في جداول وتحليلها وصولا إلى تفسير ومناقشة الفرضيات في ضوء (فرضيات الدراسة، الدراسات السابقة، النظريات)، والخروج بأهم نتائج الدراسة. وفي الأخير ختمنا دراستنا بالخاتمة كحوصلة نهائية لبحثنا، وعرض أهم المصادر والمراجع المستخدمة والملاحق المعتمدة.

الفصل الأول

الإطار التطوري العام للدراسة

أولاً: الإشكالية

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: أهداف الدراسة

سادساً: تحديد المفاهيم

سابعاً: الدراسات السابقة

أولاً: الإشكالية

إن التقدم التكنولوجي الحاصل على الصعيد العالمي والعربي في مختلف مجالات الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية خاصة في مجال الأعمال أدى إلى تغيرات ملموسة على مستوى الهيكل التنظيمي للمنظمات، وشكل تحدياً كبيراً للنظم الإدارية والفكر الإداري على الصعيد النظري والتطبيقي، مما أدى بحتمية المؤسسات والمنظمات بمختلف أشكالها وأحجامها، مواجهة كل التحديات العالمية الحديثة والمتطورة وإعادة النظر في أساليبها وممارساتها وآلياتها التقليدية، ولكي تحافظ المنظمة على مكانتها في السوق، وفي عالم يتسم بمنافسة عالية وتكنولوجيا جديدة كان عليها أن تجعل من العنصر البشري هدفها الأساسي ومحور إستراتيجيتها لتحقيق أهدافها، كونه يمتلك طاقات وقدرات لا تمتلكها الموارد الأخرى، وضرورة في كافة العمليات الإنتاجية والإدارية والمالية والبيئية وغيرها، لذا وجدت المنظمات الحديثة نفسها أمام واقع فرض عليها استحداث أساليب وبرامج جديدة تحقق زيادة الرضا الوظيفي وتوجيه دافعية العاملين نحو الإبداع والابتكار ومعالجة النقائص التي يعاني منها العاملين من خلال إجراء عمليات التكوين والتدريب التي تهدف إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم. كل هذه التحولات تعكس حقيقة أن تمكين الموارد البشرية لم يعد مجرد خيار بل أصبح ضرورة إستراتيجية لتحقيق النجاح والتطور المستدام للمنظمة، حيث لم يعد مجرد عنصر وظيفي في منظومة الإنتاج فقط، بل أصبح الفاعل الاجتماعي الأساسي الذي يسهم في تطوير الأفكار وابتكار الحلول التي تعزز من تنافسية المنظمة. ومن هنا ظهر مفهوم التمكين الوظيفي كاستجابة لتحولات اجتماعية واقتصادية تسعى المؤسسات من خلالها إلى تحسين أدائها التنظيمي، والذي حقق انتشاراً واسعاً في أواخر الثمانينات وأوائل التسعينات، خاصة في المؤسسات الأجنبية والعربية حيث تم تبنيه كجزء من التطبيق العملي لتعزيز كفاءتها وتطوير قدراتها. ويُعتبر التمكين الوظيفي أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي أصبحت محط إهتمام الباحثين والمديرين في مجال الإدارة التنظيمية، نظراً لأهمية المورد البشري كعامل أساسي في تحريك نشاطات المنظمة. كما يُعتبر من العناصر الأساسية التي تساهم في نجاح وفعالية أي تنظيم من خلال العمل الذي يقوم به الموظفون والجهد الذي يبذلونه لخدمة المؤسسة. ويُعد أسلوب التمكين الوظيفي في أي مؤسسة حلاً ضرورياً وعنصراً أساسياً يساهم في تعزيز الابتكار لدى الموظفين واستغلال طاقاتهم الكامنة بنحو أفضل، وذلك من خلال تطوير كفاءاتهم ومهاراتهم على حل المشكلات ومواجهة التحديات الراهنة، هذا بالإضافة إلى منحهم الصلاحيات والمسؤولية وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتعزيز قنوات الإتصال الفعالة بينهم وبين الإدارة، فالصلاحيات الممنوحة للموظفين تتيح

للمؤسسة الاستفادة من تنوع الخبرات والمعارف، مما يعزز من جودة القرارات المتخذة ويقلل من المخاطر المرتبطة بالقرارات الأحادية، كما تتيح للموظفين التصرف بسرعة وكفاءة عند مواجهة المشكلات، حيث يتمكنون من إتخاذ القرارات المناسبة بناء على معرفتهم المباشرة بتفاصيل العمل، دون الحاجة للانتظار للموافقة من مستويات إدارية أعلى، هذه الإستقلالية تعزز من القدرة على تحسين الأداء، كما يعد الاتصال الفعال أحد الركائز الأساسية في ضمان تدفق المعلومات بسلاسة بين جميع مستويات الإدارة والموظفين، وتعزيز الإنتاجية داخل المنظمات، إذ لا يقتصر فقط على تبادل المعلومات بل يمتد ليشمل توجيه الاستراتيجيات، وتعزيز التعاون بين الفرق وتحفيز الموظفين، وإتخاذ قرارات مدروسة عبر ضمان تبادل المعلومات بشكل واضح ودقيق ليتمكن الأفراد من فهم الأهداف والمتطلبات بشكل أفضل، مما يعزز من تفاعلهم وإنتاجيتهم. كما أن تحسين أساليب الاتصال يساهم في بناء علاقات قوية داخل المنظمة، ويقلل من احتمالات حدوث سوء الفهم والصراعات، فمن خلال التواصل الفعال يمكن للمنظمات تحقيق التوافق بين مختلف الأقسام وتعزيز الكفاءة التشغيلية، مما يساهم في تحقيق أهدافها بشكل أكثر فاعلية. إضافة إلى ذلك، يوفر التدريب للموظفين فرصة لتعلم مهارات جديدة وتحديث معارفهم المتعلقة بوظائفهم، مما يساهم في تحسين الأداء الشامل للموظفين والمنظمة.

يعد أداء العاملين من أبرز القضايا في علم الإدارة والسلوك التنظيمي، إذ يشكل أولوية رئيسية لجميع المدراء والقادة في المنظمات الحديثة، نظرًا لتأثيره المباشر على أداء المؤسسة وإنتاجيتها. حيث أصبح المورد البشري عنصراً إستراتيجياً لا غنى عنه، تعتمد عليه المؤسسات لتحقيق النجاح والتفوق في بيئة العمل التنافسية. ولهذا السبب، أصبحت المؤسسات تولي إهتماماً كبيراً بمستوى جودة الأداء من خلال تطبيق أساليب وممارسات إدارية تتضمن تقييم الأداء بشكل دوري، وتحديد الأهداف الواضحة، وتوفير التدريب المناسب للموظفين وتحفيزهم بوسائل متعددة تهدف إلى رفع كفاءة وفعالية هذا المورد. وعلاوة على ذلك، تلعب ثقافة المؤسسة والإدارة الرشيدة دوراً كبيراً في تحسين أداء الموظفين، إذ تساهم بيئة العمل المشجعة في تحفيز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم، وبذلك يصبح أداء العاملين ليس مجرد مقياس لنجاح الأفراد بل مؤشراً على صحة النظام الإداري بوجه عام، مما ينعكس إيجاباً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بكفاءة وفعالية. وبالتالي يمكن القول أن تحسين الأداء ليس مجرد هدف إداري، بل خطوة هامة طويلة الأمد يتيح للمؤسسات بناء قاعدة قوية من الكفاءات والإبتكارات التي تدعم قدرتها على التوسع والتفوق في مختلف المجالات.

ويؤكد العديد من الباحثين أن أداء العاملين يُعد ميزة تنافسية حيوية لأي مؤسسة؛ إذ لا يعتمد التميز في الأداء فقط على ما تمتلكه المؤسسة من موارد مالية وتكنولوجية، بل يعتمد بشكل أساسي على قدرتها في توفير قوى بشرية ذات كفاءة عالية. وبناءً على ذلك، يمكن القول أن الأداء هو نتاج التفاعل بين الجهد والقدرات وفهم الموظف لدوره وتأثيره في تنفيذ المهام والأعمال داخل المنظمة.

وفي ظل التطورات والتغيرات السريعة في مجال الفكر الإداري والانتقال من الدور التقليدي إلى الدور الحديث في النظم والمبادئ والمهام، أصبحت المنظمات في دول العالم الغربي والوطن العربي بما فيها الجزائر تواجه العديد من المشكلات خاصة فيما تعلق بتحسين أداء العاملين، ويبقى هذا المشكل من المعضلات التي تسعى المنظمات إلى مواجهتها والتغلب عليها، ولتفادي الركود والخسارة لجأت هذه المنظمات إلى تبني استراتيجية التمكين كمنهج إداري ضروري في زيادة كفاءة الموظفين باعتبارهم القوة الدافعة لبقاء واستمرارية هذه المنظمات.

تشكل المؤسسات العامة والخاصة في الجزائر ركيزة أساسية في الاقتصاد الوطني، حيث تلعب دورًا محوريًا في تعزيز التنمية المستدامة ودفع عجلة النمو الاقتصادي. إلا أن هذه المؤسسات تواجه تحديات كبيرة في سبيل تحسين أدائها الوظيفي وتمكين موظفيها، وعلى الرغم من الجهود المبذولة لتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية، إلا أنها لم تتمكن من تحقيق خطوات ملموسة وفعالة في مجال تمكين موظفيها، على عكس العديد من المؤسسات الأخرى. فقد افتقرت إلى وضع استراتيجيات جادة لاستغلال الطاقات البشرية بشكل فعال، مما حال دون رفع مستوى الكفاءة والجودة في الأداء. وبدلاً من التوجه نحو تحقيق نمو مستدام وتطور طويل الأمد، استمرت المؤسسة في تبني نفس الأساليب الإدارية التقليدية التي تحد من تنمية القدرات الفكرية للموظفين، مما أدى إلى إهدار هذه الطاقات وعدم توجيهها بالشكل الذي يحقق الأهداف المؤسسية بفعالية.

وأصبح من الضروري على المؤسسة الجزائرية تبني فلسفة إدارية جديدة لمواجهة التحديات ومواكبة التطورات التكنولوجية، وذلك عبر تطبيق سياسة التمكين التي تلعب دورًا مهمًا في تحقيق أعلى درجات الفاعلية والارتقاء بالمؤسسة. ورغم التقدم الذي أحرزته الجزائر في تطوير الحقل الاقتصادي، إلا أن مفهوم التمكين، وخاصة في المؤسسة الجزائرية، لا يحظى بالاهتمام الكافي على الصعيد التطبيقي مقارنة بالمؤسسات العالمية المعاصرة. فما زالت معظمها تعتمد على ممارسات وهياكل إدارية تقليدية، مع غياب الإجراءات التنظيمية التي تدعم سياسة التمكين، مما يعوق تمكين العمال وتحقيق أهداف المؤسسة.

وفي ظل هذه التحديات المتزايدة ، تعين على الإدارات الجزائرية إجراء تغييرات جوهرية في هيكلها التنظيمية وبرامجها وخططها. وهذا يتضمن تبني أساليب إدارية تتسم بالحكمة والتطور المستمر، مما يجعل المؤسسة أكثر مرونة وقدرة على الاستجابة للظروف المتغيرة في بيئتها . فمن خلال اعتماد نماذج إدارية مرنة ، يمكن للمؤسسات الجزائرية أن تعزز قدرتها على تحليل المعطيات والاتجاهات الحالية ، مما يساعدها على اتخاذ قرارات مستنيرة تساهم في تحسين الأداء والارتقاء به إلى مستويات أعلى.

إن مستقبل المؤسسات الجزائرية ونجاحها يرتبط بشكل مباشر بأداء العاملين وتمكينهم الوظيفي. لذا، يُعد التمكين الوظيفي عنصراً أساسياً في مختلف المجالات، ويتطلب تطبيقه ضمن التنظيمات تخطيطاً دقيقاً، وتنفيذاً مدروساً، ومتابعة مستمرة. هذا من شأنه أن يُمكن العاملين من أداء مهامهم بكفاءة، مما يضمن تحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة. واستناداً إلى ما تم طرحه سابقاً، تهدف هذه الدراسة إلى إستقصاء العلاقة بين التمكين الوظيفي وتحسين أداء العاملين في بلدية المسيلة، حيث تمحورت إشكالية الدراسة في التساؤل التالي:

➤ ما طبيعة العلاقة بين التمكين الوظيفي وتحسين أداء العاملين بمقر بلدية المسيلة ؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية

1. ما طبيعة العلاقة بين الإتصال وتحسين أداء العاملين بمقر بلدية المسيلة ؟
2. ما طبيعة العلاقة بين التدريب وتحسين أداء العاملين بمقر بلدية المسيلة ؟
3. ما طبيعة العلاقة بين المشاركة في إتخاذ القرارات وتحسين أداء العاملين بمقر بلدية المسيلة ؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

- الفرضية العامة:

➤ للتمكين الوظيفي علاقة طردية في تحسين أداء العاملين بمقر بلدية المسيلة.

- الفرضيات الفرعية:

الفرضية الجزئية الأولى:

1. للاتصال علاقة طردية في تحسين أداء العاملين بمقر بلدية المسيلة.

الفرضية الجزئية الثانية:

2. للتدريب علاقة طردية في تحسين أداء العاملين بمقر بلدية المسيلة.

الفرضية الجزئية الثالثة:

3. للمشاركة في إتخاذ القرارات علاقة طردية في تحسين أداء العاملين بمقر بلدية المسيلة.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع:

تعتبر مرحلة اختيار الموضوع من أهم مراحل البحث العلمي، فهي تعكس مدي قدرات وطموحات الباحث وترجع أسباب اختيار موضوع دور التمكين الوظيفي في تحسين أداء العاملين إلى عدة أسباب ومبررات منها ما هي ذاتية ومنها ما هي موضوعية.

1_ أسباب ذاتية:

أ_ موضوع الدراسة يندرج ضمن الاختصاص والتكوين، خاصة وأنه يتناول الحديث عن واحد من أحدث المواضيع في مجال إدارة الموارد البشرية ألا وهو تمكين العاملين، والذي يعد من المواضيع التي تطمح الباحثة إلى التعمق في دراستها وتحليلها خصوصا محفزات ومعوقات الأداء في بيئة الأعمال الجزائرية.

ب_ الرغبة الشخصية في دراسة موضوع التمكين الوظيفي والأداء من أجل تقديم قيمة مضافة تحسن من واقع المؤسسات في الجزائر، حيث نلاحظ أن العامل الجزائري يمتاز بميزة سلبية قاتلة للعمل والإنتاجية، ألا وهي عدم قضاء ساعات العمل كاملة في إنجاز عمله ويضيع جزء مهم منها في الكلام أو التنقل داخل أروقة مكان عمله، الأمر الذي جعل الباحث يطمح لإيجاد سبل تعويض تلك السلوكيات السلبية بسلوكيات إيجابية تحسن من أداء العامل بشكل خاص والمؤسسة بشكل عام.

ج _ الرغبة في الإطلاع أكثر على هذا الموضوع وإكتساب رصيد معرفي عنه.

2_ أسباب موضوعية:

أ_ حاجة المنظمات الجزائرية إلى إصلاح إداري يساهم في زيادة قدرتها على البقاء والاستمرار، الأمر الذي يجبرها على إعادة النظر في العديد من المفاهيم المرتبطة بنجاحها، ومن أهمها تمكين العاملين وتحسين مستويات أداءهم. وانطلاقا من هذا ستتم محاولة إمداد المدير الجزائري بمفاهيم التمكين وأهميته وآليات تفعيله بالإضافة إلى حقيقة الأداء البشري ومداخل تنميته وعلاقته بالتمكين.

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

ج- قابلية الدراسة للبحث وإمكانية النزول بها للميدان.

رابعاً: أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال أهمية موضوعها وتحديد العلاقة بين متغيراته. حيث تتناول الدراسة موضوع التمكين وهو واحد من أحدث المفاهيم الإدارية المعاصرة في مجال إدارة الموارد البشرية، وهي من المداخل الهامة التي تسعى لتبني الإدارة المفتوحة التي تسمح بمشاركة مواردها البشرية في إدارة منظماتها لضمان الزيادة والتميز كونه العامل الأساسي في نجاح أي منظمة، كما تكمن أهمية الدراسة كونها تعتبر من الدراسات القليلة في حدود إطلاعنا التي تطرقت الموضوع التمكين والأداء الوظيفي، خاصة فيما يتعلق بتحليل واقعها في بيئة المنظمة بدراسة العلاقة بين التمكين والأداء في المنظمة. كما تبرز أهمية هذا البحث في مساعدة المسؤولين في الإدارات على فهم مدى تأثير التمكين على تحسين الأداء الوظيفي للأفراد والإستفادة من نتائج الدراسة في التعرف على مستوى التمكين الوظيفي لدى الأفراد والعمل على تعزيزه وحثه على إظهار أفضل أداء يمكن الوصول إليه، كما قد تكون هذه الدراسة المنطلق لإجراء بحوث أخرى تدعيمية سواء ما تعلق بموضوع التمكين أو الأداء الوظيفي.

خامساً: أهداف الدراسة:

من خلال دراستنا للتمكين الوظيفي والأداء نسعى إلى:

- 1_الكشف عن العلاقة بين التمكين الوظيفي وتحسين أداء العاملين ببلدية المسيلة.
- 2_ تسليط الضوء على أبعاد التمكين الوظيفي (الإتصال، التدريب، المشاركة في إتخاذ القرارات) والتعرف على مدى تطبيقها من وجهة نظر الموظفين الإداريين بمركز بلدية المسيلة.
- 3_ التعرف على العلاقة بين أبعاد التمكين الوظيفي (الإتصال، التدريب، المشاركة في إتخاذ القرارات) وتحسين أداء العاملين ببلدية المسيلة.
- 4_ تسليط الضوء على التمكين الوظيفي باعتباره مفهوماً جديداً بالنسبة لبعض الباحثين المتأكدين من فشل تطبيقه في المؤسسة العربية وبالأخص الجزائرية.
- 5_ التأكد من صحة الفروض والاجابة عن التساؤلات التي تطرحها الدراسة.
- 6_ الكشف عن الإطار النظري لمتغيرات الدراسة (التمكين الوظيفي وأداء العاملين).

سادسا: تحديد المفاهيم:

1. التمكين الوظيفي:

أ_ لغة: التمكين في اللغة مصدر (مكن) ومكن فلانا من الشيء: جعل له عليه سلطانا وقدرة.¹

كما ان التمكين يعني التقوية والتعزيز مشتق من الفعل مكنى بمعنى سعى الى تمكينه من النجاح جعله مؤهلا للنجاح.² ووردت كلمة مكن (مكنه) بمعنى جعله قادرا على فعل شيء معين ويقال استمكن الرجل من الشيء صار اكثر قدرة عليه , كما يقال متمكن من العلم او من مهارة معينة بمعنى مثقفا بالعلم والتمهين.³

كما عرفه قاموس (webster): بأنه عملية منح السلطة القانونية او تحويل السلطة الى شخص ما او هو اتاحة الفرصة للفرد بالقيام بعمل ما.⁴

ب_ التمكين في القران الكريم:

وقد ورد مفهوم التمكين في القران الكريم في اكثر من اية من ايات القران الكريم فقد قال الله سبحانه وتعالى: (إِنَّا مَكِّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا).سورة الكهف (الآية: 84) أي: جعلنا له في الأرض تمكنا وتصرفا.⁵

وكذلك قوله تعالى: (وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُوا مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ. وَلَاجِرُ الْآخِرَةِ خَيْرٌ لِلَّذِينَ آمَنُوا وَكَانُوا يَتَّقُونَ).سورة يوسف (الآية:56-57).
وقال الله تعالى: (وَلَقَدْ مَكَّنَّاهُمْ فِيمَا إِنْ مَكَّنَّاكُمْ فِيهِ وَجَعَلْنَا لَهُمْ سَمْعًا وَأَبْصَارًا وَأَفْئِدَةً فَمَا أَغْنَى عَنْهُمْ سَمْعُهُمْ وَلَا أَبْصَارُهُمْ وَلَا أَفْئِدَتُهُمْ مِنْ شَيْءٍ إِذْ كَانُوا يَجْحَدُونَ بِآيَاتِ اللَّهِ وَحَاقَ بِهِمْ مَا كَانُوا بِهِ يَسْتَهْزِئُونَ).سورة الاحقاف (الآية 26:).

¹ إميل بديع يعقوب: موسوعة علوم اللغة العربية، ط1، دار الكتب العلمية، لبنان، 2006، ص661.

² سعد سالم سلطان: تمكين الاقليات من الحقوق المدنية والسياسية في القانون الدولي العام والدستور العراقي لسنة 2005، ط1، دار الاكاديميون للنشر والتوزيع، عمان (الاردن)، 2020، ص 17.

³ بشرى نواف الصرايرة: التمكين والذمة المالية للمرأة العاملة وعلاقتها في العنف الاسري، ط 1، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص33.

⁴ الوراقي، مسيرة عبد الرؤوف علي: التمكين الاداري واثره على صراعات العمل داخل المؤسسات التعليمية، مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية، المجلد 15، العدد 106، مصر، 2018، ص 134.

⁵ محمد خميس محمد العثماني: نحو اعداد الصف الثاني للقيادات الامنية دراسة تطبيقية على المؤسسات الامنية في الامارات، ط1، مركز بحوث الشرطة القيادة العامة لشرطة الشارقة، الامارات، 2014، ص 152.

ج - إصطلاحا:

عرفه **strevenson**: بأنه إعطاء قدر أكبر من المسؤولية والسلطة للأفراد في المستويات من خلال التدريب والثقة والدعم والمبادرة في حل المشكلات مباشرة دون الرجوع الى الادارة لتحسين أداء المنظمة.¹

يرى **robbins**: بأنه منح العاملين السلطة اللازمة والحرية في العمل وجعلهم قادرين على خدمة المنظمة بفعالية.²

يرى **الرشودي** بأن التمكين هو العملية الإدارية التي بموجبها يتم الإهتمام بالعاملين من خلال إثراء معلوماتهم، وزيادة مهاراتهم، وتنمية قدراتهم الفردية، وتشجيعهم على المشاركة وتوفير الإمكانيات اللازمة لهم بما يحفزهم على إتخاذ القرارات المناسبة.³

وعرفه **عبد الوهاب**: أنه المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم باتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتفكير الإبداعي، والتصرف في المواقف، وتحمل المسؤولية، والرقابة على النتائج.⁴

عرفه **السامرائي** بأنه: عملية إدارية معاصرة تؤكد منح العاملين حق تصرف العمال في إدارة نشاطاتهم داخل المؤسسة عن طريق تفويضهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت ومنحهم الحرية الكاملة لأداء أعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة.⁵

د_ التعريف الاجرائي للتمكين الوظيفي:

التمكين الوظيفي: هو عملية إدارية معاصرة تجسدها بلدية المسيلة اتجاه موظفيها عن طريق منحهم السلطة والحرية والإستقلالية في أداء أعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة وناجحة وذلك من خلال التدريب والثقة والدعم وتشجيعهم على المشاركة بإتخاذ القرارات وحل المشكلات دون تدخل المسؤولين أو الإدارة.

¹ سمر محمد شاهين وآخرون: تأثير التمكين الوظيفي على تنمية القدرات الإبتكارية للعاملين بالتطبيق على شركات البترول، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، المجلد 53، العدد 3، جامعة 6 أكتوبر، 2023.

² ماجدة عبد الشافي خالد منصور: أثر التدوير والتمكين في تحسين أداء الموظف العام، مجلة روح القوانين، مجلد 91، العدد 100، جامعة طنطا، مصر، 2022، ص 451.

³ رامز عزمي بدير، محمد جودت فارس: التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2013، ص 11.

⁴ رامز عزمي بدير، محمد جودت فارس: مرجع نفسه، ص 10.

⁵ سليمة بوزيد: إستراتيجية التمكين الإداري مدخل لتحقيق الولاء التنظيمي، العدد 1، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2020، ص 518، 519.

2_ أداء العاملين:

أ_ لغة: جاء في معجم الوسيط بالمعاني التالية:

أدى الشئ: قام به، أدى الدين: قضاها، أدى الصلاة: قام بها لوقتها، أدى الشهادة: أدلى بها، أدى إليه الشئ: أوصله إليه.

الأداء: التأدية والتلاوة.¹

إن مصطلح الأداء يقابل اللفظة اللاتينية performance التي تعني إعطاء كلية الشكل لشئ ما، والتي إشتقت منها اللفظة الإنجليزية performance والتي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه وهو نفس المعنى الذي ذهب إليه قاموس petit Larousse²، ويعني حسب معجم المصطلحات المستخدمة لقياس الأداء والتقييم بأنه إدراك وتحقيق نتائج هادفة من قبل المنظمة.³ ويعني الأداء في اللغة: أدى تأدية أوصله وقضاه، وتأديت له من حقه أي قضيته.⁴

ب_ إصطلاحا:

يعرفه الصرايرة: بأنه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب.⁵

يعرفه (A. Kherakhen): بأنه "تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام على فعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة".⁶

عرفه الحوامدة والفهداوي: "مجموعة من السلوكيات الإدارية ذات العلاقة، والمعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة

¹ مريم أرفيس: الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة _ دراسة نظرية _ مجلة التغير الاجتماعي، العدد 6، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018، ص 478.

² عبد المليك مزهوده: الأداء بين الكفاءة والفعالية _ مفهوم وتقييم _ مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2001، ص 86.

³ عدان نبيلة: تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في المنظمات الحديثة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 7، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2020، ص 19.

⁴ حسين محمد الحراشنة: إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011، ص 90.

⁵ محمد بن عبد الله الثبيتي: إدارة المعرفة (إستراتيجية لتطوير الأداء)، ط 1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان (الأردن)، 2020، ص 51.

⁶ محمد بن عبد الله الثبيتي: مرجع نفسه، ص 51.

في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة، والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية.¹

تعريف الأداء حسب (Miller et Bromily) ينظر هذان الكاتبان إلى الأداء على أنه: «انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة (الدولة) للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.²

ج_ التعريف الإجرائي لأداء العاملين:

هو مجموعة من السلوكيات الإدارية التي تعبر عن قيام الموظفين بأعباء ومهام الوظيفة التي يزاولونها ببلدية المسيلة بكفاءة وفعالية من أجل تحقيق أهداف المنظمة والافراد.

3_ الاتصال:

أ_ لغة: كلمة اتصال، والأصل فيها على المدلول اللفظي لكلمة الاتصال، والأصل فيها في اللغة العربية (وصل): وصل فلان الشيء، وإلى الشيء وصولاً، بمعنى بلغه وانتهى إليه، فنقول (وصلني الخبر ووصل إلى الخبر).³

هذه الكلمة مشتقة من الأصل اللاتيني Communis بمعنى المشاركة وتكوين العلاقة. كما يرجع البعض هذه الكلمة إلى الأصل Common بمعنى عام أو مشترك. وفي اللغة العربية ترجع إلى الفعل اتصل، والإسم يعني المعلومات المبلغة أو الرسالة الشفوية أو تبادل الأفكار والآراء والمعلومات عن طريق الكلام أو الإشارات والرموز. وهو اليوم بمثابة فعل ورد فعل عكس مفهوم الإعلام القديم الذي هو فعل لا ينتظر رداً عليه، ففي العملية الإتصالية رد الفعل يكون بمثابة الاستجابة لترجمتها التغذية الراجعة أو رجع الصدى.⁴

¹ فايز عبد الرحمن الفروخ: التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2010، ص 44.

² محمد وائل القيسي: الأداء الإستراتيجي الأمريكي بعد العام 2008: إدارة باراك أوباما أنموذجاً، ط 1، العبيكان للنشر، السعودية، 2016، ص 46، 47.

³ بدر ناصر حسين: مفهوم الإتصال (communication) البعد النفسي والإجتماعي أنموذجاً، مجلة مركز بابل، العدد 2، جامعة بابل - مركز بابل للدراسات الحضارية والتاريخية، العراق، ص 193.

⁴ مي العبد الله: المعجم في المفاهيم الحديثة للإعلام والإتصال المشروع العربي لتوحيد المصطلحات، ط 1، دار النهضة العربية، لبنان، 2014، ص 21.

ب_ إصطلاحا:

عرف إنجل باركنسون (A. Parkinson): بأن الاتصال هو: عملية منظمة، ونظمية وعفوية أيضاً تنطوي على إرسال وتحويل معلومات وبيانات من جهة إلى جهة أخرى، شريطة أن تكون البيانات والمعلومات المحولة مفهومة ومستساغة من قبل المستهدفين بها.¹

كما عرفه **العلاق** بأنه أحد ركائز التوجيه، حيث ينطوي على تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من فرد أو مجموعة إلى أفراد أو مجاميع، بغرض الإبلاغ، أو التأثير، أو إحداث التغيير باتجاه بلوغ أهداف محددة مسبقاً.²

ويؤكد ستانلي ((Stanley) أن الاتصال عبارة عن عملية تبادل تفاعلي بين أطراف ذات لغة مشتركة، وليس عملاً فردياً منعزلاً، حيث تقاس فعالية الاتصال في ضوء قدرة عملية التبادل على إحداث حالات تفاعل، وتناغم وانسجام، وفهم مشترك للرموز المتبادلة.³

وأوضح حجاب الاتصال بأنه "تلك العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات والآراء والأفكار والاتجاهات والمشاعر ما بين طرفي الاتصال داخل الجماعة أو التنظيم أو المجتمع باستخدام وسيلة أو وسائل معينة، ورموز شفوية أو مكتوبة، وأساليب محددة عن طريق إطار موقفي محدد من أجل تحقيق التفاعل والتفاهم المتبادل لتحقيق أهداف محددة".⁴

ويعرف أيضاً بأنه: عملية ديناميكية يقوم بها شخص ما أو أشخاص بنقل رسالة تحمل المعلومات أو الآراء أو الاتجاهات أو المشاعر إلى الآخرين لتحقيق هدف ما عن طريق الرموز ولتحقيق استجابة ما في وضع ما أو (سياق) بيئة اتصالية بغض النظر عما قد يعترضها من تشويش".⁵

ويمكن تعريف الاتصال بأنه: عملية يتم بموجبها نقل أو تحويل معلومات، وأوامر، وآراء، وتعليمات.. إلخ من جهة لأخرى التي قد تكون فرداً أو جماعة، وذلك من أجل إحاطتهم بها، والتأثير في سلوكهم وتفكيرهم

¹ بشير العلاق: الإتصال في المنظمات العامة: بين النظرية والممارسة، ط 1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2010، ص 2.

² حميد الطائي، بشير العلاق: أساسيات الإتصال نماذج ومهارات، ط 1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2009، ص 6.

³ بشير العلاق: أساليب وطرق إعداد التقارير والخطب التقليدية والإلكترونية، ط 1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ص 2010، ص 15.

⁴ علي صادق، محمد عبد حسن الساعدي: الإنصال المواجهي: الحملات الإنتخابية وتأثيرها في الجمهور، ط 1، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2021، ص 15.

⁵ علي صادق، محمد عبد حسن الساعدي: مرجع نفسه، ص 16.

وتوجيههم الوجهة الصحيحة المطلوبة. باستخدام وسيلة اتصال مناسبة، بهدف ضمان استمرارية العمل في المنظمة.¹

ج - التعريف الاجرائي للإتصال:

من خلال ما سبق نستخلص أن الإتصال عملية ديناميكية تفاعلية تنطوي على نقل وتبادل الأفكار والمعلومات والاتجاهات والأوامر بين موظفي بلدية المسيلة باستخدام وسيلة إتصال مناسبة قد تكون شفوية أو كتابية أو غير ذلك من الوسائل المتاحة للتأثير على سلوكيات واتجاهات الموظفين وتوجيههم الوجهة الصحيحة المطلوبة بهدف ضمان إستمرارية العمل في المؤسسة.

4_ التدريب:

أ_ لغة: درب على الشيء بمعنى مرن وحذق، ودرب فلانا بالشيء وعليه بمعنى عوده.²

ب_ إصطلاحا:

عرف صلاح عبد الباقي التدريب على أنه: نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل.³

ويعرف بأنه عملية هدفها اكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان، وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والسلطة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من اجل رفع مستوى الكفاءة والزيادة في الإنتاجية.⁴

يعرف أيضا بأنه: إعداد وتأهيل الأفراد فنيا ومهنيا وإداريا، وإكسابهم إمكانيات ومهارات ترفع من قدراتهم الإنتاجية في الوحدات الصناعية والخدمية، والإدارية.⁵

ويعرف بأنه جهد تنظيمي يهدف لتسهيل اكتساب العاملين المعارف والمهارات المرتبطة بالعمل، أو تغيير اتجاهات أو سلوكيات العاملين بما يضمن تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة.⁶

¹ ياسر احمد عربيات: المفاهيم الإدارية الحديثة، ط 1، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2008، ص 194.

² إبراهيم علي صالح الحسني: التدريب التعاوني ورفع كفاءة العمل، ط 1، مركز ديبونو لتعليم التفكير، عمان (الأردن)، 2015، ص 36.

³ عطا الله محمد تيسير الشرعة: إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة، ط 1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ص 18.

⁴ علي جبار الشمري: الأساليب العلمية في ممارسة العلاقات العامة، ط 1، العربي للنشر والتوزيع، مصر، 2011، ص 67.

⁵ بسمة عدنان السيوفي: تدريب من اجل الإزدهار، ط 1، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2019، ص 23.

⁶ عبد الكريم أحمد جميل: تدريب وتنمية الموارد البشرية، ط 1، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، 2016، ص 121.

التدريب هو نشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فاعل ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة.¹ ويعرف أيضا : هو تلك الجهود التي تهدف إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل.²

ج _ التعريف الإجرائي للتدريب:

هو عملية إدارية ونشاط مخطط من قبل بلدية المسيلة هدفها إعداد وتأهيل موظفيها فنيا ومهنيا، وتزويدهم بمجموعة من المعلومات والمعارف والخبرات والإمكانيات اللازمة التي تساهم في تحسين أدائهم في العمل ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية في المنظمة بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة والأفراد.

5_ المشاركة في اتخاذ القرارات:

أ_ إصطلاحا:

هي إعطاء كافة أفراد التنظيم فرصة المساهمة في القرارات من خلال تبادل الآراء والإستفادة من الخبرات وفق أسس وقواعد غير موضوعية تؤدي إلى تحقيق أهداف الأفراد من جهة وأهداف المؤسسة التي ينتمون إليها من جهة أخرى.³

ويعرف **الهمشري** اتخاذ القرار بأنه: عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل الأنسب لحل مشكلة معينة من بين مجموعة من البدائل المتاحة أمام متخذ القرار وذلك بالمفاضلة بينهما باستخدام معايير محددة، وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار أو هو الحل أو التصرف أو البديل الأفضل الذي تم اختياره من بين عدة حلول أو تصرفات أو بدائل متاحة أمام متخذ القرار لحل مشكلة معينة.⁴

عرفها **العنزي**: بأنها عملية تفاعل الفرد عقلياً ووجدانياً مع الجماعة التي يعمل معها في المنظمة بطريقة تمكنه من تعبئة الجهود والطاقات لتحقيق الأهداف المشتركة وتحمل المسؤولية.⁵

¹ وليد الحياي: دور وآثار التدريب في إنتاجية القوى العاملة، ط 1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان (الأردن)، 2016، ص 41.

² إبراهيم عبد السلام أحمد، عبد المطلب: أثر البرامج التدريبية علي تنمية مهارات العاملين: دراسة تطبيقية على مؤسسات حكومية بولاية الخرطوم، المجلد 4، العدد 1، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2018، ص 13.

³ إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر: صناعة وإتخاذ القرار، ط 1، دارطبية للنشر والتوزيع، السعودية، 2016، ص 102.

⁴ كوسة بوجمعة، نعيم بوعموشة: لوحة القيادة والمشاركة في إتخاذ القرار ومعوقات نجاح نظم المعلومات في المؤسسات الجزائرية، مجلة آفاق للعلوم، العدد 7، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2017، ص 132.

⁵ سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي: درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية وعلاقتها بالنمط القيادي القائد المدرسة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 4، العدد 28، المركز القومي للبحوث، غزة (فلسطين)، 2020، ص 56.

يقصد بالمشاركة في صنع القرار دعوة القائد المرؤوسية لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، الشئ الذي يساعده على إتخاذ القرار الرشيد ويخلق الثقة لديهم ويساعدهم على قبول القرارات دون معارضة لأنهم ساهموا بأفكارهم في هذا القرار ووافقوا على ظروف وأسباب إتخاذه.¹

وتعرف أيضا بأنها: اشتراك الأفراد في صناعة واتخاذ القرارات حتى يكون هناك تحفيز وتشجيع على العمل وزيادة الإنتاج مما يحقق الأهداف المرجوة.²

ج _ التعريف الإجرائي للمشاركة في إتخاذ القرار:

هي منح مسؤولي ومدراء بلدية المسيلة كافة الموظفين فرصة المساهمة والمشاركة في إتخاذ القرارات ومناقشة المشاكل التي تواجههم من أجل الحلول المناسبة لها حتى يكون هناك تحفيز وتشجيع على العمل وزيادة الإنتاج مما يحقق الأهداف المرجوة.

6_ الموظف:

أ_ لغة: الموظف هو اسم مشتق من الفعل وظف، والوظيفة مصدر وظف وصرفا على وزن مفعل يقال: وَظَّفَ فلانٌ فلاناً يَظْفُهُ وَظْفاً إذا تَبِعَهُ مأخوذاً من الوظيف.³

ب_ إصطلاحا:

كل شخص يشغل وظيفة عامة وفقا لإجراءات قانونية صحيحة، ويعمل دائما في خدمة مرفق عام تديره الدولة أو أحد أشخاص القانون العام بالطريق المباشر.⁴ هو كل من يشغل وظيفة مدنية عامة في الدولة أو يمارس مهامها أياً كانت طبيعة عمله أو اسم وظيفته سواء كان ذلك عن طريق التعيين أو التعاقد بصفة دائمة أو مؤقتة.⁵

¹ إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر: مرجع سابق، ص 102.

² عبد العزيز أحمد محمد الموكل: أثر استخدام استراتيجية مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في برامج التغيير على الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على موظفي وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 43، العدد 4، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2023، ص 64.

³ صدام حسين ياسين العبيدي: استغلال الموظف العام لمنصبه الوظيفي وعلاجه في الشريعة الإسلامية والقانون الوضعي، ط 1، دار الإمام، لبنان، 2013، ص 26.

⁴ خالد بن فهد العويس: ضوابط الإداء بإقرارات الذمة المالية لموظفي هيئة مكافحة الفساد، ط 1، مكتبة القانون والاقتصاد للنشر والتوزيع، الرياض (السعودية)، 2015، ص 20.

⁵ مشعل بن مرزوق الميموني: المسؤولية التأديبية عن إساءة استخدام الموظف العام لوسائل التواصل الاجتماعي في النظام السعودي "دراسة مقارنة بالقانون الإماراتي"، مجلة البحوث الفقهية والقانونية، العدد 39، جامعة نجران، السعودية، 2022، ص 1576.

أعطى القانون الجزائري الصادر سنة 1966 مفهوم الموظف العمومي في المادة الأولى من الأمر رقم 66-133 المتضمن القانون الأساسي لقانون الوظيفة العامة يعتبر الموظفين العموميين الأشخاص المعنيون في وظيفة دائمة، الذين رسموا في درجة التسلسل في الإدارات المركزية التابعة للدولة والمصالح الخارجية التابعة لهذه الإدارات والجماعات المحلية وكذلك المؤسسات والهيئات العمومية.¹ أورد فقهاء القانون عدة تعريفات للموظف منها التالي:²

- ❖ الموظف بأنه هو الشخص الذي يعهد إليه بعمل دائم، في خدمة مرفق عام تديره الدولة.
 - ❖ هو الشخص الذي يعهد إليه للعمل في خدمة المرفق العام تديره الدولة أو عن طريق صدور قرار بتعيينه في الوظيفة العامة الجهة المختصة.
 - ❖ كل من يعمل في خدمة الدولة، أو في خدمة شخص من أشخاص القانون العام ويتقاضى مرتبه من ميزانية عامة سواء كانت ميزانية الدولة أم أية ميزانية أخرى مستقلة أو ملحقة بميزانية الدولة.
- ج _ التعريف الإجرائي للموظف:

هو الموظف الذي يشغل وظيفة معينة بصفة دائمة داخل بلدية المسيلة وفقا لإجراءات قانونية صحيحة في خدمة مرفق عام تديره الدولة مقابل أجر مادي أو معنوي أو كلاهما من أجل تحقيق أهداف التنظيم بصفة عامة وأهداف الأفراد بصفة خاصة.

7_ المؤسسة:

ألفظة: كلمة مؤسسة في اللغة مشتقة من فعل أسس وهو يدل على بناء حدود الشيء إقامته، رفع قواعده، ويقابلها في اللغات الأجنبية لفظ Institution وهو لفظ مشتق من فعل لاتيني الأصل Instituer بمعنى Etablir يدل معنى هذا الفعل على البناء تماما كما هو الأمر في اللغة العربية وبالتالي فإن المؤسسة في هذه اللغات كلها إنما تدل على معنى التأسيس والبناء والتشييد.³

¹ سعد علي حمود العززي: إدارة الخدمة المدنية والوظيفة العامة، ط 1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2013، ص 94.

² مشعل بن مرزوق الميموني: مرجع سبق ذكره، ص 1578.

³ راضية بوزيان: التربية والمواطنة الواقع والمشكلات، ط 1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان (الأردن)، 2015، ص 20.

ب_ إصطلاحا:

يعرف عمار عوابدي المؤسسة هي منظمة إدارية تتمتع بالشخصية القانونية وبالاستقلال المالي والإداري ترتبط بالسلطات الإدارية المركزية المختصة بعلاقة التبعية والخضوع للرقابة الإدارية الوصائية وهي تدار بالأسلوب الإداري اللامركزي لتحقيق أهداف محددة في نظامها القانوني.¹ كما عرف درحمون هلال المؤسسة على أنها تجمع إنساني متدرج تستعمل وسائل فكرية مادية ومالية لإستخراج، تحويل، نقل وتوزيع السلع أو الخدمات طبقا لأهداف محددة من طرف المديرية بالاعتماد على حوافز الربح والمنفعة الاجتماعية بدرجات مختلفة.² وتعرف المؤسسة أيضا بأنها: كل وحدة قانونية سواء كانت شخص مادي أو شخص معنوي، والتي تتمتع باستقلال مالي في صنع القرار، وتنتج سلع وخدمات تجارية.³

ج_ التعريف الإجرائي للمؤسسة:

هي بلدية المسيلة والتي تعرف على أنها عبارة عن نسق أو وحدة تحكمها مجموعة من الأنظمة والضوابط والقوانين، مكونة من موظفين إداريين منظمين حسب هيكل متميز، يعملون مع بعضهم في إطار تقسيم واضح للعمل من أجل إجاز أهداف محددة.

سابعا: الدراسات السابقة

1_ الدراسات العربية:

أ_ الدراسة الأولى:⁴

❖ دراسة عذاري سعود الهاجري الموسومة بأثر التمكين والابداع في تحسين أداء العاملين، دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال، تحت اشراف الاستاذ نجم عبد الله العزاوي، جامعة الشرق الاوسط، الأردن، 2011.

¹ عوابدي عمار: القانون الإداري الجزء الأول النظام الإداري، الطبعة 5، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 307.

² لكحل الأمين: محاضرات في مقياس تسيير مؤسسة، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس، تخصص: علوم التسيير، مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون - تيارت، الجزائر، 2021_2022، ص 6.

³ رائد محمد عبد ربه: نظرية المنظمة والمؤسسات، ط 1، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن) 2013، ص 91.

⁴ عذاري سعود الهاجري: أثر التمكين والابداع في تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011.

إنطلق الباحث من إشكالية:

1. ما واقع تطبيق التمكين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت؟
 2. ما مستوى الإبداع بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت؟
 3. ما طبيعة العلاقة بين التمكين والإبداع بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت؟
 4. إلى أي مدى يؤثر التمكين على تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت؟
 5. إلى أي مدى يؤثر الإبداع على تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت؟
- وهذفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر التمكين والإبداع على أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، وتمثلت فرصيات الدراسة في: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التمكين والابداع بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت عند مستوى دلالة (0.05)، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت عند مستوى دلالة (0.05)، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع على تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت عند مستوى دلالة (0.05).

إستخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة شملت (32) فقرة لجمع المعلومات الاولية، وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين بالمستويات الوسطى والدنيا بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت والبالغ عددهم 902، أما عينة الدراسة فتكونت من 205 من الموظفين باستخدام العينة العشوائية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين والإبداع بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت عند مستوى دلالة (0.05).
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت عند مستوى دلالة (0.05).
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع على تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت عند مستوى دلالة (0.05).

التعقيب:

من خلال هذه الدراسة يتضح لنا أنه يوجد تشابه بينها وبين الدراسة التي نحن بصدد إعدادها وذلك لأنها تطرقت لمتغيرات الدراسة " التمكين الوظيفي وأداء العاملين "، ويكمن الاختلاف هنا في إضافة مصطلح الإبداع للمتغير المستقل، وإختلفت الدراستين من حيث الهدف فنجد أن الدراسة السابقة هدفت إلى التعرف على أثر التمكين والإبداع على أداء العاملين، بينما الدراسة الحالية فتهدف إلى تبيان علاقة التمكين الوظيفي بتحسين أداء العاملين، إعتد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة البحث وهو نفس المنهج الذي إعتدناه في دراستنا، وتشابهت الدراستين في استخدام أداة الإستبانة لجمع المعلومات، وإختلفت الدراستين في ميدان الدراسة ومجتمع البحث وعينة الدراسة.

ب_ الدراسة الثانية: ¹

❖ دراسة هيثم محمد العطار الموسومة بمدى ممارسة التمكين الاداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والاسلامية بغزة، قدمت هذه الدراسة إستكمالات لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، تحت إشراف الاستاذ ماجد محمد الفراء، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية _غزة، فلسطين، 2011_2012.

إنطلق الباحث من إشكالية: ما مستوى التمكين الاداري في جامعتي الأزهر والاسلامية بغزة؟ وما مدى أثره في الابداع الإداري لدى العاملين؟

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الاداري ومستوى الإبداع لدى العاملين في كل من الجامعة الاسلامية وجامعة الأزهر في قطاع غزة، وتمثلت فرضيات الدراسة في: توجد علاقة دالة إحصائيا بين التمكين الاداري والابداع الاداري لدى العاملين في كل من الجامعة الاسلامية وجامعة الأزهر بغزة، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الاداري (تفويض السلطة، فرق العمل، والتدريب، والاتصال الفعال، وحفز العاملين) في مستوى الابداع لدى العاملين في كل من الجامعة الاسلامية وجامعة الأزهر بغزة، توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التمكين الاداري في كل من الجامعة الاسلامية وجامعة الأزهر بغزة تعزى لتأثير المتغيرات الديمغرافية والوظيفية (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، ومدة الخدمة، والمستوى الوظيفي، ومكان العمل، والحالة الاجتماعية).

¹ هيثم محمد العطار: مدى ممارسة التمكين الاداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين: دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والاسلامية بغزة، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2011 _ 2012.

إستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، أما بالنسبة لأداة الدراسة إعتد الباحث على أداة الاستبانة حيث تم توزيع 266 إستبانة وبلغت نسبة الاستيراد 75%، وتكون مجتمع الدراسة من فئة الموظفين أصحاب المناصب الاشرافية في كل من الجامعة الاسلامية وجامعة الأزهر بغزة والذي يبلغ عددهم 266 موظف، وتكونت عينة الدراسة من 30 موظف باستخدام العينة العشوائية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التمكين الاداري والابداع الاداري لدى العاملين في كل من الجامعة الاسلامية وجامعة الأزهر بغزة.
- يوجد أثر دال احصائيا للتمكين الاداري بأبعاده المختلفة (تفويض السلطات، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال، حفز العاملين) في مستوى الابداع لدى العاملين في كل من الجامعة الاسلامية وجامعة الأزهر بغزة.
- هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات إستجابات المبحوثين حول مدى ممارسة التمكين الاداري وتأثير ذلك على ابداع العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (الجامعة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

التعليق:

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في المتغير المستقل " التمكين الوظيفي، وتختلف معها في المتغير التابع " إبداع العاملين "، أما من حيث الهدف إختلفت الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة حيث هدفت هذه الأخيرة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري ومستوى الإبداع لدى العاملين، بينما الدراسة الحالية فتهدف إلى تبيان العلاقة بين التمكين الوظيفي وتحسين أداء العاملين، وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي ووفق في إختيار طبيعة المنهج لأنه الأنسب لمثل هذا البحث وهو نفس المنهج الذي إعتدناه في دراستنا، واشتركت الدراستين في بعدي التمكين الوظيفي (التدريب والاتصال)، وإختلفت في مجتمع البحث وميدان الدراسة وعينة الدراسة، حيث إعتدت الدراسة السابقة على العينة العشوائية بينما الدراسة الحالية إعتدت على أسلوب الحصر الشامل.

ج_ الدراسة الثالثة:¹

❖ دراسة عمر جهاد عبد الرحيم محمديّة الموسومة بأثر التمكين الوظيفي في السلوك الابداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الاردنية: دراسة حالة، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال، تحت إشراف عبد الله أبو سلمي، جامعة الشرق الاوسط، الأردن، 2016.

إنطلق الباحث من إشكالية: مامستوى التمكين الوظيفي للعاملين في هيئة تنشيط السياحة الاردنية

؟

ومامستوى ممارسة العاملين للسلوك الابداعي في هيئة تنشيط السياحة الاردنية ؟

هدفت هذه الدراسة الى تحديد أثر التمكين الوظيفي في السلوك الابداعي في هيئة تنشيط السياحة الاردنية، حيث صاغ الباحث فرضية رئيسية و5 فرضيات فرعية تمثلت في: لا يوجد أثر للتمكين بأبعاده (تفويض الصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتحفيز الذاتي، وبيئة العمل، وبناء الثقة) في السلوك الابداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الاردنية عند مستوى دلالة إحصائية (0.05 $\alpha \leq$)، لا يوجد أثر لبعده المشاركة في اتخاذ القرار في السلوك الابداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الاردنية عند مستوى دلالة إحصائية (0.05 $\alpha \leq$)، لا يوجد أثر لبعده التحفيز الذاتي في السلوك الابداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الاردنية عند مستوى دلالة إحصائية (0.05 $\alpha \leq$)، لا يوجد أثر لبعده بيئة العمل في السلوك الابداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية عند مستوى دلالة إحصائية (0.05 $\alpha \leq$)، لا يوجد أثر لبعده بناء الثقة في السلوك الابداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الاردنية عند مستوى دلالة إحصائية (0.05 $\alpha \leq$).

إعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير إستبانة شملت 38 فقرة لجمع البيانات الاولية، وقام الباحث بإجراء مسح شامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم 65 موظفاً، أما عينة الدراسة فتكونت من (المديرين، ورؤساء الاقسام، والموظفين).

¹ عمر جهاد عبد الرحيم محمديّة: أثر التمكين الوظيفي في السلوك الابداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الاردنية: دراسة حالة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2016.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن مستوى التمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض الصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتحفيز الذاتي، وبيئة العمل، وبناء الثقة) لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الاردنية كان مرتفعا حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الابعاد (3.5) والانحراف المعياري (1.10).
- أخذ مستوى التمكين السلوك الابداعي في هيئة تنشيط السياحة الاردنية كان مستواه مرتفعا .
- كان مستوى تأثير التمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرارات والتحفيز الذاتي وبيئة العمل وبناء الثقة) في السلوك الابداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الاردنية ايجابيا.

التعليق:

تشابه الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في المتغير المستقل وهو التمكين الوظيفي وتختلف معها في المتغير التابع وهو السلوك الإبداعي لدى العاملين، وتشابهت الدراستين أيضا في بعد المشاركة في إتخاذ القرار، أما من حيث الهدف إختلفت الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة حيث هدفت هذه الأخيرة إلى تحديد أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين أما الدراسة الحالية فتهدف إلى تبين العلاقة بين التمكين الوظيفي وأداء العاملين، إعتد الباحث على أداة الإستبيان في دراسته وقد قام بإختيار أسلوب المسح الشامل، وإستخدم المنهج الوصفي، وهذا ما اعتمدنا عليه في جمع المعلومات حول الدراسة.

د_ الدراسة الرابعة: ¹

❖ دراسة تطوير أمباركة، محي الدين محمود عمر الموسومة بدور التمكين الاداري في تطوير أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 04، العدد 01، جامعة تسمسليت، الجزائر، 2016.

إنطلق الباحثان من إشكالية: إلى أي مدى يمكن للتمكين أن يساهم في تطوير أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية ؟

وهدفت هذه الدراسة الى تحديد الدور الذي يلعبه التمكين في تطوير اداء العاملين، وتمثلت فرضيات الدراسة في: عملية تمكين العاملين تعطي لهم المزيد من المسؤوليات والسلطات، وأصبحت

¹ تطوير أمباركة، محي الدين محمود عمر: دور التمكين الاداري في تطوير أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 04، العدد 01، المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسليت، الجزائر، 2016.

المناداة بهذه العملية خطوة لا مفر منها للحفاظ على بقاء المؤسسة، تطوير الأداء ركيزة أساسية لمواجهة التغيير المستمر في بيئة الأعمال والتغلب على آثارها السلبية، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد تمكين العاملين وتطوير أداء العاملين.

إستخدم الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، أما أداة الدراسة إعتمد الباحثان على أداة الاستبيان، وتكون مجتمع الدراسة من 50 فردا في مؤسسة الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب بالجلفة منهمك 10 إطار و15 عون تحكم و25 عون تنفيذ، أم عينة الدراسة تم الاعتماد على أسلوب المسح الشامل لمجتمع البحث.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

• كل أبعاد تمكين العاملين جاءت في فئة أوافق ماعدا بعد معنى العمل الذي جاء في فئة أوافق بشدة وهذا مايعكسه المتوسط الحسابي العام لأبعاد تمكين العاملين الذي بلغ 2.13 والذي يقع في فئة اوافق، مما يؤكد الفرضية الاولى، يعني أن المؤسسة تهتم بمواردها البشرية من خلال تبنيها أبعاد تمكين العاملين، وهذا مايزيد من فرصتها للبقاء.

• جاء تطوير الأداء في فئة أوافق وهذا مايعكسه المتوسط الحسابي العام لهذا المحور وبلغ 2.24 والذي يقع في فئة أوافق، مما يثبت الفرضية الثانية حيث ان تطوير الاداء يعتبر ركيزة أساسية لمواجهة التغيير المستمر في بيئة الأعمال والتغلب على آثارها السلبية.

• هناك إرتباط إيجابي وقوي بين أبعاد التمكين وتطوير أداء العاملين حيث بلغت قيمته 69.0% وهذا مايبثت الفرضية الثالثة.

التعليق:

تشابه الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة لتناولها موضوع التمكين الوظيفي وتطوير أداء العاملين ونونفس الموضوع الي عالجناه. إستخدم الباحثان المنهج الوصفي لملائمته مع طبيعة البحث، وهو نفس المنهج الذي إعتمدناه في دراستنا الحالية، كما تتفق هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في أداة الاستبيان لجمع البيانات، إضافة إلى ذلك إتفقت الدراستين في إستخدم أسلوب المسح الشامل لمجتمع البحث، وإختلفت الدراستين في الإطار المكاني والزماني للدراسة.

هـ الدراسة الخامسة: ¹

❖ دراسة معن أحمد صالح عبد الله الموسومة بأثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي: دراسة على شركة hp في المملكة العربية السعودية، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، تحت إشراف إيمان شحرور، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018.

إنطلق الباحث من إشكالية: هل يحقق التمكين حافزا لتحقيق الأداء الوظيفي للعاملين في شركة hp؟ وهدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على أبعاد التمكين الإداري والتعرف على مدى تطبيقها من وجهة نظر العاملين في شركة hp في المملكة العربية السعودية، ب الإضافة إلى توضيح أثر التمكين الإداري على أداء موظفي الشركة، حيث صاغ الباحث فرضيتين رئيسيتين التي تمثلت في: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، للتمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، العمل الجماعي، التدريب، التحفيز، والاتصال الفعال) في الأداء الوظيفي، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصور أفراد عينة الدراسة حول تمكين العاملين في شركة hp في المملكة العربية السعودية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (المنصب الإداري، والخبرة، والمؤهل العلمي).

إستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي وذلك للوصول إلى أهداف الدراسة، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة، أما مجتمع الدراسة فتكون من 35 فردا من الموظفين في شركة hp في المملكة العربية السعودية في مدينة الرياض ضمن فئات (موظف، مشرف، مدير)، وتكونت عينة الدراسة من 29 فردا.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين آراء العاملين في شركة hp في المملكة العربية السعودية حول تأثير تفويض السلطة والعمل الجماعي والفرقي والتدريب والتحفيز كأبعاد تمكين العاملين في تأثيره على تحسين مستوى الأداء الوظيفي.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين آراء العاملين في شركة hp في المملكة العربية السعودية حول تأثير الاتصال الفعال كأحد أبعاد تمكين العاملين في تأثيره على تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

¹ معن أحمد صالح عبد الله: أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي: دراسة على شركة hp في المملكة العربية السعودية، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى التمكين الاداري في شركة hp في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغير (المنصب الاداري، أو سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي).

التعليق:

تشابه هذه الدراسة مع دراستنا في تناولها متغيرات موضوعنا المتمثلة في التمكين الوظيفي والأداء الوظيفي، كما تشابهت الدراسة الحالية مع الدارسة السابقة في بعدي الإتصال والتدريب وفي متغيرات الدراسة أيضا، إضافة إلى ذلك إشتراكت الدراستين في إستخدام المنهج الوصفي وأداة الإستبيان في جمع البيانات، وإختلفت الدراستين في الهدف حيث ركزت الدراسة السابقة على قياس الأثر للدراسة بينما الدراسة الحالية ركزت على دراسة العلاقة بين التمكين الوظيفي وتحسن أداء العاملين.

2_ الدراسات المحلية:

أ_ الدراسة الأولى:¹

دراسة رباحي زهيدة الموسومة بالتمكين كأسلوب اداري حديث لتحسين الاداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الجزائرية: دراسة ميدانية بكلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تحت إشراف الاستاذ فايت عبد الرحمان عبد الكريم، تخصص ادارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر3 2017-2018.

إنطلقت الباحثة من إشكالية: كيف تساهم عوامل التمكين في تحسين أداء اعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة الجزائرية بصفة عامة وكلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية بصفة خاصة ؟ وهدفت هذه الدراسة الى التعرف على أبعاد ومتطلبات التمكين لدعم وتنمية قدرات ومهارات العاملين وتبيان أثر التمكين على تحسين مستوى الاداء الوظيفي، وتمثلت فرضيات الدراسة في: يتوقف نجاح للتمكين على مدى ملائمة بيئة العمل والتي تشجع عضوية التدريس على تحسين أدائه الوظيفي، ترتبط عوامل المشاركة في المعلومات وحرية التصرف، والعمل الجماعي، والحوافز بعدة متطلبات

¹ رباحي زهيدة: التمكين كأسلوب إداري حديث لتحسين الاداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الجزائرية: دراسة ميدانية بكلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2017 _ 2018.

تنظيمية تدعم تنفيذ عملية التمكين، وجود علاقة إتباطية بين التمكين وتحسين مستوى الاداء الوظيفي، يرتبط تمكين عضو هيئة التدريس في الجامعة الجزائرية بالتحفيز والتكوين المستمر، التبعية للوصاية وغياب بيئة العمل المحفزة بالكلية تؤدي إلى إحباط جهود التمكين ومن ثم تراجع مستوى أداء عضو هيئة التدريس.

إعتمدت الباحثة في دراستها على عدة مناهج منها المنهج الوصفي التحليلي، المنهج التاريخي، دراسة حالة باستخدام أدوات البحث كالمقابلة والاستمارة، وتكون مجتمع الدراسة من 215 عضو في هيئة التدريس الدائمين بكلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية بمختلف رتبهم، أما بالنسبة لعينة الدراسة تكونت من 110 عضو في هيئة التدريس الدائمين من أصحاب الخبرة ومتوسطي الاقدمية والاساتذة الجدد أي بسنبة 50% من مجتمع البحث باستخدام أسلوب العينة العمدية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- غياب التعاون بالكلية "حقل الدراسة" والمؤسسات الجامعية الاخرى في مجال تبادل المعلومات والخبرات، نظرا لعدم وجود رؤية واضحة تؤمن بالشراكة والتواصل للنهوض بمستوى البحث العلمي.
- إهتمام إدارة الكلية بإعلام أعضاء هيئة التدريس بأخر المستجدات والمشكلات التي تعترضها مشاركتهم في إبداء الاقتراحات وايجاد الحلول.
- يحتاج نظام الاتصال في الكلية الى فعالية أكثر عن طريق أهمية الاجتماعات المنتظمة بين الادارة وأعضاء هيئة التدريس.
- ضعف إستقلالية التسيير المالي للكلية نظرا للتبعية الشديدة للوصاية.
- يعتمد معظم من أعضاء هيئة التدريس نوعا ما على اقتراحات الطلبة في إطار تدعيم المشاركة والانتقال نحو نوع جديد من التدريس يعتمد على التشاور والمناقشة في إثراء محتوى المادة التعليمية بغرض تحسين طرق التدريس وفقا لتوجه التمكين.

التعليق:

من خلال هذه الدراسة يتضح لنا أنه يوجد تشابه بينها وبين الدراسة التي نحن بصدد إعدادها وذلك لأنها تطرقت لمتغيرات الدراسة " التمكين الوظيفي وأداء العاملين "، حيث تتفق الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في الإعتماد على العينة العمدية في حين أن الدراسة الحالية إعتمدت على عينة المسح الشامل، إضافة إلى ذلك إختلفت الدراستين في طرح الفرضيات والإطار الزماني والمكاني للدراسة.

ب_ الدراسة الثانية: ¹

❖ دراسة عبد الرحمان باي راقد الموسومة بالتمكين الوظيفي وعلاقته بتعزيز الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية بملبنة الحضنة _ المسيلة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علم الاجتماع، تحت إشراف الاستاذ حليلو نبيل، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2022_2023.

إنطلق الباحث من إشكالية: هل توجد علاقة بين التمكين الوظيفي وتعزيز الهوية التنظيمية لدى فئة الاطارات بملبنة الحضنة بالمسيلة _ الجزائر؟

هدفت الدراسة إلى رصد العلاقة بين تطبيق التمكين داخل المؤسسة وتمتع العاملين بالهوية التنظيمية، وتمثلت فرصيات الدراسة في: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشعور بأهمية العمل وتعزيز الهوية التنظيمية لدى فئة الاطارات بملبنة الحضنة بالمسيلة الجزائر، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الذاتي وتعزيز الهوية التنظيمية لدى فئة الاطارات بملبنة الحضنة بالمسيلة الجزائر، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام بروح الفريق وتعزيز الهوية التنظيمية لدى فئة الاطارات بملبنة الحضنة بالمسيلة الجزائر، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحرية والاستقلالية وتعزيز الهوية التنظيمية لدى فئة الاطارات بملبنة الحضنة بالمسيلة الجزائر.

إستخدام الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وإعتمد على أداة الاستبانة كأداة رئيسية في جمع المعلومات من المبحوثين، أما مجتمع الدراسة فقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل لجميع مفرداته البالغ عددهم 188 إطار من العاملين بمؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة الجزائر. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الشعور بأهمية العمل وتعزيز الهوية التنظيمية لدى فئة الاطارات بملبنة الحضنة بالمسيلة الجزائر.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التحفيز الذاتي وتعزيز الهوية التنظيمية لدى فئة الاطارات بملبنة الحضنة بالمسيلة الجزائر.

¹ عبد الرحمان باي راقد: التمكين الوظيفي وعلاقته بتعزيز الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية بملبنة الحضنة - المسيلة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2022_2023.

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الالتزام بروح الفريق وتعزيز الهوية التنظيمية لدى فئة الاطارات بملبنة الحضنة بالمسيلة الجزائر.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الحرية والاستقلالية وتعزيز الهوية التنظيمية لدى فئة الاطارات بملبنة الحضنة بالمسيلة الجزائر.
- توجد علاقة بين التمكين الوظيفي وتعزيز الهوية التنظيمية.

التعليق:

تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في تناولها لنفس المتغير المستقل " التمكين الوظيفي "، إختلفت الدراستين من ناحية الهدف حيث هدفت الدراسة السابقة إلى رصد العلاقة بين تطبيق التمكين داخل المؤسسة وتمتع العاملين بالهوية التنظيمية بينما دراستنا هدفت إلى تبيان العلاقة بين التمكين الوظيفي وتحسين أداء العاملين، وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في المنهج المعتمد " المنهج الوصفي "، أما من حيث الأداة إشتراكت الدراستين في استخدام أداة الإستبيان لجمع المعلومات، والإعتماد على أسلوب الحصر الشامل لمجتمع البحث، إضافة إلى ذلك إختلفت الدراستين في مجتمع البحث وميدان الدراسة.

أوجه الإستفادة من الدراسات السابقة:

- ساعدتنا في معرفة أهم المراجع التي تضمنت معلومات حول التمكين الوظيفي والأداء.
- أسهمت هذه الدراسات في توضيح رؤيتنا حول موضوع التمكين والأداء.
- الاستفادة في بناء خطة نظرية وإيجاد النظريات التي توائم طبيعة دراستنا.
- الاستفادة من ناحية كيفية بناء مؤشرات الاستمارة.
- ساعدتنا في ضبط متغيرات الدراسة، وتحديد أبعادها.
- ساعدت الدراسات السابقة على وضع وبناء الأسس الحقيقية لمحاور الدراسة من الإشكالية إلى وضع الفرضيات وفق تحديد منهج الدراسة والذي ساهم في اختيار أدوات الدراسة.
- الإلمام بالوسائل الإحصائية الملائمة للدراسة الحالية عن طريق الاطلاع على الوسائل المستخدمة في هذه الدراسات وتحديد الوسائل الأكثر ملائمة وحدوى لإختبار فرضيات الدراسة الحالية.
- على مستوى النتائج فقد قدمت هذه الدراسات مرجعا كبيرا للاستعانة به في مناقشة نتائج الدراسة، وبالتالي مقارنتها بما توصلت إليه الدراسات السابقة.

الفصل الثاني

التمكين الوظيفي للموظفين في الإدارة

تمهيد

أولاً: أهمية التمكين الوظيفي

ثانياً: أهداف التمكين الوظيفي

ثالثاً: أبعاد التمكين الوظيفي

رابعاً: مبادئ التمكين الوظيفي

خامساً: خطوات التمكين الوظيفي

سادساً: فوائد التمكين الوظيفي

سابعاً: معوقات التمكين الوظيفي

ثامناً: متطلبات نجاح التمكين الوظيفي

تاسعاً: النظريات المفسرة للتمكين الوظيفي

خلاصة

تمهيد:

بات تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال على مختلف أنواعها هدفاً ذا قيمة عالية تصبو إليه بكل جهد مستطاع استجابة لمتطلبات عصر العولمة والانفتاح الذي يتطلب تبني أساليب إدارية حديثة تستجيب للازمات والتحديات التي تفرضها بيئة العمل لذلك أصبح الاهتمام بالإنسان ورأس المال الفكري وإدارته وتوجيهه وتحفيزه يتصدر اهتمام منظمات الأعمال أكثر من مواضيع وعناوين أخرى متعلقة بالمال والتقنية والهياكل التنظيمية، باعتباره من أهم الموارد التي يمكن أن تحقق لها التميز، فهو المسؤول عن نجاح أو فشل المنظمة، ولتحقيق ذلك سعت إدارة المؤسسات إلى تطبيق أحدث أساليب إدارة الموارد البشرية وهو أسلوب تمكين العاملين لما له أثر إيجابي على تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الكفاءة والفاعلية للمنظمات، هذا الأخير هو محور الدراسة الذي يعتبر من المفاهيم المعاصرة التي ترتقي بالعاملين في المنظمة المعاصرة إلى مستويات راقية، وتساعد الإدارة على معالجة بعض المشاكل وتوسيع مشاركة العاملين في وضع الأهداف والخطط وإتخاذ القرارات، وكذلك ربط أهداف المنظمة مع أهدافهم، وخلق الشعور بالثقة والمسؤولية لديهم والرضا عن العمل، وهذا بدوره يضمن ولاء الموظفين والتزامهم الفعلي بتحقيق أهداف منظماتهم بكفاءة وفعالية وهذا ما جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التسييري إلى دورها الإستراتيجي باعتبار الدور التقليدي للموارد البشرية لم يعد كافياً لتحقيق التميز للمنظمة، ولذلك أصبح من الضروري اعتماد أسلوب جديد ومدخل فعال للتطوير والتحسين الإداري المستمر ألا وهو التمكين .

وفي إطار هذا السياق سنتناول في هذا الفصل الإطار النظري للتمكين الوظيفي من خلال التطرق إلى مايلي: أهمية وأهداف التمكين، أبعاد التمكين، مبادئ التمكين، خطوات تنفيذ التمكين، معوقات عملية التمكين، متطلبات نجاح التمكين الوظيفي وأيضا النظريات المفسرة للتمكين .

أولاً: أهمية التمكين الوظيفي للموظفين في الإدارة:

تكمن أهمية التمكين الوظيفي فيما يلي:

- تتمثل أهمية التمكين في كونه أحد المداخل المعاصرة التي يمكن من خلالها تحويل المؤسسات التعليمية من مؤسسات تقليدية إلى مؤسسات متمكنة من خلال زيادة الأهمية الإستراتيجية للعاملين في المستويات الدنيا لاحتكاكهم المباشر بالمتغيرات البيئية والموقفية المتغيرة، حيث يعطيهم الصلاحيات المطلوبة لممارسة عملهم ومشاركتهم في صنع القرار، وهو ما يسهم في تشجيع روح الإبداع والابتكار، وتحقيق الرضا، ويسهم التمكين في بناء الإحساس بالانتماء والالتزام لدى الأفراد العاملين تجاه المؤسسة، فالقبول والملكية هي احتياجات إنسانية أساسية يتم إشباعها عن طريق التمكين. فالتطورات والتغيرات التي يشهدها مجال إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات قد أكدت على أهمية التمكين لما له من دور هام في تحسين العلاقة بين إدارة المؤسسة والعاملين، حيث تشكل هذه العلاقة حجر الأساس لتبني أساليب التطوير داخل المؤسسات المختلفة.¹
- يعتبر التمكين جزءاً مشهوداً من التغيير في عالم الصناعة اليوم فهو يؤدي الى تهذيب كادر المنظمة الذين يشاركون في مهامهم اليومية باقل عدد من المدراء .
- يعد التمكين عامل مهم ومفتاح اساسي لتنمية عامل الابداع داخل المنظمة، فالمنظمات التي تعمل على تمكين العاملين لصنع قراراتهم بانفسهم هي تعرف ان العاملين يريدون الاستفادة من العمل، وذلك من خلال تمييز العمل الجيد وفرصة العمل مع الآخرين الذين يحترمونهم، وهي واثقة كذلك بكون التمكين هو فرصة لتطوير مهارات العاملين. إذ رأى (Ivancevich, 1995:582) ان العاملين لا يريدون فقط اشباع حاجاتهم بمجرد ان يكون لهم وظائف بل ان حاجاتهم تمتد إلى ما بعد ذلك بكثير.²
- يعمل على توفير فرصة تطوير مهارات العاملين، فهو يعد طريقة جديدة لتغيير المؤسسات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيداً من أي وقت مضى كما أنه يجعل المؤسسات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها، وأن العمل في بيئة تتميز بمنافسة عالية مكثفة وتكنولوجيا جديدة سوف يعزز السرعة

¹ رضا ابراهيم المليجي: ادارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 2012، ص261.

² أحمد علي صالح، زكرياء مطلق الدوري: ادارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الالفية الثالثة، ط1، دار اليازوري العلمية، عمان، 2009، ص14، 15.

والمرونة ويشعر العاملین بالمسؤولية وحس عال بالملكية ورضا عن الإنجاز، كما انه يمنح العاملین سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم.

• يسهم التمكين الوظيفي في تطوير قابليات العاملین وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمنظمة بالإضافة الى زيادة إنتاجية المؤسسة، الا ان أهمية التمكين الوظيفي تأتي من خلال كونه ضروريا لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو يكسب المؤسسة مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع.¹

ثانيا: أهداف التمكين الوظيفي للموظفين في الإدارة:

يساهم التمكين الوظيفي في تحقيق مجموعة من الأهداف بالنسبة للفرد والمؤسسة والتي تتمثل في:

- إبقاء المؤسسة في المقدمة دائماً ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه.
- الاستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتوفرة.
- زيادة ربحية المؤسسة وزيادة المبيعات فيها ومن ثم تحقيق النمو.
- إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج سلع وتقديم خدمات تلي توقعات الزبائن أو تزيد عليها، أو يمارس الأفراد العاملین نشاطات تفوق المعدلات المعيارية المحددة للمتعاملين مع المؤسسة أو المستفيدين من نشاطاتها.²
- زيادة فرص الابداع والابتكار لدى العاملین .
- تخفيض المهام الرقابية من الإدارة العليا والوسطى مما يوفر لهم الوقت للتخطيط الاستراتيجي.
- الحفاظ على القدرة التنافسية للمنظمة .
- زيادة رضا الزبائن من خلال زيادة قدرة العاملین على اتخاذ القرارات السريعة .
- زيادة التعاون بين المديرين والموظفين على حل المشكلات .
- يهدف التمكين الى جعل العاملین اقل اعتمادا على الإدارة في إدارة نشاطاتهم ويعطيهم السلطات الكافية في مجال خدمة العميل.

ويشير الباحثين إلى أن واحداً من الأهداف التي لا يمكن التغاضي عنها الا وهو إن إستراتيجية التمكين تهدف إلى تحرير الإدارة العليا من الانشغال في الجانب العملي والانشغال في الجانب الإستراتيجي الذي يعد جانباً مهماً سواء أكان في تحليله للبيئة الخارجية ورصد التهديدات وتأشير الفرص أم في تعزيز رؤية المنظمة من خلال إدراكها لقدراتها الجوهرية والانطلاق إلى رؤى أكثر تطوراً.

¹ هدى بنت عمر عبد الله باقبص: آلية التمكين الاداري، ماجستير ادارة اعمال، كلية الاقتصاد والادارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة (السعودية)، 2018، ص 17، 18 .

² أحمد علي صالح: مرجع نفسه، ص 79، 80 .

ثالثاً: أبعاد التمكين الوظيفي للموظفين في الإدارة:

يوجد تباين ملحوظ بين الباحثين على أبعاد التمكين، وبناء عليه فقد تم اختيار الأبعاد التي يجمع عليها معظم الكتاب، وهي على النحو التالي:

1. تفويض الصلاحيات:

إن تفويض السلطة إلى المستويات الوسطى والتنفيذية يساهم في ممارسة الأفراد لعملهم بقدر من الحرية والمرونة، مما يعطى لهم الفرصة في إثبات ذاتهم وقدراتهم على تحقيق أهداف العمل بفعالية وحل المشكلات التي تواجههم بالسرعة المناسبة إذا ما تم تفويض سلطة اتخاذ القرار في هذه المواقف، بالإضافة إلى تنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم المهنية من خلال الاحتكاك الفعلي بالواقع العملي، وممارسة مستويات أعلى من المهام الإدارية .

2. الاتصال الفعال:

إن وجود عملية اتصال فعالة بين المستويات الإدارية المختلفة العليا الوسطى التنفيذية) والتي تتيح تبادل المعلومات بانسيابية من مصادرها الموثوق بها ويساهم في حسن تصرف الأفراد في المواقف المختلفة والتي تعزز لديهم شعور الثقة بالنفس أثناء العمل من جهة، وتعزز شعور ثقة المديرين فيهم من جهة أخرى، مما يدفعهم لأن يصبحوا أكثر رغبة والتزاماً في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية.¹

3. فرق العمل:

إن العاملين الممكّنين يجب أن يشعروا بأن العاملين في وحداتهم يمكن أن يعملوا معا وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وأن أفكارهم يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد، ويتطلب ذلك مستوى عالياً من الثقة، ويعتمد تطوير فرق العمل في المنظمة 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، ويلتزمون بتحقيق هدف مشترك، ومسؤولية جماعية، والتمتع بمستوى عالٍ من السلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية.

¹ منة زايد محمد الرقب: التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بأخلاقيات العمل الإداري من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، رسالة ماجستير في التربية، تخصص إدارة وقيادة تربوية، قسم المناهج والإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2020، ص 18 .

4. التدريب:

يتطلب تمكين العاملين توفير تدريب مستمر ومنتظم لأجل تعلم المهارات الجديدة وينبغي للمنظمة أن توفر نظام طموح التطوير العاملين لكي يزودوا بالمعرفة والمهارات الضرورية كمهارات التفاوض، ومهارات اتخاذ القرار، ومهارات حل الصراع ومهارات القيادة. فالجهود التدريبية تمكن العاملين من بناء المعرفة والمهارات والقدرات ليس فقط لأداء أعمالهم، بل أيضا تعلم مهارات واقتصاديات المنظمات الكبيرة.¹

5. حفز العاملين:

تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي وبصفه خاصة عندما تشبع احتياجاتهم وبشرط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقويم الإداء لكي لا تمنح الحوافز إلا لمستحقها وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين والمؤسسات كنتاج نهائي للتمكين، ولكي يكتب الجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط التقدير والمكافأة التي يحصل عليها العاملون بأهداف المؤسسة.²

رابعا: مبادئ التمكين الوظيفي للموظفين في الإدارة:

يرى توماس ستر Thomas Stirr أن أساسيات التمكين الإداري تتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة Empower حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من المبادئ، وهي:³

1- E-Education تعليم العاملين: حيث ينبغي تعليم كل فرد في المنظمة لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها.

2- M-Motivation الدافعية: فعلى الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين وليبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتوعية، وبناء فرق العمل المختلفة واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.

¹ خلفه سارة، عيساوي فلة: التمكين الإداري كثقافة في منظمات الأعمال. مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الإقتصادية، العدد 3، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2018، ص 362.

² ماجد محمد إبراهيم عبد العال: دور أبعاد التمكين الإداري في تحسين عملية إتخاذ القرارات بالتطبيق على جامعة المنوفية، بحث مستخلص من رسالة ماجستير، تخصص أصول التربية، قسم التربية، كلية التربية، جامعة مدينة السادات، مصر، ص 10.

³ ايمن عودة المعاني: الادارة العامة الحديثة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان (الاردن)، 2010، ص 142، 143.

3-Purpose وضوح الهدف: إن جهود التمكين الإداري لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المنظمة الفهم الواضح والتصوير التام الفلسفة ومهمة وأهداف المنظمة. إن صلب عملية التمكين الإداري تكمن في الاستخدام المخطط والموجه للإمكانات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المنظمة.

4-Ownership الملكية: وهذا المفهوم يتعلق بسياسات تشجيع امتلاك العاملين لجزء من أصول المنظمات أو من خلال إيجاد خطط الزيادة عوائد وامتيازات العاملين بحيث يكون لدى المنظمة قوة عاملة من الأفراد المالكين لأصول ومزايا تؤدي إلى تعزيز ولائهم وشعورهم الإيجابي تجاه منظماتهم. وهذا بدوره يؤدي إلى توسيع صلاحياتهم في العمل وزيادة مسؤولياتهم عن إنجازهم.

5-Willingness to change الرغبة في التغيير: إن نتائج التمكين تقود المنظمة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها، وإن البحث عن طرق عمل جديدة وناجحة أصبح هو الحقيقة اليومية، وما لم تشجع الإدارة العليا والوسطى التغيير فإن وسائل الأداء ستودي إلى الفشل.

6-Ego Elimination نكران الذات: تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفصال برامج التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذها. كما يتصف بعض المديرين بحب الذات وإتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة، وينظرون إلى التمكين على أنه تحد لهم وليس طريقاً لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمنظمة أو فرصة لنموهم شخصياً كمديرين وموجهين.

7-Respect الاحترام: إن عامل التمكين هو الاعتقاد بأن كل عضو في المنظمة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيه، وما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المنظمة فإن عملية التمكين لن تحقق النتائج العليا المرجوة والاحترام يعني أيضاً عدم التمييز بين العاملين لأي سبب من الأسباب لأن عدم الاحترام يؤدي إلى إفصال كافة جهود التمكين الإداري .

خامساً: خطوات التمكين الوظيفي للموظفين في الإدارة:

تحتاج المؤسسات التي تفكر في تنفيذ برنامج لتمكين العاملين أن تتفهم أولاً المعنى الحقيقي للتمكين وكيف أنه اختياراً ليس باليسر، حيث أنه يعد من أهم خطوات الإصلاح الإداري وبناء المؤسسات القادرة على التطور¹، وقد أوضح عدد من الكتاب أن تمكين العاملين عملية يجب أن تنفذ على مراحل وهي:

¹ خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر: التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2018، ص 55 .

1. الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير:

أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين. وأياً 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. يحتاج المديرين لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للموظفين ما يتضمنه المستوى الجديدة للسلطات. حيث لا بد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للموظفين من جراء التمكين.

2. الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين:

لقد أشار Kizilos (1990) أن العديد من المديرين قد أمضى العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها. وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

أحد التغييرات الأساسية التي ستحدث من جراء تبني برنامج التمكين ستكون بالطبع دور المديرين، فالمديرين بحاجة لتغيير الأدوار التقليدية التي كانوا يقومون بها في السابق. فخلال عملية التمكين يحتاج المديرين أن يلعبوا دور المسهل والمدرّب للعاملين، فوجود المدير كمدرّب جزء أساسي من عملية التمكين والهدف من وجود المدير كمدرّب تحسين أداء العمل من خلال زيادة قدرات الموظفين لإدارتهم لأدائه م. فالمدرّب شخص يهتم بكرامة الفرد الإنسانية ونموه الروحي (Jones, 1995) بالإضافة لذلك يشكل المدرّب قيمة مضافة للمنظمة من خلال مساعدة العاملين على التعلم والتطور والنمو Phillips (1995). فالمدرّب لا يخبر الموظفين بما يجب أن يقوموا به، ولكن بدلاً من ذلك يقوم على مساعدتهم ليصبحوا في وضع أفضل من السابق (Brown, 1997). أحد أدوار المدير الرئيسة التأكد أن الأفراد الممكنين يحصلون ليس فقط على السلطة، ولكن يمكنهم الوصول للمصادر المطلوبة لاتخاذ وتنفيذ القرار. وبالتالي يصبح دور المدير تسهيل الوصول للموارد وليس فقط الاحتفاظ بها دون أسباب مقنعة.

3. الخطوة الثالثة: تحديد القرارات (يشارك فيها المرؤوسين):

ان تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم. فالمدرّاء 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. يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي

حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.¹

4. الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل

بكل تأكيد لابد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل. وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين، فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً، وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فإن المنظمة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي .

5. الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات:

لكي يمكن للمرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فأنهم يحتاجون المعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل. يجب أن يتوفر للموظفين المكنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة. فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.

6. الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين:

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

7. الخطوة السابعة: توفير التدريب:

التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين. حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج مواد تدريبية كحل المشاكل الاتصال، إدارة الصراع لعمل مع فرق العمل التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.²

¹ منال أحمد البارودي: الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015، ص 141_143 .

² خالد سليمان المومني وآخرون: معالم في الفكر الإداري، ط 1، دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع، 2017، ص 50، 51 .

8. الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات:

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

9. الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير:

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المنظمة حيث يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل في خلال فرق العمل. فأحد عناصر الدعم الأساسية المساندة للتمكين تتمثل في إيجاد وتقديم مكافآت للعاملين للاعتراف بسلوكهم التمكيني. فالمكافآت تعزز عملية التمكين من خلال الاعتراف وتقدير مهارات الأفراد وتقديم حوافز لهم للمشاركة. حيث يمكن أن يحصل الأفراد الذين أكملوا برنامج التمكين على شهادات وشعارات تقدير جراء مشاركتهم في البرنامج.

10. الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج:

لا يكمن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة اذ يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة. وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغيير، فأننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفين وقتهم الإجابة المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين. وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة. فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة.¹

سادساً: فوائد التمكين الإداري للموظفين في الإدارة:

تتعدد المزايا والفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال عمليات تمكين العاملين، وذلك من خلال حث مساهمات وأفكار الأفراد بما يؤدي لإرتفاع القدرات الابتكارية، وزيادة الإقبال على تدريب وتعليم الأفراد ومشاركة العاملين في صياغة وتحديد الأهداف، وتوثيق علاقات الأفراد وتدعيمها من خلال عمل الفريق، ودعم القوة الممنوحة للأفراد مع تقليص الرقابة لتحقيق إنتاجية أفضل، وتنمية الكفاءة من خلال التدريب المتقاطع وتبادل المعرفة بين الرؤساء والمرؤوسين، وتقليل الصراع والنزاع فيما بين الإدارة والعاملين وزيادة رضا العاملين عن عملهم ووظائفهم، وقبول على التغيير ماداموا قد شاركوا في القرار

¹ بلال خلف السكارنه: القيادة الادارية الفعالة، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان (الاردن)، 2019، ص 325، 326.

الخاص به. ويمكن تفصيل المزايا التي تترتب على تبني مفهوم التمكين بالنسبة للمدير والموظف والمنظمة على النحو الآتي:¹

1. المدير (Manager):

يسهل التمكين قدرة المدير على الكشف عن العاملين ذوي القدرات العالية ليستفيد منهم، وكذلك ذوي القدرات الضعيفة أو المتكاسلين لمساعدتهم ليكونوا مشاركين في المنظمة ويقرب بين المدير والمرؤوسين ويلغي وجود فكرة المديرين كمخططين والموظفين كمنفذين). كما يقود المدير إلى التفويض الفعال للمهام مما يؤدي إلى تخفيف ضغط الأعمال الإدارية على عاتقه، وإعطائه الوقت الكافي لأداء مهام أخرى، وتقليل نطاق الإشراف والتحكم والرقابة الدائمة على أداء المديرين في المؤسسة. كما يمكن المدير من قياس مدى فعاليته وتقويم أدائه كمدير لأنه في السنوات القادمة سيتم قياس فعالية المديرين بأداء من يقعون تحت نطاق إشرافهم أكثر من أدائهم كأفراد ويؤدي التمكين إلى خلق قادة قادرين على تهيئة البيئة الملائمة للعاملين.

2. الموظف (Employee):

يعزز التمكين قدرة العاملين على اتخاذ القرارات بأنفسهم، ويؤدي إلى تحسين الوضع النفسي للعاملين حيث تتحسن نظرتهم الذاتية لأنفسهم من خلال زيادة تقدير ما يقومون به من عمل مما ينعكس إيجاباً على مستوى إنتاجيتهم، ويشجعهم على إبداء أفكار عملية وإبداعية تكون أكثر قدرة على حل المشكلات فضلاً عن خلق رقابة ذاتية للفرد المراقبة عمله وبيئة العمل بشكل أكبر، وكذلك مبادرتهم لتنفيذ التغيير الناتج عن تفكيرهم مما يقلل من وجود المقاومة للتغيير ويفيد التمكين الفرد من خلال إشباع حاجاته من تقدير وإثبات الذات وارتفاع ولاء الفرد للمنظمة، وإحساسه بالرضا عن وظيفته ورؤسائه، وارتفاع الدافعية الذاتية للفرد وتنمية الشعور بالمسؤولية. وربط المصالح الفردية مع مصالح المنظمة.

3. المنظمة (Organization):

يساعد التمكين على خلق بيئة عمل عالية التحفيز وتوفير مناخ مناسب للعمل والتقليل من الوقت الضائع في تحقيق وإنجاز أهداف المنظمة وجعل المنظمة أكثر وأسرع إستجابة لمتطلبات التطوير، كما يفيد التمكين المنظمة من خلال رفع الإنتاجية، وانخفاض نسبة الغياب ودوران العمل، وتحسين جودة الإنتاج أو الخدمات وتحقيق مكانة متميزة. وزيادة القدرة التنافسية.

¹ عنان أبو حمور، أحمد الشايب: مفاهيم إدارية معاصرة، ط1، الاكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 225_ 227.

سابعاً: معوقات التمكين الوظيفي في الإدارة:

قد تواجه المؤسسات الجزائرية بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق التمكين الوظيفي للعاملين، ومن تلك المعوقات، ما يلي:¹

- البناء التنظيمي الهرمي.
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
- عدم الرغبة في التغيير.
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم والسلطة.
- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية.
- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.
- السرية في تبادل المعلومات.
- ضعف نظام التحفيز.
- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- عدم الثقة الإدارية.
- عدم ملائمة نظام المكافآت.

ولإنجاح عملية التمكين في بيئة المؤسسات الجزائرية، نقترح ما يلي:²

1_ تطبيق الإدارة العقائدية.

2_ الاتجاه نحو البناء التنظيمي المرن.

3_ التحول لتطبيق مفهوم القيادة التحويلية.

4_ بناء المنظمة التي تشجع على التعلم الذاتي.

5_ السماح بتداول المعلومات.

6_ التحول من نظام الاشراف القائم على التوجيه والتحكم.

¹ خبراء المجموعة العربية: المستقبل الوظيفي في ظل جدارات التدريب، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص 45.

² بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص 327.

7_ إعادة النظر في نظام المكافآت.

8_ توفر التدريب الملائم للقيادات الإدارية.

ولهذا فان مصطلح تمكين العاملين كمفهوم أداري حديث جدير بالبحث والدراسة، ولكن التحدي الحقيقي الذي يواجه المنظمات العربية والمؤسسة الجزائرية بالخصوص كيفية وضع هذا المفهوم موضع التطبيق. حيث أظهرت الدراسات أن نجاح استراتيجية يعتمد على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذها للتمكين والاعتقاد البارز أن التمكين كممارسة إدارية يمكن ان تتطابق مع القيم الثقافية لبعض المجتمعات مقارنة مع مجتمعات أخرى.

وأخيراً، يتضح أن تطبيق تمكين العاملين ليست بحال من الأحوال اختيار سهل، عملية متشابكة في عناصرها متداخلة في مكوناتها وأبعادها.

ثامنا: متطلبات نجاح التمكين الوظيفي للموظفين في الإدارة:

لكي يتم التطبيق الناجح لتمكين العاملين في المنظمات، لابد من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين وهي:

1- الثقة الإدارية:

أساس عملية التمكين هو الثقة، أي ثقة المديرين في مرؤوسهم، وقد عرف بعض الباحثين الثقة المتبادلة بين الأشخاص، بأنها توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأن معلومات أو تعهدات شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص هي معلومات أو تعهدات صادقة، ويمكن الاعتماد عليها، فعندما يثق المديرون في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات، وحرية التصرف والاختيار، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف .

2- الدعم الاجتماعي:

لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي، فلا بد وأن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة، وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه .

3- الأهداف والرؤية المستقبلية:

يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من التمكين، إذا أدرك العاملون بها أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات، والاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، ويتربط على ذلك شعور الموظفين بقدرتهم

على التصرف ذاتياً، بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا، الأمر الذي من شأنه أن يساهم في معالجة الأزمات قبل استفحالها واستعصائها على الحل.¹

4- فرق العمل:

يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري، وتشجع على أهمية تكوين أو تشكيل فرق العمل من خلال المشاركة في صنع القرارات، واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا، وأخذها بجدية، وذلك لأن فرق العمل أكثر فعالية في معالجة الأزمات من الأفراد، لأنها تتمتع بموارد أكثر وبمهارات متنوعة، وبسلطة أكبر في اتخاذ القرارات، وبجانب ذلك يجب أن يمنح المديرون فريق العمل سلطة كافية لتنفيذ قراراته، وتطبيق التحسينات التي يقترحها.²

5- المعرفة والمهارة:

إن الثقافة التقليدية الشائعة في المنظمات والتي تدعو إلى الاستقرار والاستمرار وتشجع على الروتين وعلى الجمود والتبلد وفقاً لقاعدة نفذ ولا تناقش أو نفذ أولاً ثم ناقش ثانياً أثرها السلبي في توظيف المعارف والمهارات، فالمهارة هي مقدرة ذات صلة بالمهمة وتتغير مع التغير في مستوى تدريب الفرد وخبرته المكتسبة من الواقع العلمي، أما المعرفة فهي عبارة عن معلومات ممتزجة بالتجربة والحقائق والأحكام والقيم التي تعمل مع بعضها كتركيب فريد يسمح للأفراد والمنظمات من خلق أوضاع جديدة وإدارة التغيير.

6- الاتصال وتدقيق المعلومات:

المعلومة هي مصدر قوة لصاحبها، تمنحه نوعاً من الثقة والمعنوية العالية والقدرة على التحكم بمهام العمل بشكل أفضل والتمكن من المشاركة في اتخاذ القرار بشكل أكفأ، فمن لا يمتلك المعلومات الكافية لا يمكنه اتخاذ القرار السليم، فالإتصال الفعال مع كافة المستويات الإدارية، هو المفتاح الأساسي لتمكين العاملين، فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها، لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، وإنما لدى الأشخاص المنغمسين في المشكلة.

¹ معمر عقيل عبيد: دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسات العامة: دراسة في جامعة واسط، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 11، العدد 29، جامعة واسط، العراق، 2015، ص 283.

² معمر عقيل عبيد: نفس المرجع، ص 283.

7- القيادة الإدارية الممكنة والداعمة لعملية التمكين:

تعتبر القيادة مستلزما مهما لتمكين العاملين النفسي حيث تعتبر إحدى أدوات القوة التي تمنح الفرصة والموارد والمعلومات للعاملين في المستويات الدنيا من الهرم الوظيفي وبالتالي يؤدي إلى تمكينهم، وهذا يتطلب أن تكون القيادة هي نفسها ممكنة، وتملك الصلاحيات والسلطات الواسعة وتمارسها فعلا بحيث تستطيع أن تتخذ القرارات بدون العودة إلى مستوى أعلى ولها القدرة والسلطة على تجاوز التعليمات لما فيه مصلحة الزبون .

8- الثقافة التنظيمية الداعمة للتمكين:

فالثقافة التنظيمية كما يذكرها القحطاني هي: مجموعة من القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم، وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المنظمة، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين، ويتطلب التمكين الإداري في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة وتشجع وتحث على العمل بروح الفريق وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين والقدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعني بالتمكين والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم التمكين.¹

9- التدريب المستمر:

لا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم، لأنه لا يجب أن يفترض المدير أن الموظفين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم، لذلك فإن تمكين الموظفين يتطلب إكسابهم المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة.

10- مكافأة الموظفين:

تعد المكافآت من أهم متطلبات تمكين العاملين، لأنها تعطي رسالة للموظف بأن سلوكه وتصرفاته وأدائه مقبول، كما أنها تشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال.²

¹ فيصل عبيد حمود الحرب: متطلبات تفعيل التمكين الإداري بكلية تبوك من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية، مجلة كلية التربية، العدد 180، جامعة الأزهر، 2016، ص 640_642 .

² عبد العالي دبله، العمري وفاء: آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث، مجلة علوم الانسان والمجتمع، المجلد 2016، العدد 18، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص 9_10 .

تاسعا: النظريات المفسرة للتمكين الوظيفي

بدأ مفهوم التمكين المعاصر يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسة بعض المؤسسات في البيئة الغربية بعد التسعينات من القرن العشرين. فلم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ، وإنما ظهر نتيجة تراكمية وتطورية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام، وبالمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات مع الإنسان داخل المؤسسة (العاملين) أو خارج المؤسسة (الزبائن). من هنا سنتطرق لأهم نظريات الفكر الإداري من خلال بعض المفكرين والفلاسفة الذين ساهموا أكاديميا، وعلميا في تطوير نظريات ظلت ترتقي بالفكر حتى مهدت السبيل لمفاهيم ومصطلحات، ترتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بمفهوم التمكين المعاصر.¹

1_ النظريات السلوكية للإدارة:

أ_ دراسات هوثورن وحركة العلاقات الإنسانية (Elton Mayo):

من بين أهم النظريات ذات التأثير الهام على مفهوم التمكين في المدرسة السلوكية، حيث بدأت دراسات هوثورن في عام 1924 في شركة (Western Electric) في الولايات المتحدة الأمريكية، بدأ الباحثون فيها بدراسة أثر العوامل المادية مثل ظروف العمل ومستوى الإضاءة على إنتاجية العامل في تلك المؤسسة واستمرت تلك الدراسات حتى عام 1932 عندما بدأ الركود الاقتصادي العظيم بعصف في البلاد، فتوقفت دراسات هورتون التي ساهم بها Mayo Elton من جامعة هارفارد وعلى الرغم من أن تلك الدراسات قد بدأت تحاول دراسة ظروف العمل المادية (مستوى الإضاءة) وأثرها على إنتاجية العاملين إلا أنه قد ظهر صدفة ونتيجة لخطأ في المنهجية المستخدمة متغير آخر غير مقصود وهو أهمية التعاون والاهتمام بالإنسان والعامل على أنها متغيرات تؤثر على الإنتاجية بدلا من الإضاءة أو ظروف العمل المادية التي قامت الدراسة أصلا من أجل قياسها وقياس أثرها. فهذا الخطأ في المنهجية والذي سمي أثر هورتون " كان من أهم الأسباب التي فجرت ثورة جديدة في الفكر الإداري ومهد الطريق لما سمي فيما بعد بحركة العلاقات الإنسانية التي ظهرت خلال 1950-1960 والتي دعت إلى الإدارة التشاركية واهتمام أكبر بالعاملين والاحتياجات الاجتماعية والتدريب للمشرفين في المهارات الشخصية، وكانت وجهة

¹ يعي سليم ملحم: التمكين كمفهوم إداري معاصر، ط 2، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 24.

نظر هذه الحركة تنطلق من أن معاملة العاملين معاملة إنسانية جيدة تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل، وقد مهدت السبيل لما أصبح يعرف في الوقت الحاضر بدراسة السلوك التنظيمي¹.

ب_ نظرية x و y : Douglas McGregor :

تأثر Douglas McGregor بأفكار Maslou ودراسات هوثورن فقدم إضافة جديدة لحركة العلاقات الإنسانية، من خلال كتاباته وخاصة في كتابه الوجه الإنساني من المشروع من خلال نظريته التي أسماها نظرية. ولا حيث لكل واحدة منهما افتراضات، ففي حين يفترض المدير الذي تبني نظرية X أن العامل كسول ويفتقد لروح المبادرة وتحمل المسؤولية، يتبنى مدير نظرية لول افتراضات مغايرة تماما فيرى في مرؤوسه حب العمل وروح المبادرة والرقابة الداخلية والقدرات الخلاقة وحب التميز.

ما يميز نظرية McGregor أمر في غاية الأهمية، وهو السلوك بشكل يوافق توقعات الآخرين، أي أن الفرد يتأثر مع مرور الوقت بتوقعات الآخرين تجاهه، فتتسجم وتتوافق سلوكياته مع توقعاتهم، فالمديرين من أنصار يتصرفون بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة والإشراف المباشر، بشكل لا يدع المرؤوسين محالا من حرية التصرف أو الاستقلالية في العمل، وهذا النوع من القيادة يخلق موظفين سلبيين واعتماديين ولا يعملون إلا بحسب ما يطلب منهم، أما المديرين من أصحاب نظرية لا فيتصرفون بطريقة أكثر ديمقراطية، ويمنحون مجالا أوسع للمشاركة وحرية التصرف مما يفتح مجالا واسعا أمام مرؤوسهم نحو الإبداع والتفوق وتحقيق الذات والشعور بقيمة الحقيقة لقدراتهم ومواهبهم في العمل، ويتصرفون بروح المبادرة والمشاركة الفاعلة وحرية التصرف والتمكين انسجاما مع توقعات مديرهم منهم، وهذا يشجع المديرين الذين يترددون في ممارسة أساليب مثل التمكين، وأن لا يشكون بانتماء مرؤوسهم لأن ثقتهم بهم هي التي تصنع ذلك الانتماء وعدم الثقة يصنع غير ذلك².

¹ يعي سليم ملحم: مرجع سبق ذكره، ص 29، 30.

* **Elton Mayo (1880-1949)** هو باحث ذو جنسية أسترالية التحق بجامعة بنسلفانيا في سنة 1922، حيث عمل كأستاذ محاضر في جامعة هارفارد من 1926 إلى 1947 في البحث الصناعي قاد فريقا من الباحثين أجري معهم مجموعة من البحوث أهمها تجارب هوثورن.

* **Douglas McGregor (1906-1964)**: باحث ذو جنسية أمريكية، لتحصل على الدكتوراة علم النفس في جامعة هارفارد 1935، عمل كمدير في مؤسسة إنتاجية من 1926 إلى 1930 دعي خلال هذه الفترة للاهتمام بحاجات العمال من خلال نظريتي X و y .

² يعي سليم ملحم: مرجع سبق ذكره، ص 32 .

* **Fredrick Herzberg (1923-2000)** : هو باحث ذو جنسية أمريكية، تحصل على شهادة دكتوراه في الفيزيولوجية سنة 1952، ثم بروفيسور في الإدارة الصناعية في جامعة هارفارد سنة 1972، ركز على الجانب الإنساني للإدارة، من خلال نظريته المشهورة " النظرية الشخصية الناضجة " .

ج. نظرية العاملين لفريدريك هيرزبرغ Fredrick Herzberg:

تفترض هذه النظرية بأن هناك مجموعتان من العوامل، المجموعة الأولى والتي يسميها هيرز برج العوامل الصحية أي الأساسية تشمل الاستقرار الوظيفي بمعنى الشعور باستمرارية العمل وعدم التهديد بالفصل، وعدالة نظم المنظمة، والمنزلة المناسبة وهي تشمل المركز الوظيفي والسلطات وساعات العمل ومكان العمل المحترم مثل المكتب المناسب، الدخل المادي الكافي والمميزات وتشمل جميع ما يتقاضاه العامل من اجر ومميزات مثل العلاج والاجازات ووسيلة مواصلات وغير ذلك، الإشراف والذاتية وتعني وجود قدر من التحكم الذاتي في كيفية أداء العمل، العلاقات الإجتماعية الجيدة في العمل، ظروف العمل وهي تعني ظروف العمل المناسبة من حيث وسائل الأمان وتوافر ادوات العمل والخدمات الأساس للعاملين.

حسب هذه النظرية فإن هذه العوامل لسيت محفزات بل إن نقصها بعد عامل تثبيط ومصدر إحباط وبالعكس فإن توفيرها يجعل العامل راضياً وليس محفزاً. أي أنها أشياء لا بد من تلبيتها ولكنها وحدها غير كافية للتحفيز.

أما المجموعة الثانية والتي يسميها هيرز برج مجموعة الحوافز وتشمل العمل المثير أي العمل الذي يرضي اهتمامات العامل وقدراته، تنال التقدير أي التقدير من الرؤساء والزملاء، وفرص النمو أي الشعور بوجود فرص للترقى والتطور وزيادة الدخل، وتحمل المسؤوليات أي وجود فرص لتحمل مسؤوليات وإتخاذ قرارات وقيادة الآخرين، والإنجازات وهي وجود مجال لتحقيق إنجازات وتجاوز الأداء المطلوب كماً أو كيفاً .

هذه النظرية تفسر أهمية تصميم العمل ليكون ممتعاً للعاملين فيعطيم مجالاً للإبداع واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية وتحقيق الإنجازات. ومن الأشياء التي توضحها هذه النظرية ظاهرة عدم تحفز العاملين في بعض الأحيان على الرغم من ارتفاع الدخل المادي وتوافر فرص للترقى وذلك يحدث حين لا يكون العاملين راضين عن العمل نفسه، فبحسب النظرية فإن ارتفاع الدخل المادي والترقيات لا تعوض عن طبيعة العمل الممتعة التي يشعر فيها الإنسان أنه يحقق ذاته ويقوم بعمل رائع يقدره الآخرون.¹

¹ محمود حسن الهواسي، حيدر شاكرا البرزنجي: مبادئ علم الإدارة الحديثة، ط 1، دار الكتب والوثائق، العراق، 2014، ص 127، 128.

هـ نظرية الشخصية البالغة لكريس أركريس **chris argyris**:

صرح من خلالها **chris argyris** إلى أن الدعوة إلى التمكين للفرد العامل لم تكن دائما تحتاج إلى استخدام مصطلح " التمكين " EMPOWERMENT " بشكل حرفي ومحدد ما قام به كريس أركريس من جهود في نقض النظريات التقليدية هو في حد ذاته تعبير واضح منذ عام 1957 عن التوجه لفكر التمكين، وخاصة عندما وجه نقدا شديدا للنظريات الكلاسيكية في كتابه " المؤسسة والشخصية (personality and organization) مؤكدا أن النظريات الكلاسيكية والممارسات الإدارية لا تنسجم مع الإنسان إذا نظرنا إليه على أنه بالغ وناضج. كما يرى أركريس بأن الإدارة العلمية بمبادئها المحددة والمقيدة تمنع الفرد من تحقيق ذاته، لأن كل شيء محدد مسبقا ومقيد بطريقة محددة لا مجال فيه لأي اجتهاد من قبل الفرد، ويؤكد على أن مبادئ البيروقراطية لا تخلق سوى إنسان اعتمادي وسلبى يشعر بأنه لا سيطرة لديه على مقومات العمل أو بيئة العمل التي يعمل بها، بسبب السلطة الهرمية والعمودية وسيطرة الإدارة العليا المطلقة لمختلف المستويات الإدارية، وسيطرتها على جميع السلطات بشكل مركزي.

أما في رده على المبادئ الإدارية التي نادى بها هنري فايول فيؤكد بأن هذه المبادئ لا تؤدي إلا إلى القصور الذاتي لدى العاملين بسبب نظام وحدة الأمر ووحدة التوجيه الذي يفترض أن الكفاءة تزداد عندما يتم تخطيط وتحديد وتوجيه كل فرد بكل صغيرة وكبيرة من قبل المراقب أو المشرف.

لذلك لا يرى أركريس أن هذه النظريات لا تتعامل مع العامل على أنه إنسان عاقل يمكنه أن يتحمل مسؤولياته كإنسان بالغ عاقل مدرك، وإنما تحاول أن تتعامل معه وكأنه طفل ويحتاج دائما إلى التوجيه والإشراف والمساعدة، والحل من وجهة نظر كريس أركريس هو في التعامل مع الناس على أنهم بالغون وناضجون دون وصاية عليهم، وهذا يتحقق من خلال توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل وتحسين شكل العلاقات بينهم وبين الإدارة، ويقر أن أسباب التغيب ودوران العمل والكسل. والتهرب من العمل يعود في مجمله للممارسات الإدارية التي أصبحت غير صالحة للاستخدام في الوقت الحاضر.¹

¹ يعي سليم ملحم: مرجع سبق ذكره، ص 32، 33.

2_ النظريات الحديثة للإدارة:

أ_ نظرية النظم ل **Ludwing Von Bertalanffy**:

وتعتبر نظرية النظم، من أحدث النظريات في عالم الإدارة¹، وقد كان من أكثر المهتمين في وضع هذه النظرية هولودويج بيرت الانفي (**Ludweg Bertalanffy**) قائلاً بان المنظمة هي عبارة عن نظام اجتماعي متكامل مكون من أنظمة فرعية (النظام الإداري، النظام المالي النظام الإنتاجي، النظام التسويقي... الخ) والأنظمة الفرعية مكونه من أنظمة جزئية (نظام الإيرادات نظام النفقات نظام الحسابات الختامية... الخ)، وهذا النظام يسعى بكافة مكوناته الفرعية والجزئية إلى تحقيق الهدف المنشود للمنظمة والذي يتمثل في منظمات الأعمال بتحقيق أقصى الأرباح وتعظيم حقوق المساهمين وفي الإدارة العامة في تقديم أقصى الخدمات وتلبية رغبات واحتياجات الجماهير، وهذا النظام يؤثر ويتأثر في بيئتين:²

- **البيئة الداخلية (Internal environment):** والتي تتضمن البناء التنظيمي والثقافة التنظيمية والموارد البشرية والمادية المتاحة في المنظمة.
- **البيئة الخارجية (External Environment):** والتي تتضمن المساهمين والمستهلكين والمزودين والمنافسين والمجتمع المحلي والحكومة.

وهذه النظرية ساهمت في تغيير نظرة العاملين إلى المؤسسة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة. فبدلاً من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة، أصبح الاهتمام نحو الأهداف العامة للمؤسسة من خلال رؤية المؤسسة ككل متكامل من خلال وظائف مترابطة ومتعاونة ومنسجمة بعضها مع بعض، مما كرس مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة فزادت أهمية عمل الفريق الذي يعتمد على العامل المتسلح بالمعرفة والقدرة على المبادرة والإبداع والتطور. لأن من أهم مقومات أعضاء الفريق المتجانس أن يكون لكل واحد منهم قدرة على تقديم قيمة إضافية ومساهمة نوعية للفريق وإلا فسيكون هذا العضو عبئاً على الفريق ومعيقاً لتحقيق أهدافه.³

¹ آمال بن سمشة: الأداء البشري بالإدارة المحلية، ط 1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان (الأردن)، 2018، ص 24 .

² فيصل محمود الشواورة: مبادئ إدارة الأعمال: مفاهيم نظريات تطبيقات عملية، ط 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن 2013، ص 72 .

* **Ludwing von bertalanffy**: باحث بيولوجي ذو جنسية أمريكية وصاحب كتاب " النظرية العامة للتنظيم " .

³ يعي سليم ملحم: مرجع سبق ذكره، ص 34 .

ب _ النظرية الموقفية (الطرفية):

تقوم هذه النظرية على مبدأ التكيف مع المتغيرات الطرفية أو البيئية التي تواجه المنظمة. وهذه النظرية توصي بعدم تعميم أي مبدأ أو مفهوم من مفاهيم الإدارة على مختلف المنظمات وفي مختلف الظروف. وهذا يعني أنه لا يوجد نظرية في الإدارة صالحة لكل زمان ومكان. فاختيار أي مبدأ أو نظرية يعتمد على ما يناسب المنظمة، ويحتاج من القيادة أن تفكر وتوائم بين واقعها من ناحية، وبين النظرية من ناحية أخرى. وما يناسب مؤسسة أو ظرف من الظروف، قد لا يناسب مؤسسة أخرى أو ظرف من الظروف الأخرى. وهذه النظرية مفيدة من ناحية أنها تتطلب من المؤسسة التفكير والعصف الذهني قبل المبادرة بتطبيق مبدأ ما أو فكرة إدارية معينة. وما يبرر ذلك أن كثيراً من المنظمات تفشل نتيجة للتسرع في تطبيق فكرة إدارية جديدة لمجرد أنها نجحت في مكان آخر، وسرعان ما تفشل نتيجة لعدم موائمتها للظروف، أو للثقافة، أو للمتغيرات الطرفية الخاصة بالمنظمة.

والنظرية الطرفية مجال مناسب ورحب للتفكير الخلاق وعدم التسرع، وخاصة عندما تغفل المنظمة مبدأ المشاركة والتمكين وفرصة المشاركة في دراسة الأفكار والتأكد منها قبل تطبيقها.¹

ج _ نظرية Z ل William Ouchi:

نظرية Z نظرية يابانية أمريكية تنتمي لمفكرها William Ouchi، تعد هذه النظرية هي من أبرز الدراسات التي درست المدرسة اليابانية، حيث قام "أوشي" أستاذ إدارة الأعمال في جامعة كاليفورنيا في لوس أنجلوس، الذي هو من أصل ياباني ولكنه تلقى تعليمه في الولايات المتحدة بإجراء العديد من الدراسات والبحوث الميدانية خلال عقد السبعينيات من القرن المنصرم، وذلك بغية التعرف على سر نجاح الإدارة اليابانية وكفاءة المنظمات فيها، إذ أن اليابان وبحلول عقد الثمانينات من القرن الماضي وصلت إلى أعلى إنتاجية في أي مكان في العالم، حيث انخفضت إنتاجية الولايات المتحدة الأمريكية بشكل كبير.

كما لوحظ تفوق إنتاجية المؤسسات اليابانية العاملة في أمريكا رغم أن الأمريكية تتفوق عليها في عناصر الإنتاج، وهنا جاء دور أوشي الذي أرجع هذا التفوق إلى الأسلوب الإداري المتبع في المنظمات اليابانية، حيث اكتشف اليابانيون شيئاً منحهم الميزة التنافسية، ولم يكن سر نجاحهم هو ما كانوا ينتجون ولكن كيف يديرون موظفيهم. لذلك دعى "أوشي" المؤسسات الأمريكية للتعلم من المؤسسات

¹ يعي سليم محلم: مرجع نفسه، ص 34 .

اليابانية كيفية إدارة العناصر البشرية لحل مشكلة الإنتاجية، فالإدارة اليابانية تدور حول فلسفة خلق العامل السعيد في عمله.¹

وتركز هذه النظرية على الحركة الأفقية للعاملين وهي التي تعني أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي، والاهتمام بتخطيط المهنة واتخاذ القرار بشكل (Career Development) والتنمية المهنية (Career Planning) جماعي، والتركيز على عمل الفريق، والتركيز على مشاركة العاملين وانخراطهم في المنظمة.²

حدد أوشي 3 مبادئ أساسية وعدها بمثابة المرتكزات الأساسية للنظرية وهي: الثقة _ المهارة والحدق المودة والألفة.

_ **الثقة:** يرى أوشي بأن الثقة والإنتاجية شيئاً واحداً، ولا يمكن أن يفترقا، وكلما زادت الثقة من خلال المصارحة والمشاركة، فلا بد وأن يصاحبها زيادة في معدلات الإنتاجية وكمية الإنتاج. وهذا هو ما تتبعه الإدارة اليابانية. وعليه فإنه بات من الضروري أن يكون لدى الإدارة درجة عالية من الثقة بأعمالها.

_ **المهارة:** وتعني هنا مهارة الإشراف، حيث أن على المشرف التعرف على أحوال العاملين ومهاراتهم وأنماط سلوكهم وميولهم ورغباتهم، لأن هذا سيمكنه من تكوين طرق عمل متجانسة تحت إشرافه، بحيث تكون هذه الطرق قادرة على تحقيق التعاون وتقديم مستويات أعلى في الإنتاجية .

_ **المودة والألفة:** يرى أوشي أن هذا المرتكز الثالث جاء انعكاساً عن الحياة الأسرية اليابانية إلى حياة المنظمات ومناخاتها أو ثقافتها التنظيمية، حيث ينظر العامل الياباني إلى صاحب العمل أو مديره على أنه بمثابة رب الأسرة الذي يعمل تحت كنفه. وفي مثل هذا الجو لا بد أن تسود روح المودة والاحترام المتبادل، وما ينطوي عليه من اهتمام الإدارة بدعم العاملين وضمان العيش المحترم وبأمان واطمئنان وهذا ما لا يسمح بوجود الأنانية بل يقود إلى إنتاجية عالية.³

¹ مهدي صالح السامرائي: المرجع الشامل للنظريات الإدارية والقيادية، ط 1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2024، ص 238.

² يحيى سليم ملحم: مرجع سبق ذكره، ص 35 .

³ مهدي صالح السامرائي: مرجع سبق ذكره، ص 240 .

هـ نظرية المنظمة المتعلمة:

تعرف المنظمة المتعلمة على " أنها نوع من المؤسسات تتغير بشكل مستمر وتتطور، تتقدم بشكل دائم وذلك بالتعلم من تجاربها والتي تتكون من خيارات أعضائها وترتكز على مقومات أساسية محورها الثقافة، وقيمها ترتكز على مجموعة من العناصر تتمثل فيما يلي:

- المعلومات وأهميتها في التعليم .
- روح الفريق وأهميته في التعلم الجماعي الذي يضاعف التعلم الفردي؛
- التمكين وهو الذي يحزر العامل من أي قيود تمنعه من التعلم والمشاركة .
- المشاركة هي جوهر عملية التحكم والتعلم؛
- القيادة تحمل الرؤية نحو منظمة متعلمة متطورة باستمرار.

وتعرف أيضاً: " على أنها تلك المؤسسة التي تعلم وتشجع التعليم بين أعضائها، وتروج تبادل المعلومات بين العاملين، ومن ثم تخلق قوة عمل أكثر معرفة، مما يؤدي إلى خلق مؤسسة مرنة للغاية، حيث يقبل العاملين على الأفكار الجديدة ويتكيفون معها ويتبادلونها من خلال رؤية مشتركة".

ويمكن القول أن مفهوم المنظمة المتعلمة يشير إلى: " تلك المؤسسة التي يمكنها الاستجابة إلى المعلومات الجديدة وذلك بتغيير وتعديل الأنظمة التي يتم فيها تشغيل وتقييم تلك المعلومات. وتم وضع نموذج للمنظمة المتعلمة يشتمل على مستويين متداخلين معاً هما المستوى التنظيمي والمستوى الفردي ويتضمن خمسة عناصر هي:

1_ القوى الدافعة Driving forces: وتعد أهم المكونات لما لها من تأثير مباشر على المستويين التنظيمي والفردي في المنظمة المتعلمة.

2_ تحديد الهدف Finding Purpose: وتنبع أهميته من تحديده للاتجاه الصحيح للتعلم والتطوير، وأيضاً لبنائه أساس دافعية الأفراد للتعلم.

3_ الاستفسار وتوجيه الأسئلة Questioning: ويساعد في تخفيض العقبات وتقليل مقاومة التغيير عند مواجهة تحديات التعلم.

4_ التمكين Empowering: وهو العنصر الذي يتضمن كافة السبل والطرق والأدوات للتطوير والتعلم.

5_ التقييم Evaluating: يبعد آخر عنصر من عناصر هذا المفهوم، وينصب دوره على التأكد من أن متطلبات التعلم قد تم استيفائها لكل من المؤسسة والفردي. ومن أبعادها تذكر: خلق فرص للتعلم الدائم، وتشجيع طرح الأسئلة والحوار، وتشجيع المشاركة والتعلم من خلال فرق العمل، وتمكين العاملين نحو

رؤية جماعية، وبناء أنظمه لاكتساب واقتسام التعلم، والتحام المؤسسة مع البيئة، وتوفير نظم القيادة الإستراتيجية للمتعلم.¹

وحديث الساعة في أدبيات الإدارة في الوقت الراهن هو حول موضوع المنظمة المتعلمة، وهذا من أهم المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تعزز موضوع التمكين وتستثمره من أجل التجديد المستمر والتطوير المستمر في المنظمة. وقد أصبحت عملية التجديد، والتغيير حتمية، ولا مناص منها في منظمات القرن الواحد والعشرين. وهناك مقالات تبدأ بعنوانين مثل، "إما أن تجدد أو تبتد" و"إما أن تجدد أو تتبخر" (Innovate or evaporate) وتدلل على أن المنظمات التي تتجاهل عملية التغيير والتجديد والتطوير، فإن مصيرها إلى زوال، نتيجة للعولمة، وما تحمل من متغيرات عالمية سياسية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وسوقية، لا ترحم من يرضى بحالة الاستقرار والرضا بالوضع الراهن.

والتعلم يتطلب معلمين ومتعلمين، ونرى أنهم العاملون الذين يواجهون واجبات جديدة : منها المعرفة والمهارة والمعلومة وتداول هذه المكاسب للاستفادة منها، كما يتوجب على العامل الآن تحمل المسؤولية وروح المخاطرة وتحمل الوقوع بالخطأ، لأن الخطأ هو مصدر من مصادر التعلم، فيتعلم ويعلم الموظف من خلال التعلم من الأخطاء، والتعلم من التجارب والتعلم بالممارسة، والتعلم من الاستعمال، والتعلم من تجارب الآخرين، والتعلم من القراءة، والتعلم من الإصغاء، والتعلم من التفكير والعصف الفكري والتعلم من توجيه الآخرين وتعليمهم. وأخيراً فإن التعلم والتعليم مقومات أساسية لمن يريد أن يكون ممكناً ومتسلحاً بروح المبادرة والمرونة والتكيف.²

و إدارة الجودة الشاملة total quality mangement:

تعد إدارة الجودة الشاملة للإدارات على اختلافها منظومة فكرية جديدة أو أنموذجاً إرشادياً جديداً، وتغييراً كبيراً في تفكير هذه الإدارات وممارساتها الإدارية. إنها فلسفة إدارية بمعنى أنها مجموعة مبادئ إدارية ترشد المديرين على إدارة مؤسساتهم إدارة أفضل، وتنأى بهم عن الممارسات الإدارية التقليدية التي تعيقهم عن استخدام كافة الإمكانيات الظاهرة والكامنة لدى جميع العاملين في التنظيم.

وتعرف الجودة بأنها جهد تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على مواهب وقدرات العاملين والمديرين على حد سواء لتحقيق الجودة المحسنة والانتاجية العالية باستخدام فرق العمل، وعلى أدوات إحصائية

¹ ونوغي فتيحة: أثر التمكين الإداري على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين - دراسة ميدانية على مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة (SC-SEG) -، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال إستراتيجية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2020_2021، ص 29، 30.

² يعي سليم ملحم: مرجع سبق ذكره، ص 36.

مختلفة لقياس جوانب الجودة والعمليات الإدارية المختلفة وتمثل المفاهيم المحورية والأفكار الرئيسة في حركة إدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية:¹

- الاهتمام والعناية الكبيران بالزبون أو العميل. التركيز على العمليات (Processes) والنتائج (Results).
- الاهتمام بالرقابة أكثر من التركيز على التفتيش.
- حشد خبرات العاملين ومهاراتهم، وإشراكهم في عمليات التحسين المستمر.
- اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق .
- الاهتمام بالتغذية الراجعة والاتصال.
- تأكيد أن الاهتمام بالجودة تحقق الربح.
- إتقان العمل من أول مرة، والتشديد على مبدأ أن لا عيوب مطلقاً والتخلي عن مبدأ وضع مستويات مقبولة للجودة الأمر الذي يشجع على وجود عيوب في السلعة أو الخدمة.
- الأخذ بمبدأ الكلفة الشاملة في الجودة، وتشمل هذه كلفة الوقاية وكلفة التقييم وكلفة التوقف الداخلي، وكلفة الانقطاعات الخارجية، وكلفة متطلبات الزبون الزائدة، وكلفة الفرص الضائعة.
- وضع معايير مناسبة للمنافسة.
- تأكيد مبدأ التآزر والتداؤب في عمل الفريق.
- الإيمان بمبدأ الإدارة الذاتية.

بالإضافة إلى ذلك ظهرت مؤسسات عالمية لرعاية المنظمات التي تحقق معايير جودة متميزة ودعمها، مثل شهادة الايزو ومالكوم بالدريج (Malcolm Baldrige) وغيرها. وظهرت أفكار تتعلق بسلسلة القيمة Value Chain والتميز في الأداء Performance Excellence، مما أدى إلى تنامي الاهتمام بمفهوم الجودة من عدة أبعاد بما في ذلك جودة المنتجات والخدمات وأهم من ذلك أيضاً، جودة أداء العاملين؛ لأن جودة أدائهم تعد من أهم المدخلات التي تصب في جودة المخرجات، سواء أكانت سلعاً ملموسة لم خدمات غير ملموسة. فسعت الكثير من المنظمات إلى العمل على تدريب العاملين، 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 في الفصل الرابع تفاصيل أكثر، عن الخدمات. فركزت أدبيات الإدارة على موضوع تمكين الموظفين بشكل واضح ومركز عند الحديث عن الجودة الشاملة. لأن المدير لا يستطيع تحقيق الجودة

¹ عمر أحمد همشري: الإدارة الحديثة للمكاتب ومراكز المعلومات، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2014، ص 85، 86.

الشاملة والمستمرة وبشكل تدريجي، دون دور الموظف المحوري والهام في تلك العملية وخاصة لأن الجودة وتحسينها بشكل مستمر لا يمكن تحقيقه دون تفاني الموظف وانتمائه لفكر الجودة ؛ ولأن التمكين يحتاج الانتماء الموظف وقناعاته الداخلية ببرامج الجودة وتعاونه مع المنظمة في سبيل تحقيقها.¹

مما تقدم نرى بأن مراحل تطور الفكر الإداري الحديث يتجه في إدارة العنصر البشري تجاه مرحلة جديدة من التعاون والمشاركة وروح الفريق، وبالتالي نحو تمكين العاملين وتوزيع الحق في المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية وخاصة المستويات الدنيا من المنظمة. فبينما كانت المفاهيم الإدارية التقليدية تتجاهل مفهوم التمكين وتتجاهل مقومات التمكين، فإن الإدارة المعاصرة أصبحت تتحول نحو الاهتمام بشكل خاص الموضوع التمكين، سواء أكان ذلك بشكل مباشر أم غير مباشر فنرى الأدبيات ذات العلاقة تتحدث بإسهاب وتركيز عن مواضيع مثل التمكين والمشاركة، وحرية العامل، ورضا العاملين، وغيرها من المواضيع التي تصب في فكرة مفادها أن تحقيق التميز والنجاح في المنظمات يتحقق من خلال الإدارة الصحيحة للعنصر البشري، ومن خلال الدور المحوري الذي يمكن أن يساهم به الإنسان في المنظمة.²

¹ يعي سليم ملحم: مرجع سبق ذكره، ص 35 .

² يعي سليم ملحم: مرجع نفسه، ص 36، 37 .

خلاصة

نستخلص من هذا الفصل أن التمكين الوظيفي مفهوم أساسي في عالم إدارة الأعمال وجزءاً أساسياً من المنظمات المعاصرة وقد برز كأحد الحلول للأداء المتفوق للمنظمات وكأجوبة قابلة للتطبيق على الأسئلة الخاصة بتحفيز العاملين والكفاءة التنظيمية، فهو عملية تشمل تقييماً دورياً لأداء الموظفين وتوجيههم نحو التطوير المستمر بما يخدم أهداف المؤسسة والأفراد، والغالبية يتفق على أهمية التمكين وفوائده العديدة على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي وخصوصاً في ظل المنافسة الحادة والبيئة المتزايدة التعقيد .

حيث تم التطرق في هذا الفصل إلى الجانب النظري لمتغير التمكين الوظيفي والإمام بكل الجوانب المتعلقة به وذلك من خلال تحليل مفهومه الذي يقوم على جملة من الركائز الأساسية الإدارية من مشاركة وإندماج للعاملين وتحفيزهم، وتزويدهم بالمعلومات وكذا تدريبهم ثم تفويض السلطة لتحقيق التحسين المستمر في أدائهم، باعتبار المورد البشري أحد أهم الركائز الأساسية التي تقوم بها المنظمة اليوم وعنصر مؤثر في نجاحها أو فشلها، وأن نجاحه يرتبط بإقتناع المنظمة بالدرجة الأولى بتدعيم وتطبيق أسلوب التمكين، وذلك لأنه الأسلوب الأنسب والذي يساير عهد اقتصاد المعرفة وسرعة تدفق المعلومات، إلا أن تطبيقه يحتاج إلى إدارة مرنة قادرة على التجديد لتمكين موظفيها، ولأجل هذا ينبغي على المسؤولين بالمنظمة أن توجه معظم مواردها للاستثمار في رأس المال البشري وتنميته من خلال وضع نظام تسيير محكم يعمل على الاختيار السليم في إطار بيئة أعمال سريعة التغير والتطور، كما تم التطرق إلى أهمية وأهداف التمكين الوظيفي، ومختلف أشكاله وأبعاده ومتطلبات نجاحه التي حاولت تحليل مؤشرات فعاليته، وأخيراً معوقاته وبعض النظريات المفسرة له، وبالتالي يمكن القول بأن الإدارة الفعالة تحتاج إلى مجموعة من المفاتيح التي تفتح لها أفاق النجاح والتميز وأهم مفتاح لها هو التمكين.

الفصل الثالث

أداء العاملين في الإدارة

تمهيد

أولاً: أهمية أداء العاملين في الإدارة

ثانياً: عناصر أداء العاملين في الإدارة

ثالثاً: محددات أداء العاملين في الإدارة

رابعاً: أنواع أداء العاملين في الإدارة

خامساً: أبعاد أداء العاملين في الإدارة

سادساً: العوامل المؤثرة في أداء العاملين في الإدارة

سابعاً: طرق تحسين أداء العاملين في الإدارة

ثامناً: تقييم أداء العاملين في الإدارة

تاسعاً: معايير تقييم أداء العاملين في الإدارة

عاشراً: النظريات المفسرة لأداء العاملين

خلاصة

تمهيد

لقد حظي موضوع الأداء البشري باهتمام إدارة الموارد البشرية وإدارة الأعمال وعلماء الإدارة العامة والسلوك التنظيمي لإتصاله الوثيق بمستقبل العنصر البشري في المنظمات، ويعتبر من الموضوعات التي نالت اهتمام كبيرا من قبل المنظرين والإداريين في المجالات الإدارية، إذ يعتبر الأداء المكون الرئيسي للعملية الإدارية والتنظيمية للمنظمة، كونه الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان الذي يدير العملية الإنتاجية ويحول موادها الخام إلى مواد جاهزة للاستهلاك، حيث تعتمد كفاءة وفعالية المنظمة بشكل كبير على الأداء الوظيفي للعاملين فيها، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداء متميزا ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها، وعلى ذلك فإنه يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس القدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا، فتحسين الأداء الوظيفي من أولويات إهتمام قيادة المنظمات، وسعيهم المستمر للحصول من العاملين على مستويات عالية من الدقة في تنفيذ المهام الموكلة إليهم.

كما أن أهمية الأداء الوظيفي لا تتوقف على مستوى المنظمة بل تتعدى ذلك إلى إنجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة، وفي ظل الظروف الراهنة فإن الحاجة إلى تطوير وتحسين الأداء البشري بطريقة مقننة ومنظمة أصبح حاجة ملحة وضرورية لتنوع حاجات وأهداف الإنسان واختلافها وتقاطعها أحيانا مع حاجات وأهداف المنظمات التي يعملون بها، وعلى الرغم من ذلك فإن هذا الموضوع لا يزال من أكثر الموضوعات تشعبا وغموضا وإثارة للجدل سواء فيما يختص بالتعريف أو بالعناصر التي يتضمنها المفهوم، إذ يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الموظف والمنظمة والدولة ويحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة بوصفه الناتج النهائي المحصلة لجميع الأنشطة فيها.

وفي إطار هذا السياق سنتناول في هذا الفصل الإطار النظري للتمكين الوظيفي من خلال التطرق إلى مايلي: أهمية وعناصر ومحددات الأداء، أنواع وأبعاد الأداء، والعوامل المؤثرة في أداء العاملين، طرق تحسين أداء العاملين، تقييم أداء العاملين، معايير تقييم أداء العاملين، والنظريات المفسرة للأداء).

أولاً: أهمية أداء العاملين في الإدارة

حظى موضوع الأداء باهتمام متزايد في كل المجتمعات النامية والمتقدمة على حد سواء، فالجميع يعمل على تحسين مستوى الأداء ورفع معدلاته لدرجة انه أصبح معياراً ومؤشراً أساسياً للتقدم الاقتصادي والإداري أيضاً وذلك لما له من أثر في معدلات التنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلاد، وأصبح مؤكداً أن نمو الدخل القومي ورفع مستوى العيشة يعتمد أساساً على رفع مستوى كفاءة العاملين لذلك نجد المشكلة الأساسية الأولى في هذه الدول بشكل عام هي العمل على رفع مستوى الأداء وتنميته في جميع الوحدات الاقتصادية الاجتماعية المختلفة كما يحظى الأداء باهتمام بالغ في جميع المستويات ابتداءً من مستوى الفرد أياً كان موقعه داخل التنظيم تدرجاً إلى المستوى القومي، وذلك من منطلق أن أداء الفرد يؤثر في الأداء الإجمالي للإدارة التي ينتهي إليها، وهذا بدوره يحدث تأثيره الإيجابي أو السلبي في كفاءة وفعالية المنظمة ككل والعكس صحيح، وفي النهاية ينعكس هذا التأثير على المستوى القومي أي على مستوى الدولة، وذلك لأن الأداء على المستوى القومي ماهر إلا تعبير عن أداء التنظيمات العاملة فيه.¹

1. بالنسبة للعاملين:

- يعد أداء الفرد علي مختلف المستويات والتنظيمات انعكاساً لأداء المنظمة التي يتبعها كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجيدة هو تعبير عن درجة فعالية المنظمة التي يعملون بها حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه ايجابياً علي النحو التالي:
- يعد الاداء مقياساً لقدرة الفرد علي اداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الاداء الفردي يصبح احد العوامل التي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد مثل النقل والترقية والتكوين والانتداب المناصب عليا. ومن خلال ذلك المنطلق يجب على كل فرد أن يوجه اهتماماً خاصاً لأدائه في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي.
- يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظراً لارتباط ذلك بما يتقاضان من أجور ومرتببات مقابل هذا الأداء وذلك بشرط أن تتوفر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء.
- يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته.

¹ حفصة عمر موسى صلاح: دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء الوظيفي، العدد 48، المجلة العربية للنشر العلمي، بلدية معان الكبرى، 2022، ص 446.

من خلال ما تم التطرق اليه تتوصل الى ان اهتمام الفرد بأدائه والعمل على رفعه وتنميته سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به وتمثل في الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والنفسية.

2. بالنسبة للمنظمة:

• يحتل موضوع الأداء المقام الأول من حيث أهميته لدى كل مسؤول، حيث يمثل الأداء أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المنظمة التي يديرها أو يرأسها أو يشرف عليها. لذلك نجد أن جميع المسؤولين عن التنظيمات المختلفة يهتمون اهتماما كبيرا بأداء العاملين في هذه التنظيمات، ذلك لأن الأداء لا يعد انعكاسا لقدرات كل فرد ودافعيته فحسب، وإنما هو انعكاس لأداء هذه التنظيمات ودرجة فاعليتها أيضا.

• كما يحتل الأداء أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي المحصلة لجميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزا، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا.

• كما ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر مرحلة التميز (مرحلة الريادة)، إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدما إنما يعتمد على مستوى الأداء بها.

• كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المنظمة فقط، بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.¹

ثانيا: عناصر أداء العاملين في الإدارة

للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود للأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر

¹ بوقطف محمود: التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013 _ 2014، ص 61_63.

أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين. ومن هذه المساهمات ما ذكره (درة) وذلك بالإشارة إلى عناصر الأداء التالية:¹

1. **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها، ومنهم من يعددها في:

2. **المعرفة الإجرائية:** وهي مجموعة الخطوات الواجب اتباعها لإنجاز عمل ما، وهي خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، ومع أن الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل مدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد ونظم وتعليمات إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل، حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين.

وهذا لا ينافي عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين ولكن الاتفاق والتفاهم بين المرؤوس ورئيسه قبل اعتماد أسلوب أمر إيجابي في إنجاز العمل، ولضمان اتفاهه وعدم مخالفته للنظام والتعليمات واللوائح والقوانين.

3. **المعرفة الوظيفية:** وهي خريطة ذهنية خاصة بموضوع معين بمعنى الإجابة على "كيف يعمل شيء ما؟"، هذه الخريطة تساعد العامل في تفهم العلاقات بين العوامل المختلفة عن طريق تزويده بصورة ذهنية للموقف، والمعرفة الوظيفية تنشط وتزود المهارات التنظيرية.

4. **المعرفة الإدارية:** أن الأداء يتطلب توفر المعرفة، والتي تمثل نشاطا معلوماتيا ذهنيا يستخدمه العامل لاختيار السلوك المناسب.

5. **معرفة المسؤولية:** إن مصطلح المسؤولية يستخدم للتعبير عن العمل المخصص للفرد، أو الالتزام المترتب على تخصيص هذا العمل. وهو يعني جميع الواجبات اللازم إنجازها لإتمام عمل ما، وبناء عليه فإن المدير يتولى ما تحديد المسؤولية لإعفاء الآخرين.

6. **معرفة السلطة:** بعد تحديد المسؤولية لابد من منح السلطة الضرورية لإنجاز العمل بهذا المعنى فإن السلطة تتضمن ناحيتين هما التمكين والنيابة.²

¹ مصطفى زهرة: أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 5، العدد 2، المركز الجامعي تيسمسيلت، الجزائر، ص 251.

² مريم أرفيس: الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة -دراسة نظرية-، مجلة التغيير الاجتماعي، العدد 6، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 482_483.

7. **كفايات الموظف:** وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به ذلك الموظف.
8. **بيئة التنظيم:** وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، والعوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.¹
9. **كمية العمل المنجز:** يقدرا العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الانجاز.
10. **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.²

ثالثاً: محددات أداء العاملين في الإدارة

إن الأداء الوظيفي لا يتحدد نتيجة لقوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به ويمكن أن تصنف هذه القوى إلى عوامل أساسية وأخرى جزئية. حيث يشير الكثير من الباحثين أن مستوى الأداء الوظيفي يتحدد بتفاعل عاملين رئيسيين معا وهما: المقدرة الأداء بالشكل الآتي:

$$\text{مستوى الأداء} = \text{المقدرة على العمل} \times \text{الرغبة في العمل}$$

أي أن تأثير المقدرة على العمل في مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء الشخص في العمل يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل.

وقد وضع بورتير (Porter) وزميله " إدوارد لولير " (Lawler) سنة 1968م نموذجاً نظرياً يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء الوظيفي تتكون من ثلاث عوامل رئيسية هي:

1. **الجهد المبذول:** الذي يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل أو درجة دافعيته التي تتحدد هي الأخرى بعوامل جزئية مختلفة ومتراطة بعضها ببعض كالأجور والمكافآت عدالة العائد، فرص التطور والترقية المتاحة للفرد نمط القيادة أو الإشراف الظروف المادية، المكانة الوظيفية، طبيعة العلاقات داخل التنظيم، تضخم العمالة، تحديد أهداف الأداء، محتوى العمل وتنوع المهام.

¹ مصطفى زهرة: نفس المرجع، ص 251.

² شفاء كرو: أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الحديثة على اداء العاملين في المنظمات، بحث مقدم لنيل درجة ماجيستر إدارة الاعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2016، ص 35.

2. قدرات الفرد وخبراته السابقة: التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول، ويشمل ذلك التعليم والتدريب والخبرات.

3. إدراك الفرد لدوره الوظيفي: ويشمل تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي يمارس بها دوره في المؤسسة. وبالتالي فالأداء الوظيفي للفرد يتحدد بتفاعل وامتزاج دافعيته، قدراته وإدراكه لدوره ولا يوجد عامل أهم من آخر فكل العوامل تتفاعل فيما بينها لتحديد مستوى الأداء.¹

رابعاً: أنواع أداء العاملين في الإدارة

نظراً لصعوبة تحديد مفهوم الأداء لدى الباحثين جعل تحديد أنواعه يختلف من باحث إلى آخر حسب معايير معينة وحسب دراسة كل باحث ولذا يمكن أن نتطرق بإيجاز إلى بعض المعايير التي أولاهها الباحثون كل الاهتمام في تحديد أنواع الأداء نذكر منها:²

1. حسب معايير المصدر ينقسم أداء المنظمة (المؤسسة) بشكل عام إلى ما يلي:

أ- الأداء الداخلي: ويتيح هذا النوع من الأداء من خلال مجموعة الأداءات الجزئية ويحددها Bernard في ثلاثة أجزاء هي:

✓ الأداء البشري: وهو من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة فقد ذهب البعض إلى حصر أداء المنظمة في أداء الموارد البشرية فقط، وعرفوه انطلاقاً من أن الأداء البشري يقصد به "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله. فالأداء البشري هو الميزة التنافسية لأن التمييز في الأداء لن يستند المجرّد إمتلاك المؤسسة للموارد المالية والتكنولوجية فحسب بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية.

✓ الأداء التقني: وينتج من خلال حسن استغلال المؤسسة لاستثماراتها بفعالية.

✓ الأداء المالي: ويتحدد من خلال استخدام الإمكانيات المالية المتاحة للمؤسسة، فالدولة تقوم بتسخير وسائل هامة خاصة منها الإعتمادات المالية الضخمة لضمان تقديم الخدمات العمومية، لذلك فإن الأداء المالي للمؤسسة العمومية يتمثل في ضمان السير الحسن والاستغلال السليم والعقلاني للإعتمادات الممنوحة.

¹ عبد الفتاح بوخمخم، عزالدين هروم: تسير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الإقتصادية " دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات (CPG) - قسنطينة"، مجلة الإقتصاد والمجتمع، العدد 6، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010، ص 57، 58.

² زنونح أمحمد: الأداء في المنظمة، مجلة سوسولوجيا للدراسات والبحوث الإجتماعية، المجلد 1، العدد 3، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، ص 32، 33.

ب_ الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن مجموع التطورات والتغيرات الخارجية الناتجة عن المحيط، ويتحقق هذا الأداء من خلال استجابة المؤسسة لهذه التطورات الخارجية والقدرة على سبقها هذه التغيرات أو التطورات تنشأ خارج المؤسسة وتؤدي إلى تغيير حتمي في مسار المؤسسة، لذلك يتعين على المتابعة المستمرة والمباشرة حتى يمكن إدراك أثرها على الأداء، فنجاح المؤسسات أو فشلها يتوقف على قدرتها على خلق درجة عالية من التلاؤم بين أنشطتها وبين البيئة التي تنشط بها

2. حسب معيار الشمولية:

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المنظمة إلى أداء كلي وأداء جزئي كالتالي:¹

أ_ الأداء الكلي: يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها. فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة. ومثال الأهداف الرئيسية الربحية التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك بل تتطلب تضافر جميع المصالح أو الوظائف، فمصلحة المالية يجب أن توفر الأموال الضرورية بأقل التكاليف وأقل المخاطر، ومصلحة الإنتاج يجب أن تقدم منتوجات بأقل التكاليف وأحسن جودة، ومصلحة الأفراد يجب أن تحقق أفضل مردود والمصلحة التجارية يجب عليها تسويق أقصى ما يمكن تسويقه وتوفير المواد العملية التصنيع بأقل تكلفة وأحسن جودة.

ب_ الأداء الجزئي: على خلاف الأداء الكلي، فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة.

فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى، وبتحقيق مجموع أداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة، وكما سبق الإشارة إليه، أهداف المؤسسة يجب أن تكون متكاملة ومتسلسلة تشكل فيما بينها شبكة.

3. حسب مستويات التسيير:

نجد وفق هذا المعيار ثلاثة مستويات للأداء وهي الأداء العملي، والأداء التكتيكي والأداء الاستراتيجي الموافق للمحاور الكبرى للتسيير.

4. حسب معيار الأجل:

حيث يمكن تصنيف الأداء وفق هذا المعيار إلى:

✓ الأداء طويل الأجل: والذي يشمل فترة تتعدى لخمس سنوات.

✓ الأداء متوسط الأجل: وهنا تكون الفترة محصورة سنة وخمس سنوات.

¹ عادل عشي: الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم، دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، قسم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2001_2002، ص 18، 19.

✓ الأداء قصير الأجل: وهو الأداء الذي لا تتعدى مدة انجازه السنة الواحدة.¹

خامسا: أبعاد أداء العاملين في الإدارة

يشمل الأداء مجموعة من السلوكيات التي تنتج عن معرفة الفرد التقنية في مجال خبرته والمهارة والقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة، والعلاقات الشخصية التفاعلية كروح الفريق والولاء، وهي تعكس الأبعاد المختلفة للأداء التالية:²

1. أداء المهام **Task Performance**: يرى كونواي أن أداء المهمة يعتمد على: مدى فهم الفرد لوظيفته بناء على القدرات المعرفية وتشمل المعرفة التقنية أو المبادئ اللازمة لضمان أداء الوظيفة والقدرة على التعامل مع مهام متعددة المهارات وتشمل تطبيق المعرفة التقنية لإنجاز المهمة بنجاح دون الحاجة إلى الإشراف العادات وتشمل القدرة الفطرية على الاستجابة للعمل الموكل والتي قد تسهل أو تعرقل الأداء.

2. الأداء التكيفي **Adaptive performance**: يعرف بولاكس وآخرون الأداء التكيفي على أنه تغيير السلوك لتلبية متطلبات البيئة أو الحدث أو الوضع الجديد. تشمل ظروف العمل المتقلبة التحولات التكنولوجية والتغيرات في مهمة الفرد الأساسية وإعادة هيكلة المنظمة وما إلى ذلك. أشار جريفين ونيل وباركر إلى أن الكفاءة الوظيفية قد تساعد في أداء المهام، ولكن القدرة على التكيف والاستباقية ضرورية لمجابهة بيئة العمل غير المؤكدة.

3. الأداء السياقي **Contextual Performance**: هو نوع من السلوكيات الإيجابية، كالتطوع للعمل الإضافي، ومساعدة الآخرين في القيام بمهام صعبة، نشر الحماس في العمل مساعدة الآخرين عند الحاجة، مشاركة الموارد والمعلومات الهامة للعمل، قد يتبناها الأفراد عند القيام بمهامهم. هذه السلوكيات متوقعة من الموظف لكنها غير مذكورة صراحة في الوصف الوظيفي للشخص. ويطلق على هذا النوع من التوقعات غير المعلنة "السلوك خارج الدور".

¹ بلعربي عادل عبد الرحمن: الاداء الوظيفي وعلاقته بالعمل الجماعي، دراسة على عينة من اساتذة التعليم المتوسط بولاية تيارت، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس والأرطوفونيا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة محمد بن احمد، وهران، الجزائر، 2017_2018، ص 63.

² ميمون كافي، مولاي أمينة: تأثير الرضا الداخلي على أبعاد الأداء (السياقي - التيكفي - المهام)، مجلة البحوث الإقتصادية والمالية، المجلد 8، العدد 2، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2021، ص 520، 521.

سادسا: العوامل المؤثرة في أداء العاملين

إن أغلب ما اتفق عليه من عوامل مؤثرة على الأداء تكمن في:

1. غياب الأهداف التنظيمية: إن المنظمة التي تعمل دون وجود مهمة إستراتيجية وأهداف واضحة لا تستطيع أن تقيس مدى ما تحقق من انجازات أو أن تحاسب عمالها على أدائهم، إذ أن غياب الهدف الواضحة يؤثر على أداء الفرد ويجعل عمله محاط بالغموض.
2. عدم المشاركة في الإدارة: يعتبر مبدأ المشاركة والشورى في اتخاذ القرارات من دعائم الأداء الجيد، بحيث أن إلغاء دور العمال في المشاركة في الإدارة أو في صنع القرار يسهم في إضعاف شعورهم بالمسؤولية والعمل الجماعي ويجعل كل واحد يعمل بصفة "الأنا" أي يعمل لوحده دون أن يشارك زملائه في الأعمال.
3. اختلاف مستويات الأداء: إن عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء المردود المعنوي والمالي الذي يحصلون يؤثر سلبيا على مستوى الأداء، بحيث كلما كان الارتباط واضحا بين مستوى أداء العامل وبين الترقيات والعلاوات التي يحصل عليها كلما أثر ذلك على أداءه، ولهذا لا بد من نظام فعال لتقييم الأداء يتم من خلاله التمييز بين العامل المنتج متوسط الإنتاج وضعيف الإنتاج.
4. ضعف نطاق الإشراف: يترتب على ضعف الإشراف انخفاض الروح المعنوية للعمال وخلق جو من عدم الثقة، وقد يؤثر انعدام الإشراف أو ضعفه بشكل كبير على العامل الجديد الذي يحتاج إلى التوجيه والتدريب المستمرين، قد يجد العامل نفسه أمام أعمال قد يصادفها لأول مرة لا يملك عنها أية معلومات أو تجربة لذلك يحتاج إلى مشرف يتولى مهمة إرشاده لكن لما لم يجد من يقدم له العون ينطوي على نفسه ويفشل في أداء مهامه وبالتالي يؤثر نقص الإشراف على الأداء الوظيفي للفرد.¹
5. الحوافز: تعتبر الحوافز الموجه للأداء وذلك عن طريق إشباعها لرغبات وحاجات العاملين حيث تترك الحوافز بأنواعها سواء كانت مادية أو معنوية بلا شك الأثر على أداء معظم العاملين، ويتمثل الأثر الوظيفي للحوافز في التزام الأشخاص بعملهم والقيام بأعباء وظيفتهم بجد وهمة ونشاط، حيث أن حصول الفرد على ما يطمح إليه من حوافز يترجم من خلال تقديم الجهود المساوية المقدار الحافز الذي تمنحه إياه المؤسسة، إضافة إلى منح الحوافز الجوتنافسي بين العمال، وهذا بدوره يؤدي إلى رفع كفاءة العمل.
6. التدريب: يعد التدريب من أبرز وسائل رفع الكفاءة والأداء وتطوير أساليب العمل، بالإضافة إلى أنه يؤدي إلى تحسين المهارات الفردية للموظف، وبالتالي تقليل تكلفة العمل اليومي وتقليل الهدر في الإمكانيات المتاحة، وهذا ما يعكس لنا دور التدريب في رفع وتحسين أداء العاملين داخل المؤسسة.
7. الثقافة التنظيمية: تعد الثقافة التنظيمية احد المكونات الأساسية للمؤسسات الناجحة وذلك لوجود علاقة بين الثقافة والأداء، إذ أن المؤسسة التي تدعم ثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية

¹ عدان نبيلة: تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في المنظمات الحديثة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 7، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2020، ص 21.

المختلفة والمتعلقة بالتخطيط للعمل وتنظيم الجهود اللازمة لأدائه وتنفيذه والرقابة عليه، تساهم في تحسين أداء مواردها البشرية كما أن منح أفراد التنظيم فرصة المساهمة في القرارات من خلال تبادل الآراء والأفكار والاستفادة من الخبرات وفق أسس وقواعد موضوعية، تؤدي إلى تحقيق أهداف الأفراد من جهة، وأهداف المؤسسة التي ينتمون إليها من جهة أخرى، وهذا ما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة والعاملين بها.

8. **الاتصال التنظيمي:** يعتبر الاتصال التنظيمي من أبرز العوامل الأكثر تأثيراً في الأداء الوظيفي للعاملين، إذ أن وجود قنوات اتصال كافية وفي جميع المستويات الإدارية للمؤسسة، يتيح للفرد العامل الحصول على المعلومات الملائمة وفي التوقيت المناسب، مما يساهم في ترشيد القرارات التي يتخذها الفرد العامل، كما يساهم في تقليل وقوعه في الأخطاء، وعليه يمكن القول بان الاتصال التنظيمي يساهم في تحسين أداء الفرد، مما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة.¹

سابعا: طرق تحسين أداء العاملين في الإدارة

يحدد " هايترز (Haynes) " ثلاثة مداخل لتحسين الأداء وهي: تحسين الموظف تحسين الوظيفة، تحسين الموقف وذلك على النحو التالي:

1_ المدخل الأول: تحسين الموظف:

يرى " هايترز " أن تحسين الموظف أكثر العوامل صعوبة في التغيير من بين العوامل الثلاثة المذكورة. وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء كاملاً بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل الأحداث التحسين في أداء الموظف وهي:

أ_ **الوسيلة الأولى:** وتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل وإدراك حقيقة بأنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال أساليب الاستفادة ما لدى الموظف من مواهب جديدة أو ضعيفة وتنميتها.

ب_ **الوسيلة الثانية:** تتمثل في التركيز على المرغوب بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه الفرد بامتياز وأن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح

¹ سهام موفق، نجوية الحدي: نموذج مقترح يوضح العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين في المستشفيات العمومية الجزائرية (دراسة ميدانية على عينة من موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية " محمد زبوشي " طولقة)، مجلة دفاتر إقتصادية، المجلد 7، العدد 13، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، 2016، ص 77.

للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها وهذا يعني توفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم والعمل الذي يؤدي في المنظمة أو في الإدارة.

ج_ **الوسيلة الثالثة:** الربط بالأهداف الشخصية حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة منسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف.¹

2_ المدخل الثاني: تحسين الوظيفة:

إن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصاً لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة في تدني مستوى الأداء إذا كانت تفوق مهارات الموظف أو تحتوي على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية. ومن وسائل تحسين الوظيفة إتاحة الفرصة للموظفين من وقت لآخر للمشاركة في فرق عمل أو مجموعات مهام أو لجان وتوفير الطرق لهم للمساهمة في حل مشاكل المنظمة.²

3_ المدخل الثالث: تحسين الموقف

يرى " هاينز " أن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصاً للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي تم بها تنظيم المجموعة فريق العمل ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسئولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع العميل المستفيد من الخدمة ويضيف أن عمل جداول للعمل وتغييرها بما يناسب خدمة ومصالحة العمل بالإضافة إلى إيجاد أسلوب الإشراف المناسب من خلال تحقيق درجة مناسبة من التناسق بين الأسلوب الإشرافي وبين مستوى الرشد الذي يتمتع به الموظف، فإذا انحرف الأسلوب الإشرافي عما هو مألوف أو مناسب أو كان هناك قصور في التوجيه فإن ذلك سيؤدي إلى تثبيط همة الموظف، ومن الأمور التي يجب مراعاتها في الإشراف الإداري ولها دور فعال في تحسين الأداء الوظيفي درجة اهتمام المشرف بالاتصالات ومقدار تفويضه للسلطة ومعايير الأداء التي يضعها ومدى متابعته للأعمال أثناء الإنجاز وإلى أي مدى يسمح أو يشجع المشرف موظفيه على تحمل المخاطر، ويرى هاينز إنه إذا أريد التخطيط لتحسين الأداء بنجاح فيجب أن يعالج بأساليب لا تؤدي إلى تحطيم نفسية الموظف.

3

¹ قدور عثمان: ضغوط العمل التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للعامل الجزائري، أبحاث نفسية وتربوية، العدد 11، مخر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2017، ص 304، 305.

² فاضل فايزة، سعدون سمية: الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف بتافنة - مغنية - مجلة روافد، العدد 1، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت، الجزائر، 2017، ص 13.

³ قدور عثمان: نفس المرجع، ص 306.

ثامنا: تقييم أداء العاملين

لقد تنوعت المسميات التي استخدمها الباحثون في هذا المفهوم، فهو تقييم الموظف عند البعض وتقييم الأداء، وقياس الكفاءة وتصنيف الجدارة عند البعض الآخر وقياس فعالية الأداء، ونتيجة لانتشار عملية قياس وتقييم وتقويم الأداء كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية، فإن استخدام مصطلحات متعددة تدل على نفس العملية لتقييم أداء العاملين، وبالتالي ظهرت مشكلة استخدام المصطلحات واستخدم كتاب الفكر الإداري العربي هذه المصطلحات لتقود إلى الاستنتاج بان عملية قياس وتقييم الأداء هي عملية مركبة وبالتالي تتضمن ثلاثة عمليات فرعية:¹

✓ تحديد مستوى الأداء المتحقق جيدا أو ضعيفا بمعنى إعطاء الأداء قيمة، ويطلق على هذه العملية التقييم.

✓ تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف في الأداء المتحقق، ويطلق على هذه العملية بالتقويم.

✓ قياس الأداء المتحقق مقارنة بمعايير موضوعية ويطلق على هذه العملية بالقياس.

يمكن تعريف تقييم أداء العاملين على أنه العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها العامل خلال فترة زمنية محددة ودراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله المسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى.²

وعليه فان تقييم الأداء يأخذ بعين الاعتبار كل من الأداء الحالي للموظفين وقدراتهم المستقبلية.³

وفي نفس الوقت يساعد تقييم أداء العاملين على:⁴

• الوقوف على الاحتياجات التدريبية الفعلية التي تساعد في وضع خطة تدريبية تعالج القصور في أداء العاملين.

¹ علا مبيي، شلي سويطي: نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 22، العدد 1، 2019، ص 260، 261.

² عايش بن موسى الحربي، فاطمة سلمان اليامي، هبه أحمد العنزي: أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 11، العدد 02، جامعة الجميع الذكية، الإمارات، 2023، ص 101، 102.

³ علا مبيي، شلي سويطي: نفس المرجع، ص 261

⁴ محمد عبد الغني حسن: الجودة في إدارة وتقييم الأداء، ط 1، مركز تطوير الأداء والتنمية_ديبك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2016، ص 15، 16.

- الوقوف على الاتجاهات الحقيقية للعاملين نحو المنظمة التي يعملون بها، وكذلك التحديد الدقيق لما تملكه المنظمة من مهارات
- الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بالترقي والنقل للعاملين.
- تحقيق العدالة والرضا بين العاملين، نتيجة لمشاركتهم في المراحل المختلفة لإدارة الأداء وتركيز الجهود على تصحيح أدائهم، بدلا من الشكوى والتظلم من التقييم الخاطئ لأدائهم.

تاسعا: معايير تقييم أداء العاملين في الإدارة

تعتبر عملية تحديد معايير تقييم الأداء من أهم المشاكل التي تواجه القائمين بإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة، إذ لا بد أن تكون المعايير المستخدمة لتقييم الأداء مكتوبة وواضحة ومعروفة لكل من العاملين والمشرفين، حيث يتم تحديد ما هو مطلوب من كل فرد، ويجب أن يتم تقييم الأداء على فترات دورية (عادة سنة أو في شكل تقارير مكتوبة).

كما يجب استخدام عدد كبير من المعايير لكي تغطي الجوانب المختلفة لأداء العاملين وجب أن تكون المعايير موضوعية، وتركز على جوانب ملموسة في الأداء، وتكون المعايير موضوعية إذا استندت إلى دراسة وتحليل العمل وذلك على مختلف جوانب الأداء للتعرف على مواصفات شاغل الوظيفة، ولا بد أن يتوفر في البنود المعيارية التي ستقاس ببساطة، بمعنى عدم التعقيد في الصياغة، أو في القياس، وأن يتوفر لديها القابلية للتعديل والتشكيل وفقا للظروف المتغيرة التي تطرأ على العمل، أو الأفراد أو الظروف المحيطة بهم.

وتصميم معدلات الأداء، ينبغي أن تكون نابعة من أهداف التنظيم، وأهداف الفرد أيضا الضمان الفعالية وتشمل المعدلات على كمية الناتج وجودته، وأسلوب الأداء بما ينطوي عليه من صفات وإمكانيات ومهارات.

لابد من استخدام نظام يشتمل على عدد من المعايير لتقييم أداء المدراء والمنظمات، حتى تستطيع الوقوف على مواطن القوة ومواطن الضعف وتشخيصها، ومن ثم اعتماد برامج والخطط لتعزيز المواطن القوة والتغلب على مواطن الضعف. يتفق العلماء والباحثون على أنه لا يوجد معيار أو مؤشر واحد فقط يمكن إتخاذ أساسيا للحكم على النجاح أو الفشل للمدير وأنه يجب الأخذ في عين الاعتبار مجموعة المعايير وقد صنفت في مجموعات هي: الكفاءة، الفاعلية وفي ما يلي لمحة موجزة عن كل منهما:¹

¹ مراح سميرة: تأثير استثمار المورد البشري على الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الإسلامية والحضارة، المجلد 6، العدد 2، مركز الأبحاث في العلوم الإسلامية والحضارة، الأغواط، الجزائر، 2021، ص 379_381.

1. الكفاءة Efficiency:

تشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج وترتبط بمسألة ما هو مقدار مدخلات من المواد الخام والأموال والناس اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف معين وتعني الكفاءة تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف، وأن تكون منظمة كفنة يعني أن تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى إليه.

وتستخدم الإنتاجية (Productivity) لقياس الكفاءة، تعرف الإنتاجية بأنها

" نسبة المخرجات / الناتج إلى المدخلات " .. العلاقة بين المخرجات (السلع والخدمات) وبين المدخلات من موارد بشرية ومادية.

2. الفاعلية Effectiveness:

تعرف الفاعلية بأنها القدرة المؤمنة على التأمين موارد المتاحة وإستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محددة ومفهوم الفاعلية متعددة الأبعاد، ويشتمل على عدة معايير، أهمها:

- ✓ من الضروري تطور الإتصالات الفاعلة بين مستويات المنظمة لاسيما الإتصالات الصاعدة من المرؤوسين للرئيس لإتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة.
- ✓ يحتاج المدير إلى مهارات إجتماعية بقدر حاجته إلى مهارات فنية.
- ✓ يمكنك حفز العاملين عن طريق تحقيق حاجاتهم الإجتماعية والنفسية، مثل الإعتراف والتقدير، والقبول الإجتماعي من الغير.

عاشرا: النظريات المفسرة لأداء العاملين

لقد حظى موضوع الأداء باهتمام العديد من العلماء والباحثين، ولهذا فقد ظهرت للوجود عدة نظريات تفسره كل على حسب أفكار محددة، ومن بين هذه النظريات نجد ما يلي:

1_ نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلر Fredrick Taylor:

يعد المهندس الأمريكي فريدريك تايلور رائد نظرية الإدارة العلمية (1856-1915)، حيث دعا فيه إلى تبني الطريقة العلمية في الإدارة عوضاً عن الطريقة العشوائية أو الحدسية، كما أشار إلى أن جهد العاملين في المنظمة مرهون بقدراتهم الجسمية، لذا ينبغي أن تولي الإدارة اهتماماً بحسن اختيار العاملين وتدريبهم، وكان يؤمن تايلور بأن المحفز الحقيقي للأفراد هو العامل الاقتصادي، هذا بالإضافة إلى قناعته بأن العاملين بحاجة مستمرة إلى الإشراف والرقابة الصارمة لضمان عدم تقاعسهم في تطبيق الأسلوب

العلمي في العمل، مما سبق يتبين أن حركة الإدارة العلمية انطلقت من افتراضات تشاؤمية فيما يتعلق بنظرتها للإنسان، حيث تنظر للإنسان بأنه كسول بطبعه، وأن حافزه للعمل مادي، وأنه غير قادر على تحمل المسؤولية.¹

كان نهج تايلور هو زيادة الإنتاجية التنظيمية من خلال زيادة كفاءة عملية الإنتاج من خلال التركيز على البحوث التجريبية خصوصاً في الولايات المتحدة حيث العمالة، وخاصة العمالة الماهرة كانت قليلة فكان هناك نقص في المعارف من العمالة الماهرة في بداية القرن العشرين والطريقة الوحيدة لزيادة الإنتاجية من خلال رفع كفاءة العمال. وتنص الإدارة العلمية على أنه ينبغي تصميم خط العمل بحيث يكون لكل عامل مهمة خاضعة لرقابة جيدة ومحددة جيداً، كما يتم اتباع أساليب وإجراءات محددة بدقة لكل وظيفة²، وذلك من خلال التركيز على مبدأ التخصص في العمل، وتدريب الأفراد العاملين، واعتماد الحوافز المادية في تشجيع الأداء الإنتاجي. ومن هنا يتضح بأن حركة الإدارة العلمية قد ترعرعت في ظل مرتكزات نظرية وفلسفية تجلت فيما يأتي:³

1 - استخدام الأسس العلمية في الإدارة لزيادة الإنتاجية واعتماد الصيغ الإدارية السليمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمعالجة مشكلات التطور الصناعي.

2 - اعتماد تقسيم العمل أو (التخصص) لرفع مستوى الأداء الإنتاجي، وتوفير السبل الإرشادية الكفيلة بتوجيه الأفراد العاملين في حقول اختصاصهم على وفق الاسس العلمية في الإدارة التي اريد الاعتماد عليها لتحقيق الإنتاجية.

3 - وضع الأسس العلمية في الإدارة اللازمة لتقييم الأداء الإنتاجي من خلال دراسة الوقت والحركة (Time and Motion Study) وقياس الحركات البدنية غير الضرورية في أداء العامل، واستبعادها من سلسلة العمليات الإنتاجية.

¹ زيد عبوي وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، ط 1، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2014، ص 34.

² علي عبد المجيد: الإدارة الحديثة أسس ومبادئ وغايات، ط 1، وكالة الصحافة العربية، مصر، 2022.

³ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود: نظرية المنظمة، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2000، ص 44، 45.

* **Fredrick taylor (1856_1915)** مهندس ذو جنسية أمريكية تبلورت نظريته في كتاب مبادئ الإدارة العلمية بدأ حياته العلمية بمؤسسة ميدفل لصناعة الحديد والصلب سنة 1878، يلقب بأب الإدارة العلمية وضع مبادئ تسترشد بها الإدارة لزيادة الإنتاجية وذلك وفق أسس علمية.

4 - خلق أجواء التفاعل والتعاون بين الإدارة والأفراد العاملين من خلال استخدام الأسس العلمية في الإدارة في اطار الأداء المطلوب انجازه من قبل كل من الأفراد العاملين في الخطوط التنفيذية والإدارية معاً، وتأطير وظائف المدير في مجموعة شملت التخطيط والتنظيم والتوجيه (أو التحفيز) والرقابة.

2_ نظرية المبادئ الإدارية ل هنري فايول Henry Fayol:

يعد هنري فايول (Henry Fayol) الفرنسي الجنسية أهم رواد هذه النظرية. وتعد أفكاره التي طرحها في كتبه ودراساته المختلفة مساهمة مهمة في الفكر الإداري وتطور علم الإدارة. فقد أكد فايول على إمكانية تطبيق المفاهيم الإدارية على جميع الأنشطة الإنسانية، ونادى بضرورة تطوير فكرة تعليم نظرية الإدارة على مستوى الجامعات والمعاهد كما أنه يعد المبتكر الأول لمفهوم العملية الإدارية إطاراً فكرياً واضح المعالم لفهم طبيعة الإدارة ووظائفها. وبسبب غياب نظرية شاملة للإدارة، قدم فايول نظريته التي يمكن أن تستخدم كنموذج وأساس لتعليم الإدارة.¹

عاصر هنري فايول فريدريك تايلور في الولايات المتحدة الأمريكية وتأثر ببعض أفكاره، وهو مهندس فرنسي كان يعمل مديراً لشركة مناجم الفحم الحجري، وكان مديراً ناجحاً غير أن اهتماماته قد انصبحت في معظمها على النواحي التنظيمية في مستويات الإدارة العليا والوسطى وليس على مستوى الإدارة التنفيذية في ورش العمل كما فعل زميله تايلور، إلا أنه قد تعلم من أخطاء تايلور في مجال نظريته للإنسان حيث أعطى أهمية أكبر للعنصر البشري، الأمر الذي أكسبه شعبية كبيرة في نظر الكثير من العمال والمهتمين وبناء عليه فقد ووصفه البعض بالأب الحقيقي للإدارة الحديثة، وذلك نظراً لمساهمته الكبيرة في وضع المبادئ والأسس العامة لعلم الإدارة، موثقاً خبرته وتجاربه الإدارية التي قام بها في كتاب أطلق عليه اسم "الإدارة الصناعية والعامة" والذي شرح فيه بالتفصيل مفهومه للعملية الإدارية برمتها. مقسماً فيه أعمال المنظمة إلى 5 أنشطة: النشاطات الإدارية النشاطات الفنية النشاطات التجارية النشاطات المالية ونشاطات المحاسبة.²

وقدم فايول أيضاً مجموعة من المبادئ الإدارية مؤكداً على أن التطبيق السليم لها هو الحل الأمثل للمشكلات التي تواجهها منظمات الأعمال، وهذه المبادئ هي: مبدأ تقسيم العمل والتوازن بين السلطة والمسؤولية، ووحدة الأمر، ووحدة التوجيه وسيادة المصلحة العامة على المصلحة الفردية، والمكافآت

¹ عمر أحمد همشري: مرجع سبق ذكره، ص 58، 59.

* **Henry Fayol (1841-1925)** مهندس ذو جنسية فرنسية، عمل في مؤسسة المناجم والفحميد ولي سنة 1888 أصبح مدير لها كما أنقذها من حالة الإفلاس، إشتهر بكتابه حول الإدارة الصناعية سنة 1916، تقاعد بعد إدارة المؤسسة لمدة 30 سنة عمل خلالها في البحث في مبادئ العملية البسيطة التي يمكن استخدامها التوضيح مهام المدير.

² فيصل محمد الشواورة: مبادئ إدارة الأعمال مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية، ط 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2013، ص 59.

العادلة للجميع، ودرجة مناسبة من المركزية، والتسلسل الهرمي للقيادة، والنظام ضرورة وجود مكان لكل موظف وضرورة بقاء كل موظف في مكانه، والعدالة، والاستقرار الوظيفي، وتشجيع المبادرة، ووحدة الفريق.¹

3_ النظرية البيروقراطية لماكس فيبر max weber:

برزت هذه النظرية في أوائل القرن 20 ويعود الفضل في ذلك إلى ماكس فيبر MAX WEBER الذي حاول من خلال إعطاء نمط جديد في تسيير الأفراد والمنظمات فهي نظرية تحاول إبراز أهمية التقسيم الإداري ومدى تأثيره على كفاءة وأداء ولسلوك الفرد وانعكاساته على المنظمة، حيث ركز على مميزات النموذج البيروقراطي، فهو مصطلح يتضمن قطاعات كبيرة وعديدة في المجالات الإدارية ومعرفة العناصر البعيدة عن الكفاءة والفعالية حيث رفض معنى البيروقراطية الشائع لدى العديد من الكتاب وممارسي الإدارة آنذاك، فالبيروقراطية عنده هي أفضل نظام تحت حكم القانون والتي تعمل على حل المشكلات بصورة أفضل.

لقد ناقش فيبر البيروقراطية كوسيلة لترشيد السلوك البشري من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية حيث يعتقد أن التنظيم بإمكانه الوصول إلى تلك الفعالية عند القضاء على العوامل الشخصية والعاطفية والتركيز على البناء القانوني المحدد لذلك وعلى الأفراد سوى التكيف مع ذلك البناء وقواعده وتطوير قدراتهم ومهاراتهم لتحقيق الأداء المرغوب.²

ومبادئ التنظيم البيروقراطي عند فيبر هي كما يلي:³

- تقسيم العمل على أساس التخصص الوظيفي.
- التدرج الهرمي للسلطة.
- وجود قواعد تحدد على نحو دقيق ماهية الوظيفة، وحقوق شاغلي الوظائف وواجباتهم.
- اللاشخصانية في العلاقات الوظيفية، فالمحسوبية والقرباة غير معترف بها في التنظيم البيروقراطي المثالي.
- اعتماد الكفاءة أساساً للتعين والترقية في الوظائف.

¹ عمر أحمد الشهريري: مرجع نفسه، ص 59.

² زواتيني عبد العزيز: الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية، ط 1، المركز الكتابي الأكاديمي، عمان (الأردن)، 2020، ص 71، 72.

³ عمر أحمد همشري: مرجع سبق ذكره، ص 57.

: **Max Weber (1864-1920)** عالم اجتماع ذو جنسية ألمانية، درس الحقوق في جامعة هيد بارغ في برلين ويعتبر أحد مؤسسي علم الاجتماع الحديث، وهو أول من أطلق مصطلح البيروقراطية محاولاً من خلاله التشبيه بين الإدارة والتنظيم العسكري.

- وجوب إصدار الأوامر والقرارات مكتوبة، والاحتفاظ بجميع الوثائق والمستندات الخاصة بالتنظيم.
- مراعاة السرية والالتزام بها في جميع أنواع التنظيم.
- وجود نظام خدمة وكادر وظيفي وسلم رواتب العاملين في التنظيم، تهدف إلى تشجيع العاملين على البقاء في الخدمة وعدم ترك التنظيم.

نستخلص مما تقدم ان فيير أمن بتحقيق مستويات عالية من الكفاءة الإنتاجية من خلال الضبط والدقة في العمل ووضوح القوانين والتشريعات والتركيز على جانب من الجوانب الإدارية وذلك من أجل زيادة الإنتاجية في الأداء.

4_ نظرية العلاقات الإنسانية ل إلتون مايو:

يعد إلتون مايو من رواد نظرية العلاقات الإنسانية التي اعتبرت أن المنظمة تنظيم إجتماعي، وأكدت أن الكفاية وزيادة الإنتاج لا تنسب إلى الظروف والبواعث المادية بقدر ما ترجع إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وأن العوامل المدخرة لزيادة الإنتاجية نفسية اجتماعية أكثر منها مادية، ويدور محور هذه النظرية حول دراسة تفاعل الأفراد وسلوكهم داخل جماعات العمل الرسمية وغير الرسمية وكذلك دراسة الجماعات على أساس تفهم السلوك الفردي وتفاعل أعضاء الجماعة داخل المنظمة.¹

وأكدت هذه المدرسة على كيفية التنسيق بين جهود الأفراد لإيجاد جو عمل يحفز على الأداء الجيد والتعاون من أجل الحصول على النتائج المثالية، أجرى إلتون مايو وهو وزملاؤه دراسات في مصنع هاوثورن الأمريكية لمدة خمس (Western Electric) في شركة وسترن إلكترىك (Hawthorne Studies) سنوات منذ عام 1927 م حتى عام 1932 م، وكان الهدف الأساسي لهذه الدراسات هو معرفة العلاقة بين ظروف العمل المادية وإنتاجية العمال²، وقد أثبتت نتائج التجارب التي قام بها إلتون مايو وزملاؤه (Mayo, et al) التي أجريت في جامعة هوثورن (Howthorne) بشركة جنرال اليكترىك، أن نقص الإنتاج يعزى إلى عدم الاهتمام بحل هذه المشكلات والتحرير من وطأة الضغوط الرئاسية، وعند تخفيف قيود العمل زالت مشكلة نقص الإنتاج وارتفعت معدلات الكفاءة الإنتاجية كما كشفت نتائج التجارب أيضا أن الحافز الاقتصادي لا يمثل القوة الدافع الوحيدة التي يستجيب إليها المرؤوس، وإنما تتأثر إنتاجيته بعلاقاته بزملائه في العمل وبمشاكله الشخصية، ومن الأفكار الأخرى التي قدمها أنصار نظرية العلاقات الإنسانية تلك الدراسات التي قام بها كيرت ليون (Kurt Lewin) والتي توصل من خلالها إلى أن أسلوب

¹ زهير بوجمعة شلابي: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، ط 1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2011، ص 79.
² أحمد بن عبد الرحمن الشميمري: إدارة الأعمال: أساسياتها، ومفاهيمها وتطبيقاتها المعاصرة ط 1، مكتبة العبيكان، السعودية، 2023، ص 49.

القيادة الديمقراطية هو الأسلوب الأفضل. كما كشفت دراسته عن أهمية المشاركة في الإدارة وأثرها في حفز المرؤوسين على الأداء الجيد

يتضح لنا أن هذه النظرية ركزت بدورها على الاهتمام بالجانب الإنساني والاجتماعي داخل المنظمة لتصل إلى نتائج أفضل كأداء أفضل، حيث تنظر للإنسان على أنه يعمل بجهد لتحسين مستوى المنظمة¹.

5_ نظرية J.stacy Adams للعدالة Equity theory:

طور هذه النظرية آدمز عام 1963، حيث يرى أن العدالة والإنصاف أو المساواة كما يتصورها العاملون في مكان العمل هي المحفز الأساس لأداء مهمة أو عمل معين.²

توضح هذه النظرية العلاقة بين أداء الفرد وشعوره بعدالة المقابل الذي يستلمه كحاضر للأداء، ويميل الفرد إلى مقارنة أدائه بأداء غيره من الزملاء والحافز الذي يستلمه مع الحافز الذي يستلمه زملائه فإذا وجد أن هناك عدالة في الحوافز فإنه سيرتفع مستوى رضاه عن العمل وتزداد دافعيته والعكس يحصل عادة لا تكون هناك عدالة، إذ يشعر الفرد بالغبن مما يؤدي إلى تبني سلوكيات معينة منها تقليل الجهود المبذولة من قبله أو التفريط في نوعية المنهج الذي ينتجه أو تغيير مستوى أدائه أو الانسحاب من المنظمة والبحث عن عمل آخر يحقق له الشعور بالعدالة والرضا.³

وتفترض النظرية بأن هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز في المنظمة، وأن الفرد يكون مدفوعاً في سلوكه إلى تحقيق الشعور بالعدالة، وهو شعور وجداني عقلي يتم التوصل إليه من خلال مجموعة من العمليات العقلية والتمثيل الذهني للمشاعر الدالة على العدالة.⁴

نستخلص بأن هذه النظرية تقوم على أساس التوزيع العادل والمساواة بين العاملين في المنظمة حيث يكون هناك أداء جيد في حال توفر عدالة.

¹ محمد سرور الحريري: علم النفس الإداري: علم الإدارة وعلاقته بعلم النفس ومدخل استراتيجي لعلم النفس الإداري والسلوكي، ط 1، دار القلم للطباعة والنشر، بيروت (لبنان)، 2015، ص 287.

² مهدي صالح مهدي السامرائي: نظريات الغرائز والدوافع والحوافز والحاجات الانسانية، ط 1، دار اليازوري العلمية، عمان (الأردن)، 2021، ص 256.

³ مؤيد أبو عساف، هيثم المرعي: التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة، ط 1، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2019، ص 118.

⁴ مهدي صالح مهدي السامرائي: الفكر الإداري والقيادي الحديث، ط 1، دار اليازوري العلمية، عمان (الأردن)، 2021، ص 22.

6_ نظرية ماسلو (هرم سلم الحاجات) (Abraham Maslow):

تعد نظرية سلم الحاجات التي وضعها أبراهام ماسلو من أكثر نظريات التحفيز شيوعاً وقدرة على تفسير السلوك الإنساني، حيث يرى أن سلوك الفرد يأتي نتيجة لاحتياجات غير مشبعة، هذه الاحتياجات رتبها في شكل هرمي من خمس مستويات بناءً على أهميتها، ولا بد من إشباعها بالتدرج حسب الأهمية للتأثير على سلوك الموظفين، وتقوم نظرية ماسلو على مبدئين أساسيين:

- حاجات الفرد مرتبة ترتيباً تصاعدياً على شكل سلم بحسب أولويتها للفرد.
- الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد وتحفيزه، أما الحاجات المشبعة فلا تؤثر على سلوك الفرد، وبالتالي ينتهي دورها في عملية التحفيز.

في سلم الحاجات لـ أبراهام ماسلو نجد أن الفرد عادة يسعى إلى تحقيق هذه الحاجات، أو تحقق لديه من خلال عمله، ويسعى لإشباع حاجاته، فكلما أشبع حاجة سعى لإشباع الأخرى، فمن الطبيعي أن يشبع الحاجات التي يحتاجها أولاً، فمثلاً الحاجات الفسيولوجية تشبع لدى الفرد من خلال ما يتقاضاه من أجر على عمله، ولا يقتصر الأمر على الحاجات الفسيولوجية، بل كل الحاجات، فالمعول الوحيد الذي يعول عليه في إشباع هذه الحاجات هو الفرد نفسه. هذه النظرية على قدر كبير من الصواب، فكثير من المديرين، وأصحاب المنشآت يعتمدون على مبدأ إشباع الحاجات حسب ترتيبها في سلم ماسلو، بصرف النظر عن العامل والعمل، ولكن الإنسان الراقى يكسر قاعدة هذه النظرية؛ لأنه يقوم بعمله على خير وجه، وحسب ما هو مطلوب منه دون أن ينظر إلى إشباع حاجاته، فإن أشبع حاجاته كان ذلك خيراً وبركة له وإن لم تشبع، فذلك لا يؤثر على أدائه لعمله.

يتطلب فهم السلوك الإنساني معرفة الدوافع الأساسية للسلوك، فالإنسان لا يتحرك ولا يسكن إلا بدافع وتختلف الدوافع باختلاف الحاجة وتأثيرها. هذه الحاجات والدوافع وفقاً لأولوياتها في النظام المتصاعد كما وصفه ماسلو هي كما يلي:¹

• الحاجات الفسيولوجية Physiological

• حاجات الأمان Safety needs

• حاجات الحب والانتماء Love & belonging needs

• حاجات التقدير Esteem needs

• حاجات تحقيق الذات self_actualization

¹ علاء محمد ساعي: مافيا الإدارة. التنظيمات والسلوكيات الغير رسمية في المنظمات، ط 1، داررسلان للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2020، ص 97 _ 101.

7_ نظرية التوقع ليفيكتور فروم vector vroom:

وضعت أسس هذه النظرية من قبل فيكتور فروم حيث يرى أن سلوك الإنسان ليس بسيطاً بحيث يمكن أن تحدد محفزات وتجارب تعمل الإشباع حاجات معينة بل أن الإنسان يجري مجموعة من العمليات العقلية والفكرية قبل أن يؤدي الأمر إلى ستوك محدد، وقد وضعت أسس هذه النظرية من قبل فيكتور فروم، حيث يرى أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة العوائد التي سيحصل عليها وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد.¹

ولقد سعى " فروم " من خلال نظريته إلى محاولة تفسير سلوك الإنسان ودوافعه. والكشف عن سبب لجوء الفرد لإختيار سلوك معين دون غيره في موقف العمل. حيث يفترض أن الفرد قبل أن يقدم على أداء عمل معين فإنه يقوم أولاً بعملية عقلية متمثلة في المفاضلة بين البدائل المتاحة أمامه من أنماط السلوك والجهد. وبعد هذه العملية الإدراكية لمختلف البدائل يقبل الفرد على إختيار نمط السلوك الذي يتوقع منه إمكانية حصوله على مختلف العوائد التي تحقق أهدافه وتشبع حاجاته. وهذا فإن نظرية التوقع تقوم على أساس توقع الفرد بأن الجهد المبذول من جانبه سوف يوصله إلى الإنجاز المطلوب، وأن الإنجاز الذي قام به سيحقق له المكافأة أو العائد المستهدف.²

تفترض نظرية التوقع أن دافعية الفرد محصلة لتفاعل ثلاث عناصر اساسية هي:

1. التوقع: يعبر عن تفكير واعي من قبل الفرد حول احتمال أن ما سيؤديه من جهد سيحقق له النجاح بالوصول الى مستوى عال من الانجاز.
2. الوسيلة أو الأداء: يعتبر الانجاز وهو المستوى الأول للتوقع وسيلة لتحقيق التوقع الثاني وهو المكافأة
3. جاذبية الحوافز أو المكافأة: تعبر عن قوة الحوافز المتوقعة في تحقيق المنفعة أو الهدف الذي يطمح اليه الفرد ومستوى الانجاز المرتقب الوصول اليه، ومهم جداً أن تتسم هذه الحوافز بالتنوع الذي يتوافق مع التنوع في حاجات ورغبات الفرد.

فالدافعية ركن اساسي، ولكنه غير كاف لتحقيق الاداء الوظيفي، لأنه يتوقف على حصيلة ما يمتلكه الفرد من قدرات ومهارات، بالإضافة إلى قوة ادراكه لما هو متوقع منه، فإذا اعتقد الفرد أن الجهد الذي سيبدله سيحقق الاداء المطلوب منه وسيحظى بتقييم ايجابي من طرف المسؤولين في المنظمة، وسبقه تمييز الجهد بحوافز ومكافآت تكون لها قيمة عالية بالنسبة له، وتتفق مع اشباعه لحاجاته، فإنه

¹ طارق بن أحمد الدليبي: الإتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية، ط 1، مركز دبيونول لتعليم التفكير، عمان (الأردن)، 2013، ص 33.

² جمال محمد عبد المطلب: فاعلية حوافز الإنتاج في المجال الصناعي دراسة ميدانية لعينة من العاملين بمنشآت القطاع الصناعي بمحافظة بني سويف، مجلة كلية الآداب، العدد 84، جامعة الإسكندرية، مصر، 2016، ص 417.

سيكون أكثر استعداد لبذل هذا الجهد، وتزداد مستويات الدافعية لديه طالما انه يرى أن معايير تقييم الأداء معيارية وعادلة.¹

نستخلص بأن هذه النظرية تقوم على أساس دافعية الفرد لأداء عمله مقابل ما يتحصله من عوائد، إذا فهذه النظرية لها أثر في تحسين أداء العمال مما يؤدي بالنفع على الفرد من جهة والمنظمة من جهة أخرى.

8_ نظرية ليكرت في الدافعية: Rensis Likert

أكد رئيس ليكرت Rensis Likert على اهمية الدوافع وتأثيرها على السلوك التنظيمي فهو يعتقد أن تحفيز العاملين هو مفتاح فعالية التنظيم كله، كما وقف عند اهمية الجماعات ومكانتها في التأثير على سلوك اعضاءها وعلى ادائهم وإنجازهم، وقد صنف ليكرت الدوافع الإنسانية في العمل الى خمس مستويات أساسية:

- دوافع الرغبة في الاطلاع
- دوافع الفضول وحب الاستطلاع
- دوافع ذاتية مثل التقدير والاحترام والشعور بالاهمية
- دوافع الأمن والطمأنينة
- دوافع اقتصادية.

وقد بين ليكرت تأثير الجماعة التي ينتمي اليها الفرد، وانعكاس نمط التفاعلات الاجتماعية القائمة بين افرادها، وطبيعة العلاقة التي تربطهم بالمنظمة في رفع مستويات الدافعية نحو الاداء المتميز لدى الفرد، ففوة العلاقات الاجتماعية بين افراد الجماعة، واتجاهاتهم الايجابية نحو بعضهم البعض، ونحو المنظمة التي ينتمون له، ويعزز لديهم شعور الانتماء، ويقوي ترابطهم مع بعض ويحقق استقرارهم النفسي، فترتفع روحهم المعنوية، ويشعر كل فرد انه عضو مرغوب فيه، وله مكانته في الجماعة، وتفاعل كل هذه العوامل النفسية يتم تشكيل محفزات ايجابية قوية في اثاره دافعية الفرد نحو أداء عالي الجودة يساهم في تحقيق الاهداف المحددة بكل فعالية وتفوق.²

¹ ليليان بن صويلج: مدخل لعلم إجتماع التنظيم وعمل، مطبوعة موجهة لطلبة الماجستير تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الإجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة 08 ماي 1945، قلمة، 2015_2016، ص 110، 111.

² ليليان صويلجي: المرجع نفسه، ص 112، 113.

9_ نظرية الإنجاز لدافيد ماكلياند:

أجرى ديفيد ماكلياند أبحاثاً تطبيقية متعددة وخرج من هذه الأبحاث بان هناك ثلاثة حاجات لها تأثير في تحريك سلوك العاملين في المنظمات وهذه الحاجات هي:¹

أ_ الحاجة إلى الإنجاز: وهي الحاجة إلى ان يبذل الانسان جهداً، وأن يحقق إنجازات معينة وان يتفوق فيها وفق المعايير المعينة.

ب_ الحاجة إلى القوة: وهي الحاجة أن يكون الانسان مؤثراً في الآخرين، وأن يجعلهم يسلكون بطريقة معينة تتفق وما يريد.

ج_ الحاجة إلى الصداقة والانتماء: وهي الحاجة في أن يكون للإنسان صداقة ويتفاعل مع الآخرين وله انتماء وولاء لأسرة أو ولاء لمحل العمل أو الوطن.

وتركز هذه النظرية على الإنجاز وتهتم بالخصائص الشخصية للأفراد والتي تجعلهم يندفعون ذاتياً وبصورة طبيعية لتحسين أدائهم، ويتصرفون كما لو كانوا يملكون مصادر ذاتية لتحفيز أنفسهم. حيث تبين وجود أدلة كثيرة تؤكد على أن الأفراد يختلفون في مدى امتلاكهم لدوافع ذاتية للإنجاز والأداء المتميز والنجاح في تحقيق الأهداف التي يلتزمون بها. وعليه فإن الاختلافات بين الناس تكون في قوة حاجاتهم للإنجاز، ومن ثم فإن المنظمات تحاول أن تستفيد من هذه السمة فتستقطب أو تعين من يملكون هذا الإستعداد بالمستوى الذي يناسبها.

وتتميز هذه النظرية بأنها تركز على القدرات والفروق الفردية بين الأفراد، وهو ما غفلته النظريات الأخرى. كما أنها تفترض أنه بإمكان المنظمة أن تختار أشخاص يتمتعون بمصادر ذاتية للأداء المرتفع، بحيث لا تحتاج أن تبذل الجهود لحثهم ودفعهم إلى ذلك، بل يكفي أن توفر لهم ظروف عمل تستثير لديهم الدافع للإنجاز والأداء المتميز.²

¹ سعد علي ربحان المحمدي: إدارة الموارد البشرية - رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة، ط 1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2019، ص 415.

² جمال محمد عبد المطلب: مرجع سبق ذكره، ص 416.

خلاصة

وكخلاصة لهذا الفصل يمكن القول أن دراسة الأداء له أهمية كبيرة سواء على مستوى الفرد أو الفريق أو المنظمة فهو السبيل إلى تحديد مستوى الكفاءة والفاعلية على أي من هذه المستويات، فالأداء مفهوم جوهري وهام بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، نظرا لأن أداء إداراتهم ماهو إلا إنعكاس إلا للأداء الفردي داخلها، كما أن عملية تحسين أداء العاملين من العمليات الإستراتيجية في منظمات الأعمال، وذلك لأنها تساعد على مدى تحقيق معدلات ومعايير أداء العاملين المستهدف والتعرف على جوانب القوة والعمل على تعظيمها، والتعرف على جوانب الضعف ومحاولة علاجها، فنجاح أي مؤسسة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء أفرادها، فهو يعتبر بمثابة الدافع الأساسي لبلوغ الأهداف الإستراتيجية والمحرك الأساسي لإستمرار المؤسسة وتطور ورقمها لذي وجب التركيز عليه ومعرفة العوامل التي تؤثر على زيادته ونقصانه، ومحاولة متابعته وتدعيمه وتصحيحه بصفة مستمرة ومنتظمة لأجل الحفاظ على نشاط المؤسسة وتقديم نتائج أحسن لصالح المؤسسة والمستهدفين من خدماتها.

وتم في هذا الفصل إستعراض وتحليل مفهوم الأداء من خلال تحليل مكوناته ومحدداته وأنواعه وأبعاده، كما تم التطرق إلى العوامل المؤثرة فيه، ومن أجل التعمق في التحليل حاولنا الإلمام بجوانب الاداء من خلال التعرف على عناصره وكذا التطرق لتحسين الأداء وتقييمه عبر التطرق لمحور تقييم الأداء الذي يعد ضرورة لا بد منها لقياس كفاءته والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أدائه وتحفيزه للوصول إلى المستويات العليا منه. بالإضافة إلى ذلك تم الطرق إلى طرق تحسين أداء العاملين التي يجب على المستخدمين تطبيقها لتدعيم الجوانب الايجابية ومحاولة تحسين الجوانب السلبية في أداء العاملين، وكذا النظريات المفسرة للأداء.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً: حدود الدراسة

1. الحدود المكانية

2. الحدود الزمانية

3. الحدود البشرية

ثانياً: منهج وأدوات الدراسة

1. المنهج

2. أدوات جمع البيانات

ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة

1. مجتمع الدراسة

رابعاً: الأساليب الإحصائية

خاتمة

تمهيد

بعد دراستنا للجانب النظري بعرض الإشكالية والفرضيات والتطرق لمختلف الجوانب المتعلقة بالتمكين الوظيفي وأداء العاملين، والتعرف على أبعاد التمكين، سنحاول من خلال هذا الفصل إعطاء نظرة عن مجريات الدراسة الميدانية التي تسمح بتحويل المعطيات النظرية إلى حقائق إجرائية تفيد في تحقيق الهدف العلمي الذي أجريت من أجله، لذلك قمنا بدراسة ميدانية بمركز بلدية المسيلة من أجل الوقوف على مدى تطبيقها لممارسات تمكين العاملين ودوره في تحسين أداء العاملين، حيث تضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي إتبعها الباحثة لتحقيق أهداف هذه الدراسة، من خلال التعريف ببلدية المسيلة محل الدراسة من حيث المهام والهيكل التنظيمي لها، كما إعتدنا على الوثائق الداخلية للمؤسسة، إضافة إلى ذلك إشمئل هذا الفصل على تحديد مجالات الدراسة التي تتمثل في المجال المكاني والزمني والبشري، وتحديد المنهج المتبع في هذه الدراسة، ثم تلتها بوصف مجتمع الدراسة وتحديد حجم عينة الدراسة، والأدوات المستخدمة في جمع البيانات والمتمثلة في الملاحظة والاستمارة ، وأخيراً عرض الأساليب والأدوات الإحصائية المستعملة في تحليل ومعالجة البيانات، وهذا مايساعدنا على تطبيق الموروث النظري الخاص بموضوع الدراسة في الواقع العملي.

أولاً: حدود الدراسة

1. الحدود المكانية:

أجريت الدراسة الميدانية ببلدية المسيلة المركزية.

تقع بلدية المسيلة بحي العقيد عميروش، يحدها من الشمال الامن الحضري السادس، ومن الجنوب سكنات اجتماعية، ومن الشرق واد القصب، ومن الغرب طريق الوطني 45.

❖ مهام بلدية المسيلة:

بلدية المسيلة، مثلها مثل البلديات الأخرى في الجزائر، تقوم بعدة مهام أساسية تهدف إلى تقديم الخدمات العامة وتحسين جودة الحياة للمواطنين ضمن نطاقها الجغرافي. ومن بين هذه المهام:

1. خدمات النظافة والصرف الصحي:

- جمع ونقل النفايات الصلبة.
 - الحفاظ على نظافة الشوارع والأماكن العامة.
 - إدارة وصيانة شبكات الصرف الصحي.
- #### 2. التخطيط العمراني وإصدار التراخيص:
- تنظيم عمليات البناء والتشييد.
 - منح تراخيص البناء والهدم.
 - مراقبة تنفيذ المشاريع العمرانية بما يتوافق مع المخططات العمرانية.

3. الصيانة والبنية التحتية:

- صيانة وإصلاح الطرق والجسور.
- إدارة وصيانة شبكات الإنارة العامة.
- تطوير وتحسين المرافق العامة مثل الحدائق والساحات.

4. الخدمات الاجتماعية والصحية:

- تقديم الدعم للمراكز الصحية.
- المشاركة في برامج التوعية الصحية والاجتماعية.
- تقديم الدعم للفئات المحتاجة مثل الفقراء وذوي الاحتياجات الخاصة.

5. إدارة السجلات المدنية:

- تسجيل المواليد والوفيات.
- إصدار الوثائق الرسمية مثل شهادات الميلاد والزواج.

6. التنمية الاقتصادية والمحلية:

- دعم وتشجيع الأنشطة الاقتصادية المحلية.
- تنظيم الأسواق المحلية والرقابة على الأسعار.

○ دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

7. الأمن والنظام العام:

○ التعاون مع الأجهزة الأمنية لضمان الأمن والنظام في البلدية.

○ تنظيم حركة المرور في المناطق الحضرية.

8. الثقافة والرياضة:

○ تنظيم الأنشطة الثقافية والرياضية.

○ دعم الجمعيات الثقافية والرياضية المحلية.

هذه المهام تختلف في حجمها وتفصيلها حسب حجم البلدية وقدراتها الإدارية والمالية.

* القانون رقم 10-11 المؤرخ في 22 يونيو 2011 والمتعلق بالبلدية في الجزائر يحدد الإطار القانوني

الذي ينظم عمل البلديات، بما في ذلك إنشاء وتنظيم فروع البلديات. وفقاً لهذا القانون، يمكن توضيح

بعض المعلومات حول فروع البلديات كما يلي:

❖ إنشاء فروع البلدية:

• الهدف: تُنشأ فروع البلدية لتقديم خدمات أقرب وأكثر فاعلية للسكان في مناطق معينة ضمن

نطاق البلدية الأصلية، خصوصاً في المناطق النائية أو ذات الكثافة السكانية العالية.

• القرار: إنشاء فروع البلدية يتم بقرار من المجلس الشعبي البلدي بناءً على اقتراح من رئيس البلدية.

• التنظيم: يتم تنظيم فروع البلدية وفقاً لاحتياجات السكان المحليين، بحيث تشمل تقديم نفس

الخدمات التي تقدمها البلدية الأم.

❖ إختصاصات فروع البلدية:

• الخدمات الإدارية: يشمل ذلك تسجيل المواليد والوفيات، وإصدار الوثائق الرسمية مثل شهادات

الميلاد والزواج.

• الخدمات المحلية: مثل جمع النفايات، وصيانة الطرق المحلية، والإشراف على المشاريع الصغيرة

ضمن نطاق الفرع.

• التنظيم والتخطيط المحلي: المشاركة في التخطيط العمراني والتطوير المحلي، بما ينسجم مع

المخططات العامة للبلدية الأم.

• التنسيق مع البلدية الأم: فروع البلدية تعمل بالتنسيق مع المجلس الشعبي البلدي وتحت إشراف

رئيس البلدية لضمان تنفيذ السياسات المحلية بشكل فعال.

الإدارة والموارد البشرية:

• تعيين المسؤولين: يتم تعيين رئيس فرع البلدية من قبل رئيس البلدية، ويكون مسؤولاً عن إدارة

الفرع والتنسيق مع الهيئات المركزية.

• الموارد البشرية: تُخصص لكل فرع بلدية عدد من الموظفين حسب الحاجة لتقديم الخدمات المطلوبة. الموظفون يتبعون للبلدية الأم من حيث التوظيف والإشراف.
التمويل:

• الموازنة: فروع البلدية تعمل ضمن موازنة مخصصة من البلدية الأم. التمويل يُستخدم لتغطية النفقات التشغيلية والتنموية المحلية.

• المشاريع: يمكن للفروع تنفيذ مشاريع محلية بتمويل خاص بها أو بتمويل من البلدية الأم، وذلك بما يتماشى مع الأولويات المحلية.

العلاقة مع السكان:

• التمثيل المحلي: فروع البلدية تعتبر نقطة اتصال مباشرة بين المواطنين والإدارة المحلية، حيث تتيح لهم الحصول على الخدمات الأساسية بسهولة وفعالية.

• المشاركة المجتمعية: تشجع فروع البلدية على مشاركة السكان المحليين في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير منطقتهم، مما يعزز من الديمقراطية المحلية.

التعديلات والإلغاء:

• إعادة التنظيم: يمكن تعديل أو إلغاء فروع البلدية بناءً على تغييرات في التوزيع السكاني أو تطور البنية التحتية، ويتم ذلك بقرار من المجلس الشعبي البلدي.

يهدف هذا التنظيم إلى تحقيق لامركزية الخدمات البلدية وضمان وصولها إلى جميع المواطنين بشكل عادل ومنصف، بما يتناسب مع احتياجاتهم اليومية.

مصدر: • القانون رقم 10 - 11 المتعلق بالبلدية المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011، ج ر العدد 37 ،

تفاصيل الهيكل التنظيمي:

من خلال الهيكل التنظيمي للبلدية يتضح أنها تضم أربع مديريات وهي:

-مديرية الإدارة والمالية؛

-مديرية التنظيم والشؤون الاجتماعية؛

-مديرية الصيانة العامة والوسائل والبيئة؛

-مديرية الصفقات والمتابعة والتعمير.

حيث ترتبط هذه المديريات المختلفة بالأمانة العامة ورئاسة المجلس للبلدية والتي بدورها تنقسم إلى مصطلحين:

1. مصلحة المصالح المشتركة وتسيير رئاسة المجلس؛

2. مصلحة المنازعات والشؤون القانونية.

01-الأمانة العامة ورئاسة المجلس وتنقسم إلى مصطلحين:

أ-مصلحة المصالح المشتركة وتسيير الرئاسة المحلية وهي تتكون من ثلاث مكاتب:

-مكتب المصالح المشتركة؛

-مكتب تسيير شؤون المجلس؛

-مكتب الأرشيف والإعلام واللوازم المكتبية.

ب-مصلحة المنازعات وتنقسم إلى مكتبين:

-مكتب المنازعات والشؤون القانونية؛

-مكتب العقود الإدارية والاحتياجات العقارية.

ج-المهام المختلفة المؤداة في الأمانة العامة ورئاسة المجلس

-ضمان الأمانة الخاصة لرئيس المجلس الشعبي البلدي؛

-حفظ أرشيف أمانة الرئيس؛

-مسك سجلات المداولات وإعدادها وتنفيذها؛

-التحضير لمختلف الاجتماعات على مستوى المجلس أو اللجان الأخرى؛

-السهل على السير الحسن لمختلف المهام الخارجية والداخلية للبلدية.

02) مديريات إدارة بلدية المسيلة

1-02) مديرية الإدارة والمالية

تنقسم مديرية الإدارة والمالية إلى ثلاث مصالح:

أ-مصلحة الميزانية والعمليات المالية والتي بدورها تنقسم إلى مكتبين

-مكتب الميزانية والحساب الإداري؛

-مكتب العمليات المالية الذي ينقسم إلى ثلاث فروع (التسيير - التجهيز - الأجور).

ب-مصلحة ممتلكات البلدية وتنقسم إلى مكتبين

-مكتب تسيير الممتلكات؛

-مكتب تسيير ومتابعة الجرد الذي ينقسم إلى فرعيين هما:

(فرع الممتلكات المنقولة - فرع الممتلكات غير المنقولة)

ج - مصلحة تسيير الموظفين وتنقسم إلى مكتبين:

-مكتب الحركة والإحصاء؛

-مكتب تسيير الموظفين (عمال وموظفين).

د-المهام المختلفة المؤداة في مديرية الإدارة والمالية

• إنجاز الحسابات الإدارية والميزانية وتنفيذها؛

• تحرير المداولات المتعلقة بالمالية البلدية؛

• تنفيذ قسم التسيير للميزانية؛

- تسديد الإعتمادات المالية لقسم التسيير؛
- تنفيذ قسم التجهيز للميزانية؛
- تسديد الإعتمادات المالية لقسم التجهيز؛
- إعداد دفتر الجرد لكل الممتلكات العقارية؛
- مسك سجلات الجرد للعتاد البلدي وترقيم العتاد المنقول؛
- إعداد عقود الإيجار؛
- متابعة تحصيل حقوق الإيجار؛
- متابعة عملية التنازل على أملاك الإيجار؛
- مسك ملفات المستخدمين؛
- اللجان متساوية الأعضاء؛
- الجداول الإحصائية لمستخدمي البلدية؛
- متابعة المسابقات ودورات التكوين.

ه-المهام الأساسية لمكتب تسيير العاملين في البلدية (عمال وموظفين):

- المتابعة اليومية للعمال والموظفين؛
 - متابعة دورات العمل والأمراض المهنية؛
 - الإشراف عن كل ما يتعلق بالموظف طوال المسار المهني منها:
 - إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية؛
 - إعداد المسار المهني للموظفين (إنجاز قرارات التعيين، التثبيت، الترقية، التقاعد)؛
 - تسوية وضعية الموظفين إتجاه مصلحة الميزانية والعمليات المالية.
- و-تحليل عمل مكتب تسيير العاملين في البلدية(عمال وموظفين):**

إن عمل مكتب تسيير العاملين (عمال وموظفين) أو ما يعرف حديثا بتسيير الموارد البشرية، الذي أحد أهم وظائف الإدارة (المنظمة) العصرية لما له من أهمية كبيرة في إدارة أهم أصل من أصول الإدارة(المنظمة)، لذلك فمكتب تسيير العاملين يحتل مكانة أساسية في إدارة البلدية، ويعد ركيزة مختلف أنشطتها.

2-02 مديرية التنظيم والشؤون الاجتماعية

تنقسم مديرية التنظيم والشؤون العامة إلى مصلحتين:
أ-مصلحة الشؤون الاجتماعية.

ب-مصلحة التنظيم والشؤون العامة والتي بدورها تنقسم إلى أربع مكاتب:

- مكتب التنظيم والشرطة العامة الذي ينقسم إلى فرعين:
- فرع التصديقات؛

- فرع الحرفيين والمنشآت.

• -مكتب الحالة المدنية والذي ينقسم إلى ثلاث فروع:

-فرع أرشيف الحالة المدنية؛

-فرع تسجيل المواليد؛

- فرع تسجيل عقود الزواج.

• -مكتب متابعة الفروع الإدارية وعددها سبعة فروع على مستوى إقليم البلدية

(الجعافرة، بوخميسة، 270 مسكن، 1000 مسكن، اشبيليا، 05 جويلية، مزير، 166 مسكن).

• -مكتب الانتخابات والإحصاء.

ج-المهام المختلفة المؤداة في مديرية التنظيم والشؤون العامة

• المصادقة على التوقيع وصورة طبق الأصل؛

• تسليم شهادة الإقامة والإيواء؛

• تحرير عقود بيع السيارات وإستثمارات إمتلاكها؛

• الإشراف على عملية الحج؛

• إستخراج الوثائق الحالة المدنية على الدفتر العائلي؛

• إستخراج الوثائق الحالة المدنية على الدفتر الأصلي؛

• القيام بتوجيه ومتابعة الشباب في إطار المناصب المأجورة؛

• التكفل برعاية مختلف الفئات الإجتماعية المحرومة خاصة (المسنين-المكفوفين-المعوزين-

المحتاجين)؛

• متابعة ملفات الجمعيات؛

-متابعة ملفات التمهين مع المراكز المختصة؛

-تنشيط لجنة الحفلات الدينية والمجالس البلدية للثقافة؛

-الإشراف على مختلف عمليات مراجعة القوائم الإنتخابية؛

-التنسيق والمتابعة مع الجمعيات الثقافية في الميدان الثقافي.

3-02 مديرية الصفقات والمتابعة والتعمير: تنقسم إلى ثلاث مصالح:

أ-مصلحة الصفقات والتي تنقسم إلى ثلاث مكاتب هي:

• -مكتب التسيير؛

• -مكتب المتابعة التقنية وسيرورة المشاريع؛

• -مكتب الفلاحة والبيئة الريفية.

ب-مصلحة المتابعة وتنقسم إلى ثلاث مكاتب:

• -مكتب متابعة المشاريع التهيئة والبناء؛

- مكتب متابعة مشاريع الري والأشغال العمومية؛
 - مكتب التمتير.
 - ج- مصلحة التعمير وتنقسم إلى مكتبين:
 - مكتب الدراسات العمرانية والذي بدوره ينقسم إلى فرعين هما:
 - فرع المتابعة؛
 - فرع التخطيط والبرمجة.
 - مكتب التصديقات وينقسم إلى ثلاث فروع هي:
 - فرع رخصة البناء؛
 - فرع رخصة التجزئة؛
 - فرع الترخيصات للشبكات.
 - د- المهام المختلفة المؤداة في مديرية الصفقات والمتابعة والتعمير
 - إعداد الكشوف الكمية ومراقبتها؛
 - إعداد عقود الصفقات والإتفاقيات؛
 - إعداد الملاحق للصفقات؛
 - دراسة ومراقبة الوثائق المرتبطة بعملية التعمير؛
 - إصدار رخص البناء والتجزئة؛
 - إعداد عقود الشهرة؛
 - تنظيم المرور والنقل الحضري؛
 - المتابعة الميدانية للمشاريع البلدية في مختلف القطاعات؛
 - برمجة إجتماعات اللجان الثلاثة (لجنة فتح الأظرفة-لجنة تقييم العروض-لجنة الصفقات العمومية)؛
 - تسليم الشهادات الإدارية (شهادة فلاح-شهادة موال.....)؛
 - متابعة ملفات الدعم الفلاحي؛
 - متابعة ملفات السكن الريفي.
- 4-02 مديرية الصيانة العامة والوسائل والبيئة:** تنقسم إلى أربع مصالح:
- أ- مصلحة الصيانة العامة وتنقسم إلى مكتبين هما:**
- مكتب الصيانة العامة والذي بدوره ينقسم إلى ثلاث فروع:
 - فرع الإنارة العمومية؛
 - فرع الصيانة العامة؛
 - فرع المتابعة والإشراف على الحراس.

- مكتب صيانة الممتلكات والذي بدوره ينقسم إلى ثلاث فروع:
 - النظافة لمقرات البلدية والمدارس؛
 - صيانة المساجد والمدارس والمقابر؛
 - صيانة الكهرباء.
- ب- مصلحة الوسائل العامة وتنقسم إلى ثلاث مكاتب هي:
 - مكتب الحضيرة وينقسم إلى ثلاث نشاطات:
 - نشاطات الميكانيك العامة؛
 - نشاط النجارة؛
 - نشاط التلحيم.
 - مكتب المخازن والتخزين ونقسم إلى الأنشطة التالية:
 - قطع الغيار؛
 - مخزن المواد العامة والكهرباء؛
 - تسيير المحشر؛
 - التموين.
 - مكتب تسيير الوكالة المتعددة الخدمات والاستغلال المباشر
- د- مصلحة النظافة والمساحات وتنقسم إلى ثلاث مكاتب هي:
 - مكتب النظافة؛
 - فروع حسب مخطط النظافة؛
 - مكتب صيانة وسقي المساحات.
- هـ- مصلحة البيئة والصحة وينقسم إلى مكاتبين:
 - مكتب البيئة والذي بدوره ينقسم إلى ثلاث فروع:
 - فرع اللجان المختلفة؛
 - فرع متابعة المخططات البيئية والترخيصات للمنشآت والنشاطات المنظمة؛
 - فرع البناء الفوضوي؛
 - مكتب الوقاية والصحة والتنظيم وينقسم إلى:
 - نشاط مكافحة الأمراض والأوبئة؛
 - نشاط المتابعة الصحية واللجان المختلفة.
- و- المهام المختلفة المؤداة في مديرية الصيانة العامة والوسائل والبيئة
 - متابعة طرقات البلدية وترميمها وكذلك لحركة عتاد الحضيرة وترقيم العتاد المنقول؛
 - متابعة وصيانة الإنارة العمومية عبر المدينة؛

- إعداد برامج خاصة بفرق العمال لمختلف الأنشطة؛
- القيام بعملية البناء الضرورية لأملاك البلدية ومتابعة طلب اللوازم من المخازن؛
- القيام بإجراءات الترميم للمرافق البلدية والمدارس الابتدائية والمتابعة اليومية للمخازن؛
- إصلاح قنوات صرف المياه؛
- تنظيف مجمعات مياه الأمطار؛
- صيانة وتنظيف قنوات الصرف الصحي؛

هذا الهيكل يمكن تعديله وتخصيصه بناءً على احتياجات البلدية الخاصة وتوزيع المهام وفقاً للمتطلبات المحلية.

2. الحدود الزمانية: ويشير الى المدة الزمنية التي استغرقها الباحث في الدراسة الميدانية، وتتضمن هذه الفترة جميع مراحل انجاز البحث الميداني، حيث أجريت الدراسة في الفترة الممتدة ما بين 15 ماي الى 26 ماي 2024 ويمكن تقسيمها الى مراحل كالتالي:

المرحلة الأولى: أول زيارة كانت يوم 15 / 05 / 2024 حيث بدأ الاتصال في هذه المرحلة مع مدير الإدارة والمالية وطرحت عليه موضوع الدراسة وجمعت بعض المعلومات حول العمال والهيكل التنظيمي للبلدية.

المرحلة الثانية: ثاني زيارة كانت يوم 21 / 04 / 2024 وتم الاتصال في هذه المرحلة مع إدارة المستخدمين بغرض الاطلاع على كشوف الحضور للموظفين بمصالح البلدية.

المرحلة الثالثة: ثالث زيارة للميدان الدراسة امتدت من 26 / 05 / 2024 الى غاية 28 / 05 / 2024 حيث تم توزيع الاستمارات على 97 فرد من الموظفين الإداريين ببلدية المسيلة وتم استلام 82 استمارة من بين 97 استمارة.

المرحلة الرابعة: بعد الانتهاء من جمع الاستمارات بدأت عملية تفرغ البيانات وتحليلها ومناقشتها وإستخلاص النتائج العامة للدراسة.

3. الحدود البشرية: يقصد بالمجال البشري الأفراد الذين ستجرى عليهم الدراسة الميدانية، وهو المجتمع الأصلي للبحث، والذي يمثل في الموظفين الإداريين بمركز بلدية المسيلة والذي بلغ عددهم 97 موظف إداري موزعين على النحو التالي:

- ❖ مديرية التنظيم والشؤون العامة:
- فرع الأرشيف: 11 موظف.
- فرع عقود الزواج: 04 موظفين.
- فرع الوفيات: 05 موظفين.
- فرع الموالييد: 06 موظفين.
- ترقيم المرتبات: 13 موظف

- الوثائق المؤمنة (بطاقة جواز السفر، رخصة السياقة): 12 موظف.
- (جواز السفر، بطاقة التعريف): 14 موظف.
- ❖ مديرية الإدارة والمالية: 21 موظف.
- ❖ مديرية الصفقات والمتابعة والتعمير: 11 موظف.

ثانيا: منهج وأدوات الدراسة

1. منهج الدراسة:

عند تحديدنا لموضوع أو ظاهرة معينة بغية البحث والتحقيق للدراسة، فإن أول ما يتبادر إلى أذهاننا هو كيف سندرس هذه الظاهرة؟ وهذا يعني ما هي الطرق والسبل، والإجراءات والمبادئ والقواعد التي نتبعها من أجل توجيه البحث وتحديد خطواته في دراسة الظاهرة، ويتحقق ذلك من خلال المنهج العلمي الذي يعد عنصرا أساسيا للوصول إلى حقيقة الموضوع محل الدراسة.¹

المنهج: يعرف محمد بدوي المنهج بأنه مجموعة القواعد التي يستعملها الباحث لتفسير ظاهرة معينة بهدف الوصول إلى الحقيقة العلمية، أو أنه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيم على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة.²

ويعرف أيضا بأنه الطرق والإجراءات التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة البحثية، سواء بهدف الاستكشاف أو الوصف أو التفسير أو التنبؤ.. ويتضمن المنهج الأساليب والإجراءات والأدوات التي تتبع في دراسة الظاهرة أو الموضوع.³

تستدعي طبيعة العلوم الاجتماعية وخاصة علم الاجتماع استخدام أنواع مختلفة من مناهج تفرضها عادة نوعية الموضوع المعالج أو الظاهرة المدروسة، فعملية تحديد المنهج المستخدم تعتبر خطوة هامة وضرورية لتوضيح الطريق الذي سيتبعه الباحث في مساره بحثه للوصول إلى إجابات عن الأسئلة التي طرحها في بداية بحثه.

ومن خلال طبيعة موضوعنا " دور التمكين الوظيفي في تحسين أداء العاملين " وهدف دراستنا المتمثل في الحصول على المعلومات والبيانات المناسبة والصحيحة والدقيقة عن الظاهرة محل الدراسة، بالإضافة إلى الإجابة عن الإشكالية المطروحة وإثبات صحة أو نفي الفرضيات الموضوعية، تم استخدام

¹ دراج فريد: الرواسب السيوسيوثقافية والمواطنة التنظيمية في المؤسسة (دراسة ميدانية على موظفي الشبابيك بفروع بلدية المسيلة)، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، تخصص علم إجتماع المؤسسة، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2018_2019، ص 150.

² مجموعة مؤلفين: منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، ط 1، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والإقتصادية، برلين، ألمانيا، 2019، ص 14.

³ مسعود حسين التائب: البحث العلمي "قواعده - إجراءاته - مناهجه"، ط 1، المكتب العربي، للمعارف، القاهرة، 2018، ص 221.

المنهج الوصفي بإعتباره أكثر المناهج ملائمة لدراستنا والذي لا يقف عند حدود الوصف فقط، ولكنه يتعدى ذلك إلى التحليل والتفسير، ويمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه أسلوب من أساليب التحليل المركز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد أو فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية الظاهرة. إضافة إلى استخدام أدوات إحصائية متعددة في معالجة الاستبيان واستخلاص النتائج انطلاقاً من البيانات المجمعة منه، وذلك اعتماداً على علاقات إحصائية تم تطبيقها باستخدام برنامج SPSS، مما يزيد من دقة النتائج المتوصل إليها.¹

ويعرف المنهج الوصفي أيضاً بأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.²

تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي نظراً لإستخدامه الواسع في حقل العلوم الإجتماعية ولما يتمتع به من مزايا في البحث العلمي، حيث يستند المنهج الوصفي على فهم وتحليل الدراسة بطريقة معمقة، كما يقوم برصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون، بالإضافة إلى ذلك فهو يعمل على تحديد العلاقات التي تربط بين المتغيرات المرتبطة بالظاهرة المدروسة، ويتعدى ذلك إلى تحليل هذه العلاقة إلى الأفراد المشكلة لها مع السعي إلى تفسيرها موضوعياً للوصول إلى نتائج قابلة للتعميم تساعد في فهم الحاضر والتنبؤ بمستقبل هذه الظواهر والأحداث.³

2. أدوات جمع البيانات:

تعد أدوات جمع البيانات من الوسائل الأساسية وأهم خطوات البحث الميداني التي يعتمد عليها الباحث في جمع المعلومات والبيانات بغية الوصول إلى الأهداف والإجابة عن الإشكاليات المطروحة، والتي يتم على أساسها تقييم البيانات والنتائج.

أ_ الملاحظة:

هي إحدى الأدوات المهمة في جمع البيانات والمعلومات، وتبرز أهمية هذه الأداة في البحوث أو الدراسات الاجتماعية والنفسية والانثروبولوجية وجميع المشكلات التي تتعلق بالسلوك الإنساني ومواقف الحياة المختلفة، كما تستعمل في البحوث التجريبية والوصفية والاستكشافية⁴، وتعد الملاحظة إحدى وسائل جمع المعلومات المتعلقة بسلوكيات الفرد الفعلية ومواقفه واتجاهاته ومشاعره. وتعطي

¹ عبد الحليم بن مشري وآخرون: أصول البحث العلمي (المنهج، الإشكالية، الأمانة العلمية)، ط 1، مطبعة الرمال، مطبعة الرمال، الوادي، الجزائر، 2018، ص 24.

² ناهدة عبد زيد الدليهي: أسس وقواعد البحث العلمي، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2016، ص 98.

³ كمال دشلي: منهجية البحث العلمي، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، منشورات جامعة حماة، كلية الإقتصاد، 2016، ص 61.

⁴ ناهدة عبد زيد الدليهي: مرجع سابق، ص 128.

الملاحظة معلومات لا يمكن الحصول عليها أحياناً باستخدام الطرق الأخرى لجمع المعلومات (الاستبانة المقابلة الوثائق).¹

تعرف **الملاحظة** بأنها: عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية، ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقاتها، بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف، بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته.²

تم الإعتماد على أداة الملاحظة في التركيز على ملاحظة سلوك الموظفين داخل بلدية المسيلة دون المشاركة في نشاطهم للتعرف على سلوكياتهم وبيئة العمل السائدة ونظم الاتصالات المعتمد عليها والعلاقات التي تتم بين الموظفين ورئيسهم في العمل.

ب_ الإستبيان:

تم الإعتماد في هذه الدراسة على أداة الإستبيان بإعتبارها أحد وسائل البحث العلمي المستعملة على نطاق واسع لدى الباحثين في مجال علم الاجتماع والعلوم الإجتماعية الأخرى،³ من أجل الحصول على بيانات ومعلومات تتعلق بأحوال الافراد المبحوثين أو ميولهم أو إتجاهاتهم ودوافعهم أو معتقداتهم، وتأتي أهمية الاستبيان بوصفه أداة لجمع المعلومات مع كل ما يتعرض له من انتقادات؛ من أنه اقتصادي في الجهد والوقت على الباحث إذا ما قورن بكل من المقابلة والملاحظة.⁴

الاستبيان: هو مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها.⁵

ج_ تصميم الإستمارة:

من أجل تيسير إجراءات الدراسة الميدانية والحصول على البيانات وجمعها وتحليلها لاستكمال الجانب الميداني للدراسة تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات ودقة في تصميمه ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضا الدراسات السابقة ومدى وضوح الأسئلة وعبارات الاستبيان لتمكين أفراد العينة المستجوبين من الإجابة عنه بكل موضوعية بالإضافة إلى ذلك تم عرض الاستمارة على الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة المحكمين من قسم علم الاجتماع وذلك بغرض إفادتنا بمعلومات وملاحظات تساهم في تصميم الاستبيان وهذا من أجل التأكد من أنها تقيس فعلا ما وضعت لقياسه

¹ ربيعي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق)، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2000، ص 112.

² ربيعي مصطفى عليان: البحث العلمي (أسسه، مناهجه وأساليبه، إجراءاته)، ط 1، بيت الأفكار الدولية، عمان (الأردن)، 2001، ص 115.

³ طاهر حسو الزبباري: أساليب البحث العلمي في علم الاجتماع، ط 1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 2011، ص 143.

⁴ سيف الإسلام سعد عمر: الموجز في منهج البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية، ط 1، دار الفكر، دمشق، 2009، ص 87.

⁵ عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط 4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 67.

ومدى سلامة ودقة الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات الاستبيان، ومدى شمولها لمشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها، تم الأخذ بوجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم في تعديل الاستبيان حيث تم إعادة صياغة بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى لتحسين أداة الدراسة.

ولتحديد درجات الاجابة لكل فقرة من فقرات تم الاعتماد على سلم إجابات حسب كل سؤال والمحور الذي ينتهي إليه، حيث تم تجزئة عبارات الاستبيان الى محاور حسب الجدول الموالي:

الجدول رقم (01): محاور ودرجات أداة الإستمارة

المحور	البعد	الفقرات
البيانات الشخصية		
التمكين	الاتصال	06 فقرات
	التدريب	04 فقرات
	اتخاذ القرار	04 فقرات
أداء العاملين		
السلم	السلم الثنائي	
الدرجات	الدرجة 1	الدرجة 2
المجال	[1.49-1.00]	[2.00-1.50]

المصدر: بالاعتماد على أداة الدراسة.

يبين الجدول أعلاه محاور وأبعاد الاستبيان الذي تكون من 33 سؤالاً موزعة على 5 محاور جاءت كالتالي:

المحور الأول: يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة والتي تكونت من 6 أسئلة من حيث: الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى الدراسي، الوظيفة، الخبرة المهنية.

المحور الثاني: يتمثل في 6 أسئلة حول بيانات متعلقة بالاتصال من خلال الأسئلة المرقمة من 7 إلى 12.

المحور الثالث: يتمثل في 4 أسئلة حول بيانات التدريب من خلال الأسئلة المرقمة من 13 إلى 16.

المحور الرابع: يتمثل في 4 أسئلة حول بيانات متعلقة بالمشاركة في إتخاذ القرارات من خلال الأسئلة المرقمة من 17 إلى 21.

المحور الخامس: يتمثل في 13 سؤال حول بيانات متعلقة بالأداء من خلال الأسئلة المرقمة من 22 إلى 34.

والجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة مع عدد استمارات الاستبيان الموزعة والمسترجعة ونسبتها المئوية.

الجدول رقم (02): إستمارات الاستبيان الموزعة والمسترجة

النسبة	العدد	البيان
100%	97	الاستبيانات الموزعة
86.31%	82	الاستبيانات المسترجة
86.31%	82	الاستبيانات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على أداة الدراسة

يتضح من خلال الجدول رقم (02) ما يلي: تم توزيع (97) استمارة إسترجع منها (87) إستمارة أي بنسبة إسترجاع قدرت بـ (86.31%)، في حين بلغ عدد الاستمارات الغير صالحة للتحليل 05 استمارات، وعليه فإن الاستمارات المستخدمة فعليا للتحليل هو (82) إستمارة تمثل (86.31%) من إجمالي الاستمارات الموزعة.

ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة:

1_ مجتمع الدراسة: يقصد بمجتمع الدراسة جميع الوحدات أو العناصر التي يتألف منه المجتمع الذي سيقوم الباحث بدراسته، وقد يكون هذا المجتمع أفراد، أو أشياء، كأن يكون صحف – مثلا أو اذاعات، أو مؤسسات او شركات أو مناطق، أو مدن، أو قرى، أو جامعات أو بلدان، أو غير ذلك وذلك حسب طبيعة البحث والتخصص العلمي للباحث.¹

يتمثل مجتمع البحث الأصلي في دراستنا هاته في الموظفين الإداريين بمقر بلدية المسيلة والذي يبلغ عددهم 97 موظفا موزعين على فئات مهنية ومصالح إدارية مختلفة، ونظرا لصغر حجم مجتمع البحث إعتدنا على أسلوب المسح الشامل وذلك لقدرتنا على التحكم في مفردات مجتمع الدراسة، كون أن المجتمع صغير ويمكن دراسته واستجواب جميع أفراد، وهذا في سبيل الحصول على نتائج دقيقة وصادقة عن المجتمع المدروس.

حيث تم توزيع الاستمارة على جميع الموظفين الإداريين بالبلدية ، وتم إسترجاع 82 إستمارة من بينها 7 استمارات لم يتم الاجابة عليها و8 غيابات لأفراد العينة، وهذا ما أدى بنا إلى تحليل 82 إستمارة لهذه الإعتبارات.

أ_ أسلوب المسح الشامل: هو أسلوب العد الكامل لكل مفردات مجتمع الدراسة مثل تعداد السكان حيث يجب أن يحتوي على كل افراد المجتمع دون إغفال أي مفردة فيه.

¹ مسعود حسين التائب: مرجع نفسه، ص 162.

ويعرف أيضا بأنه: هو وسيلة لحصر معلومات المجتمع بكامله ولا شك في أنه يمثل الحقيقة تماماً لأنه يحصر معلومات المجتمع بكامله. ومن محاسنه الشمول، وعدم التحيز، ودقة النتائج.¹

رابعاً: الأساليب الإحصائية

يهدف إختبار ومعالجة مختلف محاورها وإختبار فرضياتها يتم إستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي (SPSS) النسخة (27) كالتالي:

- (أ). التكرارات؛ النسب المئوية : لوصف خصائص الشخصية لعينة الدراسة .
- (ب). الجداول البسيطة : لتوضيح العلاقة بين التمكين الوظيفي وتحسين الأداء لدى الموظفين .
- (ج). المتوسط الحسابي ، الإنحراف المعياري : لمعرفة مستوى التمكين الوظيفي وتحسين الأداء لدى الموظفين ببلدية المسيلة .
- (د). اختبار كاي² : لمعرفة العلاقة بين التمكين الوظيفي وتحسين أداء العاملين .
- (هـ). معامل الارتباط بيرسون : لتحديد العلاقة بين أبعاد التمكين الوظيفي وقوتها في تحسين أداء الموظفين ببلدية المسيلة .

¹ علي عبد العباس العزاوي : الأساليب الكمية الإحصائية في الجغرافية، ط 1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2017 ، ص 38، 39.

خلاصة:

تم من خلال هذا الفصل التعرف على طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها، باعتبار هذه الإجراءات حجر الأساس في أي دراسة علمية، تتصف بالدقة والموضوعية، لأنها تعطي الدراسة أهمية كبيرة من أجل الحصول على نتائج صحيحة ودقيقة، حيث تم التعريف ببلدية المسيلة محل الدراسة وذلك من خلال تقديمها وعرض أهم البيانات والمعلومات الخاصة بها، ثم التطرق بعد ذلك إلى تحليل وتفصيل الإطار المنهجي للدراسة وذلك بتحديد مجالات الدراسة، المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة وكذا تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وتوضيح كيفية بناء وتصميم أداة الدراسة ثم عرض الطرق والأدوات الإحصائية المستعملة، وبالتالي فإستخدامنا لهذه الأدوات والأساليب الإحصائية، هو ضرورة ملائمة لنوع البيانات والمعطيات المتاحة وإستجابة لمتطلبات هذا البحث المقدم.

الفصل الخامس

عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

أولاً: عرض وتحليل البيانات وتفسيرها

ثانياً: مناقشة الفرضيات في ضوء نتائج الدراسة

ثالثاً: مناقشة الفرضيات في ضوء الدراسات السابقة

رابعاً: مناقشة الفرضيات في ضوء النظريات

خامساً: النتائج العامة للدراسة

خاتمة

الإقتراحات والتوصيات

أولاً: عرض وتحليل البيانات وتفسيرها:

1_ عرض وتحليل البيانات الشخصية:

من خلال هذا المطلب يتم عرض وتحليل محور البيانات العامة (البيانات الشخصية) للمفردات المدروسة.

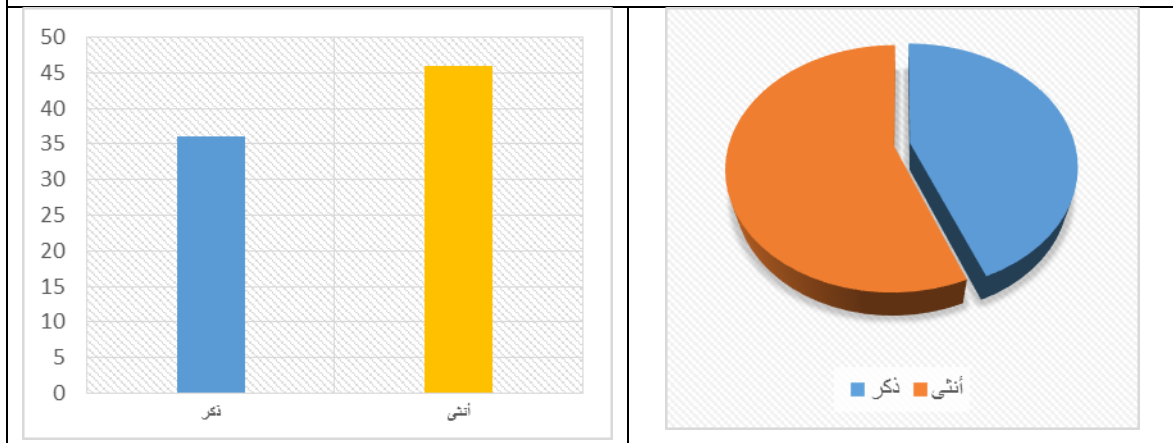
(أ). توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس:

لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير الجنس نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (03): توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	36	43.9
أنثى	46	56.1
المجموع	82	100

الشكل رقم (01): شكل توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V27) وبرنامج (Exel 2013).

نلاحظ أن نسبة الإناث (56.1%) تفوق نسبة الذكور (43.9%). هذا يشير إلى تمثيل أكبر للإناث في العينة، وهو أمر قد يعكس التوجهات الحالية في توظيف الإناث في القطاع البلدي، أو قد يكون نتيجة لعوامل أخرى مثل الاهتمام الأكبر من الإناث بالمشاركة في هذه الدراسة.

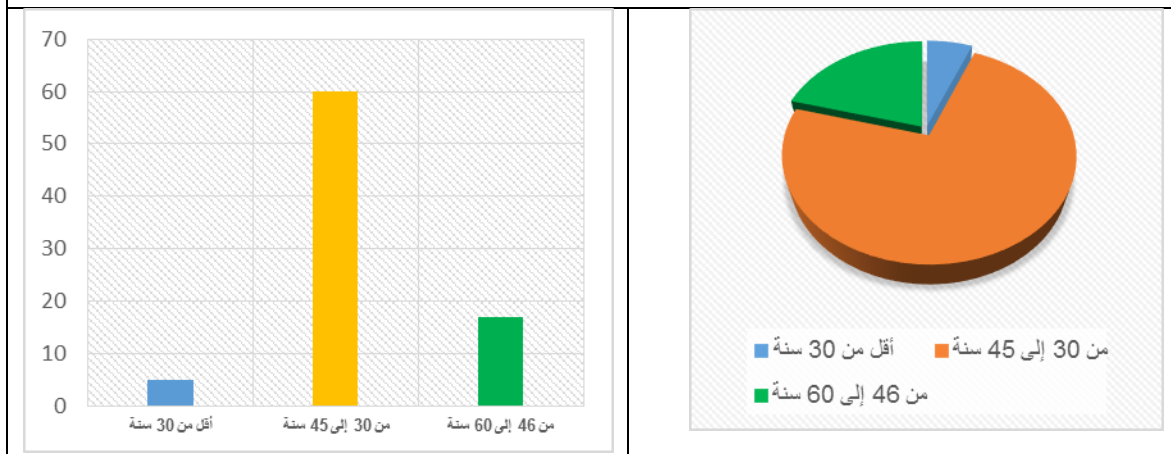
ب). توزيع مفردات العينة حسب متغير السن:

لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير السن نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (04): توزيع مفردات العينة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة (%)
أقل من 30 سنة	5	6,1
من 30 إلى 45 سنة	60	73,2
من 46 إلى 60 سنة	17	20,7
المجموع	82	100

الشكل رقم (02): شكل توزيع مفردات العينة حسب متغير السن



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V27) وبرنامج (Excel 2013).

فيما يتعلق بتوزيع السن في عينة الدراسة ببلدية المسيلة، نلاحظ ما يلي:

- أقل من 30 سنة (6.1%): هذه الفئة تشكل نسبة صغيرة جداً من العينة. قد يشير هذا إلى أن العاملين في هذه البلدية من الشباب قليلون نسبياً، وربما يعود ذلك إلى متطلبات معينة للخبرة أو تفضيل توظيف الأفراد الأكبر سناً.
- من 30 إلى 45 سنة (73.2%): هذه هي الفئة العمرية الأكبر والأكثر تمثيلاً في العينة، مما يعكس تركيزاً كبيراً للعاملين في منتصف مسيرتهم المهنية. لهذه الفئة الخبرة اللازمة والتأهيل المناسب للقيام بمهام وظيفية تتطلب مهارات أكبر، وقد يكون لديهم أيضاً دراية أكثر فيما يخص التمكين الوظيفي والتدريب.

• من 46 إلى 60 سنة (20.7%): هذه الفئة تشكل نسبة معتبرة، ولكنها أقل تمثيلاً من الفئة المتوسطة. يمكن أن تكون هذه الفئة أكثر خبرة، ما قد يؤثر على توقعاتهم حول التمكين الوظيفي والتدريب مقارنة بالفئات الأصغر.

بصفة عامة يلاحظ على عينة الدراسة أنها تضم فئات عمرية متنوعة وهو لأمر الذي يمكن من خلاله الحصول على بيانات تأخذ بالاعتبار توجهات جميع الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة.

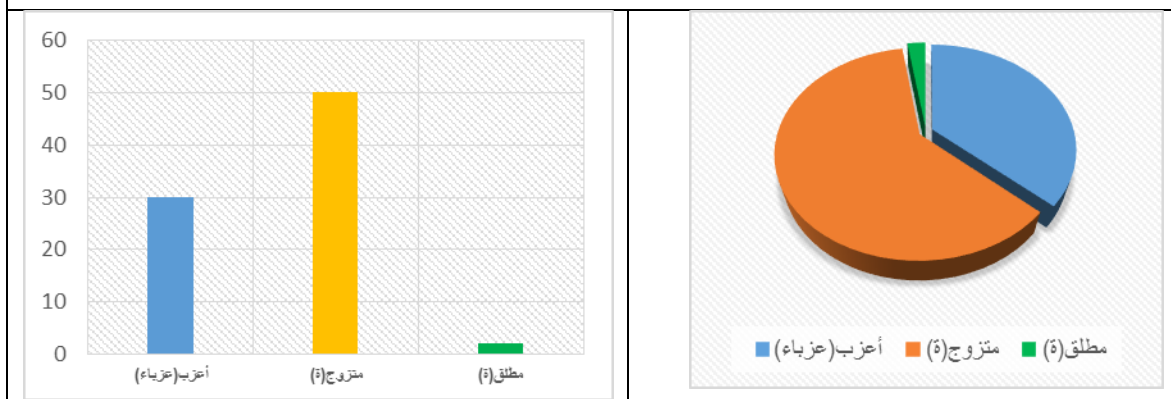
ج). توزيع مفردات العينة حسب متغير الحالة العائلية:

لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير الحالة العائلية نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (05): توزيع مفردات العينة حسب متغير الحالة العائلية

النسبة (%)	التكرار	الحالة العائلية
36,6	30	أعزب(عزباء)
61,0	50	متزوج(ة)
2,4	2	مطلق(ة)
0	0	أرمل(ة)
100	82	المجموع

الشكل رقم (03): شكل توزيع مفردات العينة حسب متغير الحالة العائلية



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V27) وبرنامج (Exel 2013).

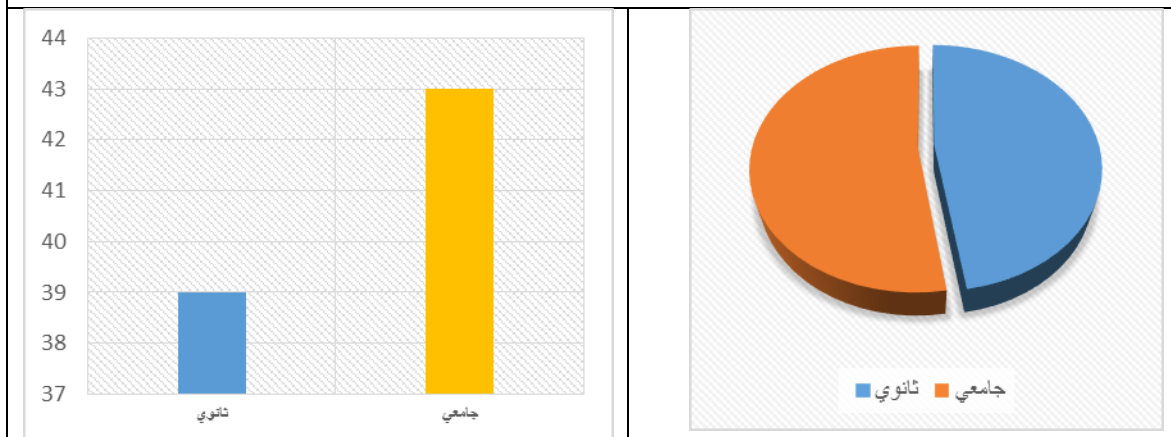
بالنسبة لتوزيع الحالة العائلية، نلاحظ ما يلي:

- **أعزب (36.6%)**: يشكل العزاب نسبة كبيرة من العينة، وهو ما يعكس وجود عدد لا بأس به من العاملين الذين لم يتزوجوا بعد. وهي الفئة التي لديها مرونة أكبر في التفرغ للعمل حيث يؤثر هذا إيجاباً على توقعاتهم تجاه التمكين الوظيفي والفرص التدريبية.
 - **متزوج (61%)**: هذه الفئة هي الأكثر تمثيلاً في العينة. من المحتمل أن تكون لدى الأفراد المتزوجين مسؤوليات أسرية تؤثر على توازنهم بين العمل والحياة الشخصية، ما قد يؤثر بدوره على احتياجاتهم المتعلقة بالتدريب واتخاذ القرار.
 - **مطلق (2.4%)**: هذه الفئة تشكل نسبة صغيرة جداً من العينة. الأفراد المطلقون قد تكون لديهم احتياجات وظيفية مختلفة بناءً على ظروفهم الشخصية، لكن نسبة هذه الفئة ضئيلة جداً.
- (د). توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى الدراسي:
- لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (06): توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى الدراسي

النسبة (%)	التكرار	المستوى الدراسي
0	0	متوسط
47,6	39	ثانوي
52,4	43	جامعي
100	82	المجموع

الشكل رقم (04): شكل توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى الدراسي



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V27) وبرنامج (Excel 2013).

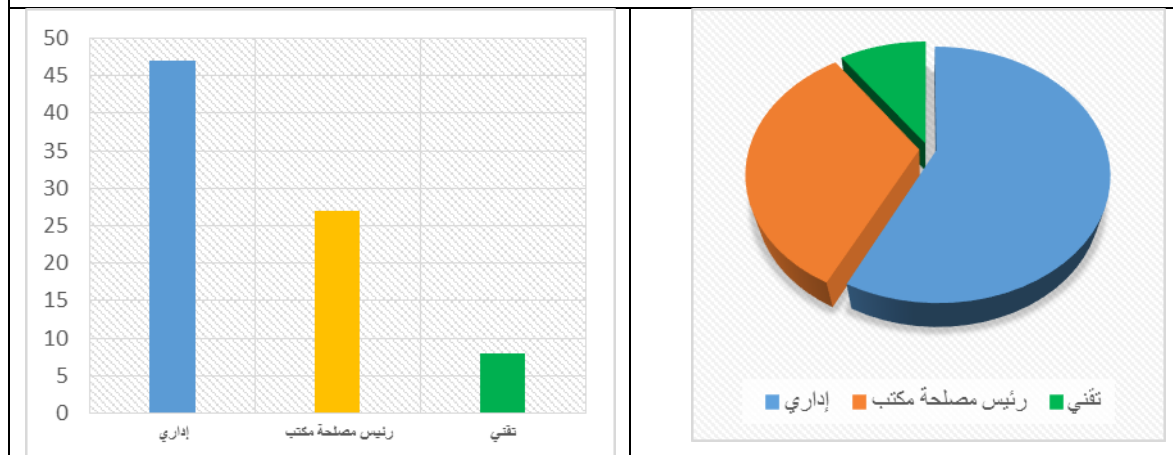
بالاستناد إلى البيانات الواردة أعلاه يتضح أن العينة تتوزع بنسب متقاربة بين:

- **المستوى الثانوي:** هذه الفئة قد تعتمد بشكل أكبر على التدريب أثناء العمل لاكتساب المهارات والمعرفة اللازمة للقيام بمهامهم بشكل فعال. كما أن مستوى التمكين الوظيفي بالنسبة لهم قد يكون مرتبطاً بالفرص المتاحة للتعلم والتطوير داخل المؤسسة.
 - **المستوى الجامعي:** هذه الفئة قد تكون أكثر تأهيلاً نظرياً وتوقعاتها من حيث التمكين الوظيفي والتدريب تكون أعلى. ذلك أنهم يكونون مهتمين بالفرص الوظيفية التي تسمح بتطوير المهارات القيادية والمساهمة في اتخاذ القرارات المهمة.
- هـ). توزيع مفردات العينة حسب متغير الوظيفة:
- لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير الوظيفة نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (07): توزيع مفردات العينة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة (%)
إداري	47	57,3
رئيس مصلحة/ مكتب/ مسؤول فرع	27	32,9
تقني	8	9,8
المجموع	82	100

الشكل رقم (05): شكل توزيع مفردات العينة حسب متغير الوظيفة



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V27) وبرنامج (Exel 2013).

يتبين عبر تحليل بيانات الجدول والشكل أعلاه أن العينة تتوزع وفق متغير الوظيفة كالتالي:

- **إداري (57.3%):** أكثر من نصف العينة يشغلون وظائف إدارية. هذه الفئة غالباً ما تتعامل مع المهام اليومية الروتينية المتعلقة بإدارة العمليات في البلدية. مستوى التمكين الوظيفي لهذه الفئة يكون مرتبطاً

بشكل مباشر بتوفير فرص التدريب لتحسين مهاراتهم الإدارية وقدرتهم على اتخاذ القرارات المستقلة في العمل.

• **رؤساء المصالح والمكاتب والفروع (32.9%):** هذه الفئة تضم حوالي ثلث العينة، وتحتل مواقع إشرافية أو قيادية. هؤلاء الأفراد عادةً ما يكون لديهم قدر أكبر من المسؤولية في اتخاذ القرارات وتنظيم فرق العمل. توقعاتهم من حيث التمكين الوظيفي تركز أكثر على تحسين كفاءاتهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتطوير مهارات القيادة.

• **التقنيين (8%):** تتضمن هذه الفئة كلا من أعوان حفظ البيانات والمهندسين وتعلق بأدوار تقنية أو متخصصة. بالنسبة لهذه الفئة يكون التدريب المتخصص والاتصال الفعال مهمين لتحسين أدائهم الوظيفي.

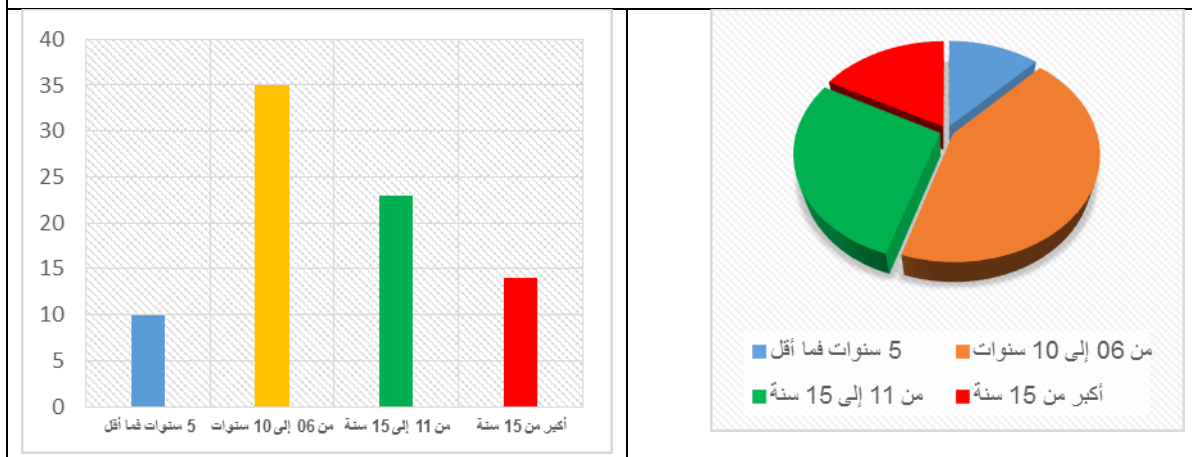
(و). توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة المهنية:

لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (08): توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة (%)
5 سنوات فما أقل	10	12,2
من 06 إلى 10 سنوات	35	42,7
من 11 إلى 15 سنة	23	28,0
أكبر من 15 سنة	14	17,1
المجموع	82	100

الشكل رقم (06): شكل توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V27) وبرنامج (Exel 2013).

تأخذ عينة الدراسة بالاعتبار جميع فئات مجتمع الدراسة من حيث الخبرة وهو ما من شأنه الحصول على بيانات دقيقة وشاملة لجميع خصائص العينة التي تتوزع ووفق هذا المتغير كالتالي:

• **5 سنوات فما أقل (12.2%)**: هذه الفئة صغيرة نسبيًا وتضم العاملين الجدد الذين قد يكونون في بداية مسيرتهم المهنية. غالبًا ما تكون لديهم احتياجات أكبر للتدريب والتوجيه، وقد يفتقرون إلى الاستقلالية في اتخاذ القرارات. مستوى التمكين الوظيفي بالنسبة لهم قد يرتبط بتطوير المهارات الأساسية وزيادة فهمهم للأدوار التنظيمية.

• **من 06 إلى 10 سنوات (42.7%)**: هذه الفئة تشكل أكبر نسبة في العينة، وهي تضم العاملين الذين تجاوزوا مرحلة البدايات وأصبح لديهم مستوى جيد من الخبرة. هؤلاء لديهم دراية أكبر إتجاه التمكين الوظيفي، خاصة فيما يتعلق بتحمل المسؤولية والمشاركة في إتخاذ القرارات، بالإضافة إلى فرص للتطوير الوظيفي.

• **من 11 إلى 15 سنة (28%)**: هذه الفئة تضم العاملين الأكثر خبرة، وهم على الأرجح يتمتعون باستقرار وظيفي ومعرفة عميقة بالبلدية. من المتوقع أن يكون مستوى تمكينهم الوظيفي أعلى من غيرهم، حيث يمكنهم المساهمة بفاعلية في تطوير المؤسسة، وقد يكون لديهم توقعات أعلى للمشاركة في إتخاذ القرارات الاستراتيجية.

• **أكبر من 15 سنة (17.1%)**: هذه الفئة تضم الأفراد الأكثر خبرة، وهم على الأرجح في مواقع مسؤولية أو قيادية. لذا يرغبون في المزيد من التقدير لخبراتهم ومساهماتهم في إتخاذ القرارات. قد يكون لديهم أيضًا احتياجات مختلفة فيما يتعلق بالتدريب خاصة فيما يخص الرقمنة في القطاع العمومي، مع التركيز على تطوير مهارات القيادة.

2_ تحليل بيانات متغيرات الدراسة:

أ_ تحليل بيانات متغير التمكين الوظيفي:

لتحليل توجهات مفردات العينة حسب هذا المتغير نستعرض الجدول الموالي:

الجدول رقم (09) تحليل بيانات متغير التمكين الوظيفي

البعد	المؤشر	نسبة التوزيع		المتوسط	الانحراف المعياري	اتجاه المتوسط	دلالة كا ²
		لا	نعم				
الاتصال	هل نظام الاتصال المعتمد في المؤسسة يحقق الأهداف؟	41.5	58.5	1,59	0,50	لا	0.122
	هل يمتلك العمال مهارات اتصال عالية تساهم في تسهيل إنجاز المهام؟	39	61	1,61	0,49	لا	0.047
	هل تعمل المؤسسة على توفير الجو الملائم لإنجاح عملية الاتصال؟	32.9	67.1	1,67	0,47	لا	0.002
	هل تعتقد أن الاتصال الفعال يمكن أن يعزز التواصل بين العمال وزملاء العمل؟	85.4	14.6	1,15	0,36	نعم	0.000
	هل هناك اتصال فعال بين العمال والرؤساء؟	35.4	64.6	1,65	0,48	لا	0.008
	حسب رأيك هل الاتصال مع الإدارة والزملاء يساهم في تطوير المهارات والقدرات الخاصة بمزاولة العمل؟	69.5	30.5	1,30	0,46	نعم	0.000
التدريب	هل تعتمد المؤسسة على آراء العمال في بناء وتصميم البرامج التدريبية؟	23.2	76.8	1,77	0,42	لا	0.000
	هل تحرص المؤسسة على تدريب العاملين لتحسين أدائهم بالطريقة الصحيحة؟	29.3	70.7	1,71	0,46	لا	0.000
	هل يساهم التدريب في تطوير مهارات وقدرات العاملين؟	61	93	1,39	0,49	نعم	0.047
	هل تقوم المؤسسة بدورات تدريبية بشكل مستمر؟	14.6	85.4	1,85	0,36	لا	0.000
اتخاذ القرار	هل تمنح المؤسسة العاملين فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات؟	18.3	81.7	1,82	0,39	لا	0.000
	هل لديك الحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملك؟	22	78	1,78	0,42	لا	0.000
	هل تتمتع بالاستقلالية في أداء مهامك؟	26.8	73.2	1,73	0,45	لا	0.000
	هل تتفاعل معك الإدارة عندما تبدي آرائك واقتراحاتك؟	31.7	68.3	1,68	0,47	لا	0.001

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V27) وبرنامج (Exel 2013).

يتبين من خلال تحليل البيانات الواردة في الجدول أنه:

1. بخصوص بعد الاتصال: لا يوجد اتفاق بين مفردات العينة محل الدراسة بخصوص فعالية نظام الاتصال في تحقيق الأهداف، وهو ما يعد مشكل بالنسبة للمؤسسة كونه شرط من شروط تحقيق

أهداف التمكين الوظيفي في المؤسسة، وما يؤكد هذه النتائج هو بلوغ قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار كاس² لمستوى معنوية يفوق القيمة المعيارية 0.05، بالإضافة إلى ذلك يمكن ملاحظة الآتي:

• تشير نتائج البيانات إلى أن نسبة كبيرة من العاملين في بلدية المسيلة (61%) لا يعتقدون أن لديهم مهارات اتصال عالية تساهم في تسهيل إنجاز المهام، بينما فقط 39% يعتقدون خلاف ذلك. هذه النسبة تشير إلى وجود فجوة واضحة في مهارات الاتصال بين العاملين، وهو ما قد يؤثر سلبًا على فعالية الأداء والإنجاز في العمل. قد تكون هذه الفجوة ناتجة عن نقص في التدريب على مهارات الاتصال أو عدم وضوح في أساليب التواصل داخل المنظمة.

• 67.1% من العاملين في بلدية المسيلة لا يرون أن المؤسسة توفر الجو الملائم لإنجاح عملية الاتصال، بينما فقط 32.9% يشعرون بأن البيئة مناسبة لهذا الغرض. يشير هذا إلى وجود نقص كبير في الظروف أو الأساليب التي تدعم فعالية الاتصال داخل المؤسسة. قد يكون هذا النقص مرتبطًا بأمور مثل عدم وضوح السياسات، ضعف الأدوات التكنولوجية، أو نقص في ثقافة التواصل المفتوح.

• أن 85.4% من العاملين في بلدية المسيلة يعتقدون أن الاتصال الفعال يمكن أن يعزز التواصل بين العمال وزملاء العمل، بينما 14.6% فقط لا يشاركون هذا الرأي، هذه النسبة الكبيرة تدل على اعتراف واسع بأهمية الاتصال الفعال في تحسين العلاقات المهنية وتعزيز التعاون بين الأفراد. يعتبر الاتصال الفعال عاملاً رئيسيًا في تقليل الفجوات في التواصل، تسريع تبادل المعلومات، وبناء بيئة عمل أكثر انسجامًا وإنتاجية.

• أن 64.6% من العاملين في بلدية المسيلة لا يشعرون بوجود اتصال فعال بين العمال والرؤساء، بينما 35.4% فقط يرون أن هناك تواصلًا فعالًا بين الطرفين، هذا التفاوت الكبير يشير إلى وجود مشكلة ملحوظة في التواصل بين الإدارة والعاملين، وهو ما قد يؤدي إلى تأثيرات سلبية على الأداء العام والرضا الوظيفي. ضعف الاتصال بين العمال والرؤساء يمكن أن يساهم في عدم وضوح الأهداف والتوقعات، زيادة التوتر، وانخفاض روح الفريق.

• أن 69.5% من العاملين في بلدية المسيلة يعتقدون أن الاتصال مع الإدارة والزملاء يساهم في تطوير المهارات والقدرات الخاصة بمزاولة العمل، بينما 30.5% لا يشاركون هذا الرأي، هذا يشير إلى أن معظم العاملين يقدر دور الاتصال الجيد في تحسين مهاراتهم وقدراتهم الوظيفية. الاتصال الفعال مع الإدارة والزملاء يمكن أن يوفر فرصًا للتعلم، تبادل المعرفة، وتلقي التوجيه والملاحظات البناءة، مما يساهم في تعزيز الكفاءات الفردية والجماعية.

تشير قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الصغير نسبياً وقيمة الدلالة الإحصائية لاختبار كا² الأقل من القيمة المعيارية 0.05 إلى معنوية اتجاه إجابات العينة (وجود تجانس واتجاه عام يحكم إجابات المفردات محل الدراسة) وهو ما يؤكد صحة الاستنتاجات السابقة.

2. بخصوص بعد التدريب: تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين القيمتين (1.39- 1.85) عند الدرجتين؛ نعم: فقرة واحدة، لا: 03 فقرات، بانحرافات معيارية بين (0.36-0.49) ودلالة إحصائية لاختبار كا² أقل من القيمة المعيارية 0.05 تشير إلى تجانس في إجابات مفردات العينة وعدم تشتتها، وعليه يمكن تقديم الملاحظات التالية بخصوص كل مؤشر:

• آراء العمال في بناء وتصميم البرامج التدريبية: فقط 23.2% من العاملين يشعرون بأن المؤسسة تعتمد على آرائهم في تصميم البرامج التدريبية، بينما 76.8% لا يشعرون بذلك. هذا يشير إلى نقص في إشراك العاملين في عملية تحديد احتياجات التدريب، مما قد يؤثر سلباً على فعالية البرامج التدريبية.

• تدريب العاملين لتحسين أدائهم: 29.3% فقط من العاملين يشعرون بأن المؤسسة تحرص على تدريبهم بطريقة صحيحة لتحسين أدائهم، بينما 70.7% يعتقدون خلاف ذلك. هذه النسبة الكبيرة تعكس وجود فجوة في توفير التدريب المناسب والفعال.

• تطوير مهارات وقدرات العاملين من خلال التدريب: 61% من العاملين يعتقدون أن التدريب يساهم في تطوير مهاراتهم وقدراتهم، بينما 39% لا يرون ذلك. رغم أن معظم العاملين يرون فوائد التدريب، إلا أن هناك نسبة لا تزال تشعر أن التدريب لا يلبي احتياجاتهم.

• دورات تدريبية مستمرة: فقط 14.6% من العاملين يؤكدون أن المؤسسة تقوم بدورات تدريبية بشكل مستمر، بينما 85.4% يشيرون إلى عدم وجود استمرارية في التدريب. هذا يشير إلى نقص في البرامج التدريبية المنتظمة، مما يمكن أن يؤثر على استمرار تطوير المهارات وتحسين الأداء على المدى الطويل. بناءً على هذه البيانات، من الواضح أن هناك حاجة ماسة لتحسين استراتيجيات التدريب في المؤسسة. يشمل ذلك زيادة إشراك العاملين في تصميم البرامج التدريبية، تحسين جودة التدريب لتلبية احتياجات الأداء، وضمان استمرارية الدورات التدريبية لتطوير مهارات العاملين بفعالية.

• بخصوص بعد اتخاذ القرار: تراوحت قيم متوسط الحسابي بين القيمتين (1.73- 1.82) عند الدرجة لا ولكل الفقرات، بانحرافات معيارية لا تتجاوز 0.47 ودلالة إحصائية لاختبار كا² أقل من القيمة المعيارية 0.05 تشير إلى تجانس في إجابات مفردات العينة وعدم تشتتها، وعليه التأكيد على وجود قلق كبير بشأن دور العاملين في عملية اتخاذ القرار داخل بلدية المسيلة، حيث:

- فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات: فقط 18.3% من العاملين يشعرون بأن لديهم فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات، بينما 81.7% لا يرون ذلك. هذا يشير إلى نقص كبير في إشراك العاملين في صنع القرار، مما قد يؤثر على شعورهم بالتمكين والمشاركة.
- الحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل: 22% فقط من العاملين يشعرون بالحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، بينما 78% لا يتمتعون بهذه الحرية. هذا يدل على أن معظم العاملين يفتقرون إلى الاستقلالية في إدارة مهامهم، مما قد يؤثر على فعالية الأداء ورضاهم الوظيفي.
- الاستقلالية في أداء المهام: 26.8% من العاملين يشعرون بالاستقلالية في أداء مهامهم، بينما 73.2% لا يتمتعون بها. هذا يشير إلى أن الغالبية العظمى تفتقر إلى القدرة على تنفيذ مهامهم بشكل مستقل، وهو ما يمكن أن يحد من قدرتهم على الابتكار وتحسين الأداء.
- تفاعل الإدارة مع الآراء والاقتراحات: 31.7% فقط من العاملين يشعرون بأن الإدارة تتفاعل مع آرائهم واقتراحاتهم، بينما 68.3% لا يلاحظون ذلك. هذا يبرز مشكلة في الاستجابة الفعالة لمدخلات العاملين، مما قد يؤثر على تحفيزهم ورضاهم.

الفصل الخامس — عرض وتمثيل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

ب_ تحليل بيانات متغير أداء العاملين:

لتحليل توجهات مفردات العينة حسب هذا المتغير نستعرض الجدول الموالي:

الجدول رقم (10) تحليل بيانات متغير أداء العاملين

المؤشر	نسبة التوزيع		المتوسط	الانحراف المعياري	اتجاه المتوسط	دلالة كا ²
	نعم	لا				
هل تنجز مهامك بسهولة؟	68.3	31.7	1,32	0,47	نعم	0.001
أثناء مواجهتك لمشكلة في العمل هل تطلب تدخل المسؤولين لحل المشكلة؟	67.1	32.9	1,33	0,47	نعم	0.002
هل لديك القدرة على شرح طبيعة عملك للعميل ومتطلبات إسداء الخدمة؟	81.7	18.3	1,18	0,39	نعم	0.000
هل تسعى إلى الحصول على معلومات من زملائك لزيادة فعالية أدائك؟	84.1	15.9	1,16	0,37	نعم	0.000
هل ترى بأن مهاراتك في العمل تحتاج إلى تطوير؟	67.1	32.9	1,33	0,47	نعم	0.002
هل تعتمد على زملائك في العمل أثناء مواجهتك لمشكلة لا تعرف حلها بفعالية؟	68.3	31.7	1,32	0,47	نعم	0.001
هل تسعى إلى تطبيق توجهات المسؤولين لأداء عملك بفعالية؟	67.1	32.9	1,33	0,47	نعم	0.002
هل ترى بأن تحسين أدائك في العمل يرجع إلى توجهات المسؤولين؟	39	61	1,61	0,49	لا	0.047
هل تشعر بالضغط أثناء أدائك لمهامك اليومية في العمل؟	74.4	25.6	1,26	0,44	نعم	0.000
هل تسعى إلى إظهار الإبداع داخل المؤسسة وتقديم أشياء جديدة في تطوير عملك؟	62.2	37.8	1,38	0,49	نعم	0.027
المؤشر	توجهات المسؤول	الثقافة الخاصة	المتوسط	الانحراف المعياري	اتجاه المتوسط	دلالة كا ²
هل إنجازك لمهامك في العمل يكون استجابة ل؟	36.6	63.4	1,63	0,48	الثقافة	0.015
المؤشر	تكوين	خبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	اتجاه المتوسط	دلالة كا ²
إذا كنت تملك المهارة في أداء العمل هل هذا يرجع إلى:	20.7	79.3	1,79	0,41	خبرة	0.000
المؤشر	اجراء تكوين	التدريب أثناء العمل	المتوسط	الانحراف المعياري	اتجاه المتوسط	دلالة كا ²
عند دخولك مؤسسة عملك لأول من أجل أدائك لعملك بشكل فعال هل المؤسسة؟	23.3	76.8	1,77	0,42	التدريب	0.000

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V27) وبرنامج (Exel 2013).

- تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين القيمتين (1.16- 1.76) بانحرافات معيارية لا تتجاوز 0.49 ودلالة إحصائية لاختبار كا² أقل من القيمة المعيارية 0.05 تشير إلى تجانس في إجابات مفردات العينة وعدم تشتتها، وعليه يمكن تقديم الملاحظات التالية بخصوص كل مؤشر:
- إنجاز المهام بسهولة: 68.3% من العاملين يشعرون أنهم ينجزون مهامهم بسهولة، مما يعكس مستوى جيد من الكفاءة والتمكين في أداء المهام الروتينية.
 - طلب تدخل المسؤولين عند مواجهة مشكلة 67.1% : من العاملين يلجأون إلى المسؤولين لحل المشكلات، مما يشير إلى اعتماد كبير على الدعم الخارجي بدلاً من الاستقلالية في حل المشكلات.
 - القدرة على شرح طبيعة العمل للعميل 81.7% : لديهم القدرة على توضيح طبيعة عملهم ومتطلبات الخدمة، مما يعكس مستوى عالٍ من الفهم والإلمام بالمهام.
 - السعي للحصول على معلومات من الزملاء 84.1% : يسعون للحصول على معلومات من زملائهم، مما يعكس توجهًا نحو التعاون والتعلم المستمر.
 - حاجة المهارات إلى تطوير 61.1% : يرون أن مهاراتهم تحتاج إلى تطوير، مما يدل على وجود رغبة في تحسين الأداء وتطوير القدرات.
 - الاعتماد على الزملاء في حل المشكلات 68.3% : يعتمدون على زملائهم عند مواجهة مشكلات، مما يعكس نقصًا في الاستقلالية أو في الموارد المتاحة لحل المشكلات.
 - تطبيق توجيهات المسؤولين 67.1% : يسعون لتطبيق توجيهات المسؤولين، مما يشير إلى تأثير كبير بالتوجيهات الإدارية في الأداء.
 - تحسين الأداء بسبب توجيهات المسؤولين 39% : يرون أن تحسين أدائهم مرتبط بتوجيهات المسؤولين، بينما 61% يرون أن عوامل أخرى تؤثر على تحسين الأداء.
 - الشعور بالضغط أثناء أداء المهام 74.4% : يشعرون بالضغط أثناء العمل، مما يشير إلى وجود ضغوط تؤثر على الأداء والرضا الوظيفي.
 - السعي لإظهار الإبداع 62.2% : يسعون لإظهار الإبداع وتقديم أفكار جديدة، مما يعكس رغبة في الابتكار والتطوير.
 - إنجاز المهام بناءً على التوجيهات أو الثقافة الشخصية 63.4% : يعتمدون على الثقافة والجانب الذاتي في إنجاز المهام، بينما 36.6% يعتمدون على توجيهات المسؤولين.

- المهارة في العمل بسبب التكوين أو الخبرة 79.3%: يرون أن مهارتهم تأتي من الخبرة المسبقة، بينما 20.7% يرون أن التكوين القبلي له دور في تطوير المهارات.
- التدريب عند دخول المؤسسة 76.8%: يتلقون التدريب أثناء العمل، بينما 23.3% يحصلون على التكوين بالمؤسسة.

3_ إختبار الفرضيات:

أ_ إختبار صحة الفرضية الأولى:

لاختبار صحة الفرضية الأولى والتي تربط بين الاتصال وتحسين أداء العاملين نستعين بدراسة ما يلي:

الجدول رقم (11) نتائج اختبار صحة الفرضية الأولى

الاتصال X أداء العاملين			المتغير
0.000	دلالة الارتباط	0.662	معامل الارتباط
ايجابي	اتجاه الارتباط	متوسط	قوة الارتباط
$\alpha \leq 0.05 (5\%), N = 82.$			

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V27)

بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (Pearson) مستوى 0.662، بمستوى دلالة 0.000 مما يعني وجود ارتباط طردي (إيجابي) متوسط القوة دال احصائيا عند مستوى 66.2% بين بعد الاتصال بوصفه أحد ابعاد متغير التمكين الوظيفي ومتغير أداء العاملين، وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى التي تنص على: للاتصال علاقة طردية إيجابية مع تحسين أداء العاملين بمقر بلدية المسيلة.

تعتبر العلاقة بين الاتصال وأداء العاملين علاقة حيوية ومؤثرة بشكل كبير. الاتصال الفعال يسهم في تحسين أداء العاملين من خلال ضمان تبادل المعلومات بشكل واضح وسلس، مما يتيح لهم فهم توقعات العمل والأهداف التنظيمية بشكل أفضل. عندما يكون هناك اتصال جيد بين الإدارة والعاملين، يمكن تحقيق تنسيق أكبر بين الفرق، مما يعزز التعاون ويساعد في حل المشكلات بسرعة وكفاءة. بالإضافة إلى ذلك، يساهم الاتصال الجيد في تحسين مستوى التوجيه والتدريب، مما يعزز من تطوير المهارات والقدرات الفردية ويزيد من رضا العاملين. في المقابل، ضعف الاتصال يمكن أن يؤدي إلى

سوء الفهم، زيادة التوتر، وتقليل فعالية الأداء. لذا، يعتبر تعزيز قنوات الاتصال وتوفير بيئة تفاعلية من العوامل الأساسية لتحسين الأداء الوظيفي وزيادة إنتاجية العاملين.

ب_ اختبار صحة الفرضية الثانية:

لاختبار صحة الفرضية الثانية والتي تربط بين التدريب وتحسين أداء العاملين نستعين بدراسة ما يلي:

الجدول رقم (12) نتائج اختبار صحة الفرضية الثانية

التدريب X أداء العاملين		المتغير	
0.000	دلالة الارتباط	0.544	معامل الارتباط
ايجابي	اتجاه الارتباط	متوسط	قوة الارتباط
$\alpha \leq 0.05 (5\%), N = 82.$			

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V27)

بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (Pearson) مستوى 0.554، بمستوى دلالة 0.000 مما يعني وجود ارتباط طردي (إيجابي) متوسط القوة دال احصائياً عند مستوى 55.4% بين بعد التدريب بوصفه أحد ابعاد متغير التمكين الوظيفي ومتغير أداء العاملين، وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية التي تنص على: للتدريب علاقة طردية إيجابية مع تحسين أداء العاملين بمقر بلدية المسيلة، حيث يلعب التدريب دورًا محوريًا في تحسين كفاءة وإنتاجية الموظفين. يوفر التدريب للعاملين المهارات والمعرفة الضرورية لأداء مهامهم بكفاءة أكبر، مما يساهم في تعزيز قدرتهم على تحقيق أهداف العمل بفعالية. من خلال البرامج التدريبية المناسبة، يمكن للعاملين أن يتعلموا تقنيات جديدة، يتقنوا المهارات الضرورية، ويكتسبوا فهمًا أعمق لأدوارهم ومسؤولياتهم. هذا بدوره يعزز من قدرتهم على التعامل مع التحديات بشكل أفضل، ويزيد من رضاهم الوظيفي. علاوة على ذلك، يساهم التدريب في تحسين الاستقلالية وزيادة الثقة بالنفس، مما يعزز من أداء العاملين بشكل عام.

ج - اختبار صحة الفرضية الثالثة:

لاختبار صحة الفرضية الثالثة والتي تربط بين اتخاذ القرار وتحسين أداء العاملين نستعين بدراسة ما يلي:

الجدول رقم (13) نتائج اختبار صحة الفرضية الثالثة

اتخاذ القرار X أداء العاملين			المتغير
0.000	دلالة الارتباط	0.748	معامل الارتباط
ايجابي	اتجاه الارتباط	متوسط	قوة الارتباط
$\alpha \leq 0.05 (5\%), N = 82.$			

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V27)

بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (Pearson) مستوى 0.748، بمستوى دلالة 0.000 مما يعني وجود ارتباط طردي (إيجابي) متوسط القوة دال احصائياً عند مستوى 74.8% بين بعد اتخاذ القرار بوصفه أحد أبعاد متغير التمكين الوظيفي ومتغير أداء العاملين، وهو ما يثبت صحة الفرضية الثالثة التي تنص على: للمشاركة في اتخاذ القرارات علاقة طردية إيجابية مع تحسين أداء العاملين بمقر بلدية المسيلة، حيث يلعب إتخاذ القرار الفعال دورًا حاسمًا في تحسين فعالية العمل ورفع مستوى الأداء. عندما يكون لدى العاملين القدرة على المشاركة في عملية اتخاذ القرار أو عندما يتلقون قرارات مدروسة وموضحة من الإدارة، فإن ذلك يساهم في تعزيز شعورهم بالتمكين والاستقلالية. هذا الشعور يعزز من التزامهم ويحفزهم على تقديم أداء أعلى. بالإضافة إلى ذلك، تساهم القرارات المدروسة التي تعتمد على تحليل دقيق للمعلومات وتقييم شامل في تحسين كفاءة العمليات وتقليل الأخطاء، مما يعزز الأداء العام. في المقابل، قد تؤدي القرارات غير المناسبة أو الغير مدروسة إلى زيادة التوتر والارتباك، مما يؤثر سلبًا على فعالية الأداء. لذا، فإن تحسين عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة يمكن أن يكون له تأثير إيجابي كبير على أداء العاملين ويؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل على كافة الأصعدة.

د_ اختبار صحة الفرضية الرئيسية:

لاختبار صحة الفرضية الرئيسية والتي تربط بين التمكين وتحسين أداء العاملين نستعين بدراسة ما يلي:

الجدول رقم (14) نتائج اختبار صحة الفرضية الرئيسية

التمكين الوظيفي X أداء العاملين		المتغير	
0.000	دلالة الارتباط	0.817	معامل الارتباط
ايجابي	اتجاه الارتباط	قوي	قوة الارتباط
$\alpha \leq 0.05 (5\%), N = 82.$			

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V27)

بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (Pearson) مستوى 0.817، بمستوى دلالة 0.000 مما يعني وجود ارتباط طردي (إيجابي) قوي دال احصائياً عند مستوى 81.7% بين متغير التمكين الوظيفي ومتغير أداء العاملين، وهو ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية التي تنص على: **للتمكين الوظيفي علاقة طردية إيجابية مع تحسين أداء العاملين بمقر بلدية المسيلة**، حيث يُعد التمكين الوظيفي عاملاً رئيسياً في تعزيز فعالية الأداء وتحقيق نتائج إيجابية. عندما يشعر العاملون بالتمكين، يكون لديهم القدرة على اتخاذ قرارات مستقلة، المشاركة في عمليات العمل، والتفاعل بفعالية مع زملائهم وإدارتهم. هذا الشعور بالتمكين يعزز من دافعهم للعمل بجدية أكبر، ويزيد من إبداعهم وابتكارهم في حل المشكلات. كما يساهم التمكين في تحسين الثقة بالنفس ويقلل من الشعور بالإرهاق أو الضغط، مما يؤدي إلى تحسين جودة الأداء والنتائج. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للتمكين الوظيفي أن يعزز من رضا العاملين ويزيد من التزامهم تجاه أهداف المنظمة. وفي المقابل، فإن عدم التمكين يمكن أن يؤدي إلى انخفاض الدافع والأداء، مما يؤثر سلباً على فعالية العمل. لذا فإن تبني استراتيجيات التمكين الوظيفي يمكن أن يكون له تأثير إيجابي كبير على تحسين أداء العاملين وزيادة الإنتاجية داخل المؤسسة.

ثانيا: مناقشة الفرضيات في ضوء النتائج

1_ مناقشة الفرضية الفرعية الأولى:

والتي كانت صيغتها كالتالي: للإتصال علاقة طردية في تحسين أداء العاملين بمقر بلدية المسيلة.

أكدت نتائج إختبار هذه الفرضية من خلال الجدول رقم (11) على وجود علاقة إيجابية بين الإتصال وتحسين أداء العاملين بمقر بلدية المسيلة، حيث بلغت قيمة قيمة معامل الارتباط بيرسون (Pearson) مستوى 0.662 بمستوى دلالة 0.000 مما يعني وجود إرتباط طردي (إيجابي) متوسط القوة دال إحصائيا عند مستوى 66.2%. وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى، وبالعودة إلى نتائج الجدول (11)، يتبين أن بعد الإتصال جاء في المرتبة الثانية من بين أبعاد التمكين الوظيفي المؤثرة في تحسين أداء العاملين. وتمثل هذه الدلالة أنه كلما زادت فعالية الإتصال زاد تحسين أداء العاملين.

ويمكن تفسير ذلك إلى حرص بلدية المسيلة على توفير نظام إتصال يسمح بإنسياب المعلومات والأفكار في الوقت والكم المناسب بمتوسط حسابي وإنحراف معياري متوسط نسبيا، وهذه الدرجة تشير إلى وجود بنية تحتية للإتصال تُعتبر مقبولة نسبياً، مما يعني أن النظام يعمل بشكل مقبول ولكنه ليس مثاليا. وقد يشير ذلك إلى بعض التحديات أو القيود التي تؤثر على إنسيابية الاتصال أو دقته في بعض الأحيان، مما يدل أيضا على نقص في الظروف أو الأساليب الفنية والوظيفية التي تدعم فعالية الاتصال داخل المؤسسة أو يكون هذا النقص مرتبطا بوجود هيكل تنظيمي غير ملائم في المؤسسة، قد يكون لتقدمه وجموده وعدم مواكبته للظروف والمتغيرات، أو مركزية العمل به، بحيث ينبغي الرجوع دائما إلى السلطة العليا، لاتخاذ القرار الذي يعوق العملية الاتصالية، حيث أكد 67.1 % من موظفي بلدية المسيلة أن المؤسسة لا توفر البيئة والوسائل المناسبة لإنجاح عملية الاتصال، بينما فقط 32.9% يشعرون بأن البيئة مناسبة لهذا الغرض، مما يستدعي ضرورة توفير بيئة عمل تسهل عملية الإتصال، بالإضافة إلى ذلك نفس وجود شفافية وسهولة في تبادل المعلومات بين الموظفين، وعدم وجود حواجز وصعوبات في التواصل المستمر بين الموظفين، الأمر الذي يؤدي إلى إفساح المجال للموظف لكي يعبر عن آرائه وأفكاره فيما يخص عمله، وتبادل المقترحات مع زملائه في العمل، مما يشجعه على طرح حلول إبداعية لوجود قنوات إتصال جيدة ومباشرة مع زملائه. حيث أكدت نسبة كبيرة من الموظفين على تبادل الأفكار والآراء مع زملاء العمل وهذا يعبر عن وجود إتصال فعال وإنسجام وتفاعل وتكامل وظيفي بين الموظفين. وتأكيدا على ذلك أشارت نتائج الجدول (11) أن 85.4 % من الموظفين في بلدية المسيلة يعتقدون أن الإتصال الفعال يعزز التواصل بين العملاء وزملاء العمل. وهذا يدل على أن التواصل

الجيد بين الموظفين يؤدي إلى تقليل سوء الفهم والأخطاء وزيادة التعاون المثمر مما يدفع بالموظفين إلى إنجاز عملهم بكفاءة، كما أكدت نتائج الدراسة أيضا على أهمية الاتصال الفعال ودوره في تحسين العلاقات المهنية وتعزيز التعاون بين الأفراد بالإضافة إلى تحسين مهاراتهم وقدراتهم الوظيفية لمزاولة العمل.

بالإضافة إلى هذا نجد أيضا نسبة 81.7% من موظفي بلدية المسيلة لديهم القدرة على توضيح طبيعة عملهم ومتطلبات الخدمة مما يعكس مستوى عال من الفهم والإلمام بالمهام. وهذا ما أكدته الجدول رقم (10).

وعلى خلاف العلاقة الإيجابية والإتصال الجيد بين الموظفين الذي توصلنا إليه في دراستنا، نجد أيضا أن النتائج المتحصل عليها في الجدول (12) بينت ضعف التواصل بين الموظفين والرؤساء، حيث أقرت نسبة 64.6% من موظفي بلدية المسيلة على عدم وجود إتصال فعال بين الإدارة والموظفين، وهذا قد يرجع إلى نقص في الاستماع الفعال وفهم الاحتياجات والمخاوف المتبادلة أو عدم وجود قنوات إتصال مفتوحة وصحية قد يؤدي إلى تباعد العلاقة وإنعدام الثقة بين الطرفين، كما قد يشعر العمال بالتردد في التحدث بصراحة مع الرؤساء خوفاً من عواقب سلبية، مما يؤثر سلبا على جودة الاتصال بينهم، كما قد يؤدي إلى إرتباك في الأداء وتنفيذ المهام بشكل غير صحيح، بالإضافة إلى إنخفاض في مستوى الدافع والالتزام لدى الموظف. وللتغلب على هذه التحديات، ترى الباحثة أنه ينبغي على الرؤساء أن يتبنوا أساليب إتصال فعالة تشمل الاستماع الفعال وإظهار الاهتمام بآراء موظفيهم من جهة، وعلى العمال أيضاً أن يكونوا صادقين ومبادرين في التواصل مع رؤسائهم وتقديم آرائهم بوضوح من جهة أخرى، وهذا من أجل ضمان أداء متميز وتحقيق أهداف المؤسسة.

كما نفسر أيضا أن الإتصال الفعال يعتبر عاملا أساسيا في علاقات عمل إيجابية وتحقيق النجاح في بيئة العمل هذا بالإضافة إلى تحسين الأداء ورفع الإنتاج، فعدم وجود علاقة جيدة بين المسؤولين والمستخدمين فهذا سيؤثر حتما على نجاح المنظمة ومردوديتها فيجب على أي منظمة الاهتمام لهذا العنصر لأنه يعتبر العنصر الأساسي لها فهو بذلك يضمن سهولة سير ونقل المعلومات والإجراءات الخاصة بالإدارة وفق شبكة من الاتصالات الداخلية، كما أنه يعمل على التنسيق والانسجام داخل المنظمة وعلى استمرارية العمل من جهة وخلق نوع من العواطف التي تنشأ بين العمال مع مرور الزمن نتيجة للاتصال الذي بينهم، كما يعمل على خلق روح التعاون والصدقة التي تؤدي بدورها للتقليل من الملل والروتين

اليومي للعمل. وتأكيدا على ذلك أقر 69.5% من موظفي بلدية المسيلة أن الاتصال مع الإدارة والزملاء يساهم في تطوير المهارات والقدرات الخاصة بمزاولة العمل. وهذا ما أكدته الجدول (11).

وبالتالي نستنتج أن الاتصال الفعال بين الرؤساء والموظفين أو بين زملاء العمل له دور هام في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين داخل بلدية المسيلة، كما يؤثر بشكل كبير على الموظفين وعلى أداءهم، فقوة الاتصال تشكل تحفيز لديهم وتشعرهم بحس المسؤولية والقيمة مما يجعلهم أكثر مثابرة في العمل. وهذا ما أثبتته العديد من الباحثين في التنظيم ومن بينهم إلتون مايو في نظريته للعلاقات الإنسانية التي إهتمت بالإنسان كإنسان من خلال إتصاله وتفاعله مع الجماعة والذي أكد في نتائج دراسته أن العلاقات الإجتماعية بين العاملين والعوامل النفسية لها دور كبير في زيادة الإنتاجية.

وترى الباحثة بأن هذا البعد يحتاج من مسؤولي بلدية المسيلة مزيداً من العناية والاهتمام؛ وتوفير بيئة عمل إيجابية لنظام الإتصال الفعال تشجع على الحوار المفتوح والبناء، وذلك لأنه يعزز مبدأ الإبداع والابتكار، ويختصر الوقت والجهد.

2_ مناقشة الفرضية الفرعية الثانية:

والتي كانت صيغتها كالتالي: **للتدريب علاقة طردية في تحسين أداء العاملين بمقر بلدية المسيلة.**

أكدت نتائج إختبار الفرضية من خلال الجدول رقم (12) على وجود علاقة إيجابية بين التدريب وتحسين أداء العاملين بمقر بلدية المسيلة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (Pearson مستوى 0.554 بمستوى دلالة 0.000 مما يعني وجود إرتباط طردي (إيجابي) متوسط القوة دال احصائياً عند مستوى 55.4%. وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية، وبالعودة إلى نتائج الجدول (12)، يتبين أن بعد التدريب جاء في المرتبة الثالثة من بين أبعاد التمكين الوظيفي المؤثرة في تحسين أداء العاملين. وتمثل هذه الدلالة أنه كلما زادت الدورات التدريبية زاد تحسين أداء العاملين.

ويمكن تفسير ذلك أن بلدية المسيلة تحرص على توفير دورات تدريبية وتكوينية لفائدة موظفيها لكن ليس بصفة مستمرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى سعي البلدية لتحقيق التوازن بين تطوير مهارات الموظفين وإدارة الموارد المتاحة بكفاءة، فتقديم الدورات بشكل غير مستمر قد يكون نتيجة لتحديد دقيق للاحتياجات التدريبية، حيث تنظم الدورات في الأوقات التي تكون فيها الحاجة ماسة لتعزيز كفاءة الموظفين دون إرهاق الموارد المالية والبشرية. وتأكيدا على ذلك أشار الجدول (12) أن 85.4 % من الموظفين يشيرون إلى عدم إستمرارية برامج التدريب من طرف المؤسسة. وهذا قد يدل على وجود قيود مالية تجعل من الصعب تخصيص ميزانية كبيرة للدورات التدريبية المستمرة، أو سوء التخطيط أو عدم

إهتمام القائمين على مثل هذه البرامج أو قلة إدراكهم لجدوى طرح برامج تدريبية تشجع على الإبداع وتركز على إكتساب العاملين مهارات جديدة. حيث تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لهذا الإتجاه ب (1.85) وإنحراف معياري ب (0.36) بنسبة متوسطة.

كما أثبت الجدول (10) نسبة كبيرة من الموظفين يرون أن مهاراتهم بحاجة إلى تطوير وتحسين. وهذا يعني أنهم بحاجة إلى التدريب المستمر لتحسين أدائهم وذلك بسبب التغير المستمر في عالم التكنولوجيا وعصر العولمة مما يجب على العامل أن يتكيف مع هذه التغيرات والسبيل إلى ذلك هو قيامه بالدورات التدريبية المستمرة.

كما يظهر الجدول رقم (12) أعلى نسبة 61% من المبحوثين أقروا بأن التدريب يساهم فعليا إلى تحسين أدائهم وإكتساب المعرفة والمهارات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة وفعالية أكبر. مما يستدعي هنا على بلدية المسيلة الإهتمام أكثر بإجراء دورات تدريبية بكثرة وذلك وفقا لإجابات الموظفين الذين أقروا أن التدريب من أحسن الطرق التي تعمل على زيادة فعالية الأداء، إذ أن للتدريب دور فعال في إكتشاف كفاءات جديدة إضافة إلى أنه يؤدي إلى تحويل المعارف الضمنية إلى معارف صريحة من خلال تبادل الخبرات والمعلومات بين الأفراد. ولنجاح أي مؤسسة مهما كان طابعها يعتمد على مدى إهتمامها بالعملية التدريبية لتحسين مستوى افرادها أو موظفيها.

كما نجد أيضا نسبة 86.6% من الموظفين إستفادوا من التدريب أثناء العمل عند دخولهم لبلدية المسيلة، بينما 23.3% من الموظفين تحصلوا على تكوين في المؤسسة، وهذا دليل على حرص بلدية المسيلة على تدريب وتكوين موظفيها وتأهيلهم من خلال تصميم البرامج التدريبية اللازمة لإكتساب الأفراد المعارف والمهارات وتحسين أدائهم من خلال دورات تكوينية.

مما سبق ترى الباحثة ضرورة الإهتمام بهذا البعد من طرف مسؤولي بلدية المسيلة بإعتباره أحد الأنشطة المتميزة والأدوات المهمة التي تستخدمها الإدارة لتطوير فعالية الموارد البشرية من خلال تزويد العاملين بالمهارات والمعارف العلمية والسلوك اللازم لأداء العمل وتحقيق الأهداف أو تغييرها. بالإضافة إلى ضرورة جعل عملية التدريب مستمرة وتعميم العملية على كافة الموظفين في مختلف المستويات في المؤسسة محل الدراسة للتعرف على المشاكل والمعوقات التي يواجهها الموظفين بالإضافة إلى رصد النقاط السلبية وكذلك الإيجابية من أجل اتخاذ الإجراءات الصحيحة اللازمة. وهذا ما أكده ماكس فيبر في نظريته للبيروقراطية التي أولت أهمية كبيرة للتدريب وإعتبرته مطلب أساسي في تحقيق الكفاءة والأداء الجيد والفعالية التنظيمية.

3_ مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة:

والتي كانت صيغتها كالتالي: للمشاركة في إتخاذ القرار علاقة طردية في تحسين أداء العاملين بمقر بلدية المسيلة.

أكدت نتائج إختبار الفرضية من خلال الجدول رقم (13) على وجود علاقة إيجابية بين المشاركة في إتخاذ القرار وتحسن أداء العاملين بمقر بلدية المسيلة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (Pearson) مستوى 0.748، بمستوى دلالة 0.000 مما يعني وجود إرتباط طردي (إيجابي) متوسط القوة دال احصائيا عند مستوى 74.8%. وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وبالرجوع إلى نتائج الجدول (13)، يتبين أن بعد المشاركة في إتخاذ القرار جاء في المرتبة الأولى من بين أبعاد التمكين الوظيفي المؤثرة في تحسين أداء العاملين. مما يدل على أن هذا البعد من أهم الوسائل التنظيمية لتحقيق الفعالية في المؤسسة. وتمثل هذه الدلالة أنه كلما زادت فرص المشاركة في صنع القرار والإستقلالية في أداء العمل زاد تحسين أداء العاملين.

يمكن تفسير ذلك بأن بلدية المسيلة تشجع على مشاركة موظفيها في إتخاذ القرار بدرجة متوسطة، وهذا يعني أن البلدية تولي اهتمامًا بمشاركة موظفيها في العمليات الإدارية وصنع القرار، ولكن ليس بشكل كامل أو عميق. تعني الدرجة المتوسطة أن هناك نوعا من الانفتاح والاستعداد لسماع آراء الموظفين والمشاركة في صنع القرار، لكن قد تكون هذه المشاركة محدودة أو محكومة بإجراءات معينة أو بنطاق محدد من الصلاحيات، حيث تظهر النتائج أن هناك توجهًا نحو تعزيز المشاركة، وقد يعزى ذلك إلى ميل المسؤولين إلى المحافظة على سرية القرارات ذات الأهمية المصيرية المتعلقة بالمؤسسة، أو إفتقار المديرين إلى الثقة في قدرة الموظفين على إتخاذ القرارات الصحيحة، وقد يرجع ذلك أيضا إلى عدم تلقي الموظفين التدريب اللازم لإتخاذ قرارات مستنيرة وهذا ما يجعل الإدارة تشعر بأنهم غير مؤهلين لإتخاذ قرارات. حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين القيمتين (1.73- 1.82) عند الدرجة لا وكل الفقرات بإنحرافات معيارية لا تتجاوز 0.47 ودلالة إحصائية لإختبار كا2 أقل من القيمة المعيارية 0.05، مما يدل على تراجع دور مشاركة الموظفين في صنع القرار ببلدية المسيلة بمتوسط حسابي وإنحراف معياري متوسط، فحسب نتائج الدراسة يفتقر معظم موظفي بلدية المسيلة إلى الإستقلالية في أداء مهامهم بنسبة 73.2%، وهذا يشير إلى نقص كبير في إشراك الموظفين، حيث أن عدم مشاركتهم في إتخاذ القرار يؤثر سلبا عليهم ويؤدي إلى إنخفاض الروح المعنوية وإنخفاض دافعيتهم نحو العمل مما يؤثر على أدائهم المني بصفة خاصة وأداء المؤسسة بصفة عامة، إضافة إلى ذلك أن 67.1% من الموظفين يلجأون إلى

المسؤولين لحل المشكلات، مما يشير ذلك إلى نقص حرية التصرف في أداء العمل، ويمكن تفسير ذلك بأن من أهم الأسباب التي تحد أحيانا من مشاركة بعض الموظفين في عملية إتخاذ القرار، هو إرتباط سلطة القرار بالإدارة العليا للمؤسسة، والتي تفرض تنفيذه وإحترامه، حيث يتم اتخاذ جميع القرارات من قبل الإدارة العليا. وهذا النمط من الإدارة يمكن أن يضمن توحيد القرارات واستقرارها، لكنه يأتي على حساب الإبتكار والمرونة. وفي بعض الحالات، يؤدي هذا إلى إحباط الموظفين ويقلل من تحفيزهم للمشاركة والمساهمة بفعالية. أو قد تكون هناك مخاوف من أن يتخذ الموظفون قرارات قد تؤدي إلى نتائج سلبية أو تكبد المنظمة خسائر خاصة في الأمور الحساسة أو المعقدة.

ويمكن أن نفسر أيضا حسب آراء المبحوثين أن المشاركة العمالية في صنع القرار تسهم في تحسين مستويات الأداء لدى العاملين وشعورهم بالمسؤولية وتحقيق الميزة التنافسية لهذه المؤسسة، وهذا بدوره يسهم في منحهم صلاحيات أكثر في مهام مختلفة ضمن إطار عملية التفويض. كما تسهم المشاركة العمالية في تحسين جودة القرارات المتخذة، فالموظفين في الميدان غالباً ما يكونون الأكثر إلماماً بالتحديات اليومية التي تواجه العمل ولديهم رؤية واقعية حول ما يعمل وما لا يعمل فأشراكهم في اتخاذ القرار يضيف قيمة كبيرة حيث يجلبون وجهات نظر وخبرات متنوعة تساعد في اتخاذ قرارات أكثر دقة وواقعية. ويمكن أن نفسر أيضا أنه عندما يشرك الموظفون في عملية إتخاذ القرار يشعرون بأن لهم دوراً حيوياً في المؤسسة وأن قراراتهم وآرائهم تحظى بالتقدير والاحترام، وهذا الشعور يعزز الولاء والرضا الوظيفي ويقلل من معدلات دوران العمالة. وهذا ما تؤكدته نظرية الحاجات لما سلوب بأن العامل بحاجة إلى تحقيق المكانة الاجتماعية المرموقة وأنه بحاجة إلى الانتماء إلى جماعة العمل. ونضيف أيضا أن تعزيز مثل هذه الثقافة التشاركية يمكن للمؤسسات تحقيق فوائد كبيرة على المدى الطويل، مثل تحسين الأداء العام، وتقوية علاقاتها مع العمال، وتعزيز القدرة التنافسية في السوق. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

كما أثبتت نتائج الجدول (10) أن 62.2 % من موظفي بلدية المسيلة يسعون لإظهار الإبداع وتقديم أفكار جديدة. وهذا يستدعي ضرورة منح المؤسسة الموظفين هامش الحرية في إنجاز المهام بالطريقة التي يرونها مناسبة وجعلهم جزء من التنظيم.

وبالتالي نستنتج أن الموظف عندما يكون قادراً على إتخاذ القرارات بمفرده دون الحاجة لإشراف مباشر من الإدارة، يمكنه تحقيق أداء أفضل ويمنحه الفرصة للتطور والتقدم في مجال عمله ومنها تحقيق الأهداف بكفاءة أكبر.

مما سبق ترى الباحث بضرورة أن تسعى بلدية المسيلة بشكل حثيث بتفعيل هذا البعد، بحيث يتم إشراك العاملين في عملية إتخاذ القرار وتشجيع ودعم الإستقلالية في بيئة العمل لضمان تطوير أداء الموظفين مما دفعهم إلى العمل بجدية والمبادرة بإنتاج الأفكار والحلول المبتكرة، وتحقيق أفضل النتائج للمؤسسة. وهذا ما أكدته إلتون مايو حيث يرى أن تفويض بعض السلطة للعاملين وإشراكهم في إتخاذ القرارات، يكون له تأثير على شعورهم بأهميتهم وحسن إنتماءهم، وسعيهم لتنفيذ تلك القرارات حتى وإن واجهوا بعض العقبات.

وفي الأخير وكنتيجة منهجية لصحة الفرضيات الفرعية الثلاثة فإنه يمكننا التأكيد على صحة الفرضية العامة التي مؤداها:

للتمكنين الوظيفي علاقة طردية في تحسين أداء العاملين بمقر بلدية المسيلة.

حيث أكدت نتائج إختبار هذه الفرضية وجود علاقة إيجابية بين التمكين الوظيفي وتحسين أداء العاملين بمقر بلدية المسيلة. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (Pearson) مستوى 0.817 بمستوى دلالة 0.000 مما يعني وجود إرتباط طردي (إيجابي) قوي دال احصائيا عند مستوى 81.7%. وتشير هذه النتيجة إلى قبول الفرضية العامة. وتتمثل الدلالة أنه كلما زاد تطبيق التمكين الوظيفي زاد تحسين أداء العاملين.

والتي يمكن تفسيرها أن تطبيق إستراتيجية التمكين الوظيفي ببلدية المسيلة كان مستواه قوي، مما يعكس فعالية الجهود المبذولة لتعزيز قدرات الموظفين وتحسين مستوى الأداء. وهذا يعني أن البلدية قد نجحت في توفير البيئة المناسبة التي تشجع على الابتكار، وتحفز الموظفين على تحمل مسؤوليات أكبر، وتمكنهم من إتخاذ القرارات المستقلة التي تصب في مصلحة العمل. من خلال هذه الاستراتيجية، يصبح الموظفون أكثر اندماجًا في عمليات صنع القرار، مما يؤدي إلى زيادة في رضاهم الوظيفي ورفع مستوى الكفاءة العامة للبلدية.

وتأكيدا على هذا ركزت أدبيات الإدارة على موضوع تمكين الموظف بشكل واضح ومركز، نجد نظرية الجودة الشاملة التي تؤكد أن المدير لا يستطيع تحقيق الجودة الشاملة والمستمرة وبشكل تدريجي، دون دور الموظف المحوري والهام في تلك العملية، خاصة لأن الجودة وتحسينها بشكل مستمر لا يمكن تحقيقه دون تفاني الموظف وإنتمائه لفكرة الجودة، ولأن التمكين يحتاج لإنتماء الموظف وقناعته الداخلية ببرامج الجودة وتعاونها مع المنظمة في سبيل تحقيقها.

بناء على ماسبق ترى الباحثة ضرورة الإهتمام أكثر بكل أبعاد التمكين التي لم تذكر جميعها في الدراسة، بإعتباره من الإستراتيجيات التنظيمية الحديثة للعمل في الوقت الحالي وذلك لما له أثر إيجابي متوقع من تطبيقه على العاملين وعلى منظمة العمل نفسها. وعالمنا العربي يندرج ضمن ما يسمى بدول العالم الثالث النامية التي تحتاج إلى تطبيق الإستراتيجيات والمهارات التي ثبت نجاحها وكفاءتها لدى دول العالم، لتوظيفها في دفع عجلة التنمية إلى المستوى المأمول.

ثالثاً: مناقشة الفرضيات في ضوء الدراسات السابقة

تشكل الدراسات السابقة مورداً من المعطيات والمعلومات، التي يستفيد منها أي باحث حيث تمثل هيكلًا متكاملًا ومتربطًا بالأجزاء، فبعدما تعرضنا لمناقشة وتحليل نتائج الدراسة في الجزء الأول، والمتعلق بالبرهنة على مدى صدق الفرضيات الفرعية الثلاث، والتأكد من صدق الفرضية الأولى والثانية والثالثة وثباتها ميدانياً، سوف نتناول في هذا الجزء مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الحالية في ضوء الدراسات السابقة، وفيما يلي نستعرض مجمل هذه النقاط:

❖ بالرجوع إلى دراسة عذاري سعود الهاجري الموسومة بأثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين، نجد أنها توصلت إلى أن التمكين الوظيفي بالهيئة العامة للصناعة بالكويت يساهم بشكل جوهري في بناء بيئة عمل إيجابية، تشجع العمال على الابتكار والتعاون والإلتزام، مما يؤدي في النهاية إلى تعزيز الأداء المتميز وتحسين جودة العمل. وهذا ما تطابق مع دراستنا التي خلصت إلى أن التمكين الوظيفي يلعب دوراً محورياً في تطوير أداء العاملين من خلال تعزيز قدرات الأفراد على إتخاذ القرارات بأنفسهم وتولي المسؤوليات وإكتساب مهارات القيادة والعمل الجماعي، وبالتالي يؤدي هذا إلى تحسين الأداء العام للعاملين وزيادة فعالية العمل داخل المؤسسة.

كما توصلت الدراسة السابقة أيضاً إلى أن التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يساعد التدريب المستمر للأفراد العاملين في زيادة مستوى أدائهم للأعمال المسندة إليهم، مما يؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاج سواء في شكل كمي أو نوعي بسبب زيادة المهارة والمعرفة عن العمل، وهذا ما تطابق مع دراستنا التي توصلت إلى أن التدريب يرتبط بشكل وثيق بتحسين أداء العاملين، حيث يمثل أساساً لتحفيز وتطوير قدراتهم، فمن خلال توفير التدريب المناسب، يتمكن العمال من إكتساب مهارات جديدة تساعدهم في التقليل من الأخطاء وزيادة في الإبتكار وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

وخلصت دراسة عذاري أيضا إلى أن أهمية مستوى التمكين كان مرتفعا في الهيئة العامة للصناعة، وهذا ما تطابق مع نتائج دراستنا التي توصلت إلى أن التمكين الوظيفي ساهم بدرجة قوية في تحسين أداء العاملين ببلدية المسيلة. وأكدت دراسة عذاري أيضا على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا ما تطابق مع دراستنا، حيث خلصنا إلى وجود علاقة إيجابية بين التمكين الوظيفي وتحسين الأداء. ❖ وبالرجوع كذلك إلى دراسة هيثم محمد العطار الموسومة بمدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين، التي توصلت إلى أن التدريب والاتصال للعمال في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة له أثر في تنمية كفاءة الأفراد وتعزيز العلاقات الشخصية المهنية، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم وفعاليتهم للقيام بمتطلبات عملهم بأفضل الطرق الممكنة، وهذا ما تطابق مع دراستنا التي توصلت إلى أن التدريب يساهم في تطوير المهارات الأساسية ويساعد الأفراد على أداء مهامهم بكفاءة أكبر ويزيد من قدرتهم على التعامل مع التحديات الراهنة، بينما الاتصال الفعال يتيح تبادل المعرفة والخبرات وتعزيز التعاون بين أعضاء الفريق. ومن خلال دمج هذين العنصرين، يمكن تحقيق نتائج متميزة في الأداء العام، وزيادة مستوى الإنتاجية، لذا من المهم الاستثمار في التدريب المستمر وتطوير مهارات الاتصال لتحقيق النجاح في المجال الوظيفي.

كما خلصت الدراسة السابقة إلى أن تفويض الصلاحيات له تأثير كبير على تحسين أداء الموظفين، حيث يشعر الموظفون بأنهم جزء من عملية صنع القرار، مما يدفعهم للعمل بجدية أكبر وإظهار مستوى أعلى من الالتزام والإبداع، وهذا ما تطابق مع دراستنا التي توصلت إلى أن الصلاحية في إتخاذ القرار يساعد في تطوير مهارات الموظفين، ويشجعهم على تحمل مسؤوليات جديدة ويحفزهم على تحسين أدائهم باستمرار.

وتوصلت دراسة هيثم أيضا إلى وجود أثر دال إحصائيا لبعدي التدريب والاتصال في مستوى الإبداع لدى العاملين، وهذا ما تطابق مع دراستنا إلى حد ما التي أكدت أن التدريب والاتصال من العناصر الأساسية التي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة، أي هناك علاقة إيجابية بينهما.

❖ أم فيما يخص دراسة عمر جهاد عبد الرحيم بعنوان التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، نجد أنها خلصت إلى أن مستوى التمكين الوظيفي ببعده المشاركة في إتخاذ القرار لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية كان مرتفعا حيث بلغ المتوسط

الحسابي لهذه الأبعاد (3.5) والانحراف المعياري (1.10). وهذا ما اختلف مع نتائج دراستنا، حيث توصلنا إلى أن مستوى التمكين الوظيفي ببعده المشاركة في إتخاذ القرار كان مستواه متوسطا ببلدية المسيلة.

كما توصلت دراسة عمر جهاد إلى أن تمكين العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية في عملية اتخاذ القرارات بأنواعها ينمي في تنمية سلوكيات إبداعية لدى هؤلاء العاملين وبالتالي يزيد من قدرتهم على التطوير والتغير في الهيئة، والتوجه نحو الريادة والتميز، وهذا ماوافق مع دراستنا التي ترى أن منح حرية التصرف للعمال والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحسين سبيل تدفق المعلومات وتبادلها من العوامل التي تزرع لدى الموظف روح الحماس والمبادرة وبالتالي تزيد لديه الرغبة في التغيير وإخراج كل ما لديه من مهارات وطاقات إبداعية.

❖ بينما دراسة طوير أمباركة، محي الدين محمود عمر الموسومة بدور التمكين الإداري في تطوير أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، نجد أنها توصلت إلى أن هناك إرتباط إيجابي وقوي بين أبعاد التمكين وتطوير أداء العاملين حيث بلغت قيمته 69.0%. وهذا ما لم يتطابق مع نتائج دراستنا، حيث خلصنا إلى وجود إرتباط إيجابي طردي متوسط القوة بين أبعاد التمكين الوظيفي وتحسين أداء العاملين.

كما أكدت نتائج دراسة طوير أمباركة على وجود أثر مرتفع للتمكين في تطوير أداء العاملين، وهذا ما لم يتطابق مع دراستنا التي توصلت إلى أن مستوى التمكين الوظيفي كان متوسطا في تحسين أداء العاملين ببلدية المسيلة. فتأثير التمكين على الأداء يمكن أن يكون محدودا إذا لم يكن مصحوبا بعوامل أخرى مثل التدريب الجيد والموارد الكافية والدعم التنظيمي.

❖ في حين دراسة معن أحمد صالح عبد الله الموسومة بأثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي بشركة Hp في المملكة العربية السعودية، توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التدريب كبعده من أبعاد التمكين الوظيفي في تحسين مستوى الأداء الوظيفي، وأكدت أيضا على الأهمية الكبيرة للتدريب في صقل المهارات الفنية والسلوكيات الإدارية للعاملين لتمكينهم من أداء فعال يؤدي بهم إلى بلوغ أهدافهم، وهذا ما إتفقت عليه نتائج الدراسة الحالية في إثباتها لدور التدريب الفعال في تحسين مستوى الأداء ورفع كفاءة وإنتاجية الموظفين. كما توصلت دراسة معن أحمد إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الإتصال الفعال كبعده من أبعاد التمكين الوظيفي في تحسين مستوى الأداء الوظيفي، وهذا ما اختلفت فيه نتائج دراستنا التي خلصت إلى أن الإتصال الفعال يساهم في تعزيز العلاقات والتفاهم والتعاون بين

جميع الموظفين في بيئة العمل، ومساهمته في تحسين أداء الموظفين من خلال رفع رغبتهم في العمل، ودفعهم نحو الإنجاز والابتكار وزيادة الإنتاجية.

❖ ونجد أيضا دراسة رياحي زهيدة الموسومة بالتمكين كأسلوب اداري حديث لتحسين الاداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الجزائرية، توصلت إلى أن التمكين الوظيفي لعضو هيئة التدريس يعود عليه بثمار إيجابية، ويعمل على إعلاء همته وشحن دافعيته لبذل مزيداً من الجهد والإبداع والابتكار في عملية التدريس، مما ينعكس على جودة الأداء وتعزيز الثقة بنفسه، وإرتباطه بمكان عمله، وهذا ما تطابق مع دراستنا الحالية، حيث توصلنا إلى أن التمكين الوظيفي هو أحد العوامل الرئيسية في تعزيز ثقافة الأداء العالي للموظفين داخل بلدية المسيلة، حيث يتيح للموظفين فرصة التأثير الفعال في مهامهم واتخاذ القرارات المرتبطة بها، مما يعزز من شعورهم بالاستقلالية والقدرة على التأثير، وهذا الشعور يعزز من دافعهم الشخصي لتقديم أداء متميز، ويصبحون أكثر استعداداً لبذل جهد إضافي وتحمل المسؤولية عن نتائج أعمالهم.

كما توصلت دراسة رياحي إلى أن مستوى مشاركة الإدارة لأعضاء هيئة التدريس متوسط بحيث لا يتعدى اجتماعات اللجان البيداغوجية وتولى بعض المناصب الإدارية (نواب العميد، رؤساء الأقسام)، وهذا ما إتفقت عليه دراستنا التي خلصت إلى أن مستوى مشاركة في إتخاذ القرار كان متوسط لدى موظفي بلدية المسيلة.

وأكدت الدراسة السابقة أن منح الفرصة المناسبة لعملية المشاركة، مثل الأخذ بالآراء التي يدلي بها الأفراد إذا كانت ملائمة وذات فائدة عملية يترتب على تطبيقها نتائج إيجابية تنعكس على فعالية ورشد القرار الذي يتم اتخاذه عن طريق المشاركة. وهذا ما توافق مع دراستنا التي توصلت الدراسة إلى أن تمتع العاملين بالحرية في التفكير خارج الإطار التقليدي للمؤسسة يشجع على التواصل المفتوح وتبادل الأفكار بين الأفراد. وهذا يمكن أن يؤدي إلى بناء بيئة عمل تعاونية حيث يشارك الجميع في تقديم حلول جديدة، مما يعزز من قدرة العمال مواجهة التحديات بشكل جماعي، بدلاً من الاعتماد على حلول نمطية قد لا تتناسب مع كل موقف.

كما توصلت الدراسة السابقة إلى نقص فعالية نظام الإتصال بكلية العلوم الساسية والعلاقات الدولية بجامعة الجزائر 3، وهذا ما تطابق مع الدراسة الحالية، حيث خلصنا إلى أن مستوى نظام الإتصال في بلدية المسيلة كان متوسطا نسبيا يحتاج إلى فعالية أكثر، إذ يتعين على البلدية في هذه الحالة تحسين نظام الاتصالات الإدارية بين الموظفين لتبادل المعلومات والأفكار بهدف تحسين الأداء.

❖ أما دراسة عبد الرحمان باي راقد الموسومة بالتمكين الوظيفي وعلاقته بتعزيز الهوية التنظيمية ببلدية الحضنة المسيلة، هدفت إلى رصد العلاقة بين تطبيق التمكين داخل المؤسسة وتمتع العاملين بالهوية التنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحرية والاستقلالية وتعزيز الهوية التنظيمية لدى فئة الاطارات بملينة الحضنة بالمسيلة الجزائر، كما أكدت نتائج الدراسة السابقة أن أفراد العينة أقرروا بأهمية الحرية والاستقلالية في ممارسة العمل في تقوية جانبهم التنظيمي وتمكينهم وظيفي، وأن هذه الممارسات الإدارية تعكس سلوكاً نمطياً أفضل إلى تحلي الأفراد بمستويات عالية من الالتزام وتعزيز الهوية التنظيمية لديهم. وهذا ما تطابق مع نتائج دراستنا إلى حد ما حيث أشار موظفي بلدية المسيلة أن توفير المزيد من الإستقلالية في العمل يزيد من شعورهم بالرضا وتدفعهم إلى المزيد من الإبداع والإنتاجية. حيث أن نسبة المشاركة لدى الموظفين ببلدية المسيلة كانت متوسطة نسبياً حسب المعطيات الإحصائية.

رابعا: مناقشة الفرضيات في ضوء النظريات

من خلال الدراسات النظرية المتبناة والتي تطرقنا إليها سابقا والدراسة الميدانية التي قمنا بها في بلدية المسيلة، سنحاول إبراز بعض نقاط التقاطع بين نتائج دراستنا الحالية وبين الدراسات النظرية التي إعتدنا عليها في تفسيرنا لموضوع التمكين الوظيفي ودوره في تحسين أداء العاملين.

1_نظرية الإدارة العلمية:

ركزت نظرية الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور على التنظيم العلمي للعمل، عن طريق اعتماد أسلوب علمي ومنهجي دقيق يهدف إلى تحسين الكفاءة الإنتاجية ورفع مستويات الأداء بالإضافة إلى اعتماد نظام للحوافز بغرض الرفع من كفاءة العمل، كما اعتمد تايلور أثناء صياغة نموذج النظرية على جملة من المبادئ وتؤكد هذه النظرية في مبادئها على جعل التدريب من المهام الرئيسية للإدارة، حيث أوصى تايلور بضرورة إختيار العمال وتدريبهم بشكل علمي، بما يتناسب مع قدراتهم وكفاءاتهم ووضعهم في الأماكن التي يمكنهم الأداء فيها بأفضل شكل ممكن، وأكد أن التدريب يسمح للعاملين بتنمية المهارات القديمة والحصول على مهارات جديدة بما يتناسب مع التطورات التكنولوجية الموجودة في مجال عملهم، وهذا ما إتفق مع نتائج دراستنا حيث توصلنا إلى أن بلدية المسيلة قد إستفادت بشكل ملحوظ من تطبيق مبادئ الإدارة العلمية، مما أدى إلى تحقيق تحسينات ملموسة في كفاءة وإنتاجية الموظفين. كما أظهرت الدراسة أن التدريب المستمر للعاملين يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين ويزيد من فرص التطوير المهني والتقليل من أعباء الوظيفة، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية.

2_ مدرسة العلاقات الإنسانية:

نجد أن نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو تؤكد على أهمية العلاقات الإنسانية ودورها في زيادة الرضا الوظيفي لدى العمال، وترى أنه من الضروري لتحقيق ذلك يكون من خلال توفير الفرص التي تسمح للفرد العامل أو لجماعات العمل من المشاركة في صنع القرارات الخاصة بسياسة المنظمة وبالأساليب المقترحة للتنفيذ، وتشجيع سبل الاتصال ثنائي الاتجاه بين المدير والعامل وبالعكس بدلاً من الاتصال أحادي الاتجاه من المدير إلى العامل المستهدف، حيث نجد أنه من النتائج التي توصلت إليها دراسات هذه النظرية والتي قام بها التون مايو في شركة وسترن الكترنك في الوم.أ هي أن فعالية الأفراد تقترن بالإشراف غير المباشر وهامش الحرية المفتوحة للعمال وتفعيل نظام إتصال فعال بين الأفراد والجماعات، وهذا ما لم يتفق مع دراستنا التي توصلت إلى أن بلدية المسيلة تعاني من ضعف في التواصل بين الإدارة والعاملين، مما يؤثر سلباً على رضاهم الوظيفي وأدائهم العام. كما أظهرت الدراسة أن غياب المشاركة الفعالة للعاملين في صنع القرارات يؤدي إلى تراجع الشعور بالانتماء والمسؤولية تجاه المنظمة. لذلك من الضروري تحسين قنوات الاتصال داخل البلدية وتفعيل نظام يسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى تعزيز الإشراف غير المباشر الذي يمنح الموظفين هامشاً من الحرية والمسؤولية في أداء مهامهم.

3_ النظرية الموقفية:

تقوم فلسفة النظرية الموقفية على أن المسؤول المباشر يتعامل مع العمال من خلال مناقشة إقتراحاتهم وتفهم آرائهم وإستلهم أفكار جديدة منهم تنمي بيئة العمل، وهو ما دعت إليه "النظرية الموقفية" أن المدير العصري هو الذي يبحث باستمرار عن المهارات والكفاءات التي يتمتع بها كل عامل بحيث يمكنه في النهاية من توظيفها والاستفادة منها، كما أن المسؤول المباشر يتدخل في القرارات المتخذة من طرف العمال، وقد يكون ذلك من خلال التقييم المستمر للمهام التي فوضت أو بإدخال التغييرات والتعديلات المطلوبة مما يزيد من تمكينهم في مجال اتخاذ القرارات، وهذا ما توافق مع نتائج دراستنا التي توصلت إلى أن تمكين العمال من المشاركة في اتخاذ القرارات وتعزيز التواصل المستمر مع المسؤولين المباشرين يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الرضا المهني. كما أظهرت الدراسة أن التدخل المستمر للمسؤول المباشر في تقييم المهام وتقديم التعديلات المطلوبة يساعد على توجيه العمال بشكل أفضل ويساهم في تنمية مهاراتهم. وقد توصلت الدراسة أيضاً إلى أن توفير بيئة عمل تشجع على

تبادل الأفكار والآراء بين العمال والإدارة يعزز من روح التعاون ويزيد من فعالية العمل الجماعي، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أسرع وأكثر كفاءة.

4_ نظرية المنظمة المتعلمة:

تعتبر المنظمة المتعلمة نمط إداري جديد انتشر مؤخراً ليحل محل المنظمات التقليدية في إدارة المنظمات، فهي تقوم على النظرة المتفتحة للعامل وقدراته في الإسهام في تطوير المنظمة، وقد أجمع المفكرون المعاصرون على أن بقاء المنظمات ونجاحها في الظروف المعاصرة يعتمد على قدرتها على التحول إلى منظمات متعلمة، فهي تقوم على مبدأ التعلم والسعي إليه وتمكين العاملين وتدريبهم والذي يؤدي بدوره إلى توسيع مدارك العاملين مما يسهل عليهم عمليات الإنجاز وابتكار طرق كفيلة لإنجاز أعمالهم عن طريق تعلم أشياء جديدة، وهذا ما تطابق مع دراستنا التي قمنا بها في بلدية المسيلة أن تبني مبادئ المنظمة المتعلمة يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة فعالية العاملين. فقد أشار العديد من الموظفين إلى أن فرص التدريب المستمر والتعلم من خلال العمل يتيح لهم تطوير مهارات جديدة وساهم في تعزيز قدرتهم على الابتكار وحل المشكلات بطرق أكثر فعالية. كما تبين أن توفير بيئة تشجع على التعلم والتطوير الشخصي يعزز من الإلتزام الوظيفي ويرفع مستوى التحفيز لدى العاملين، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية على مستوى الأداء العام للبلدية.

5_ النظرية اليابانية z:

تستند نظرية "زد" التي ابتكرها ويليام أوشي إلى نظام الإدارة الياباني الذي يهتم بالعنصر البشري من خلال التركيز على العمل الجماعي، واتخاذ القرارات الجماعية التي تمكن العاملين وتشعرهم بالأهمية، والبيئة المتناسكة، ونظام الإدارة الأميري القائم على الاستقلالية والمخاطرة والابتعاد عن الإدارة الجزئية، ويعتمد على زيادة الإنتاجية من خلال تحقيق الأمان والرضا الوظيفي. الأمر الذي يجعل الموظفين على إستعداد تام لبذل جهد أكبر في العمل، وهذا ما توافق مع دراستنا، حيث تبين أن تطبيق مبادئ نظرية "زد" في بلدية المسيلة يمكن أن يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية. كما تبين أن العمل الجماعي واتخاذ القرارات بشكل مشترك يعزز من روح التعاون بين الموظفين، ويزيد من شعورهم بالمسؤولية والالتزام تجاه المنظمة. كما أن توفير بيئة عمل مستقرة ومتناسكة تحقق الأمان والرضا الوظيفي يشجع الموظفين على بذل المزيد من الجهد والمخاطرة المدروسة في عملهم. هذا المزج بين العمل الجماعي والاستقلالية الفردية يتيح للبلدية تحسين قدرتها على مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية.

6_ نظرية إدارة الجودة الشاملة:

تقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة في التركيز على العملاء وتحقيق رضاهم، مشاركة الموظفين وتحفيزهم بالإعتماد على منهجية خاصة بالعمليات وتطبيق نظام متكامل يعتمد على معايير الجودة. وضمان التدفق النظامي للمنتج أو الخدمة. تشجيعا على التحسين المستمر واتخاذ قرارات واقعية وإدارة العلاقات مع الموظفين والعملاء. حيث ترى أن الاستقلالية في العمل تعكس إحساس الفرد بالحرية إتجاه طريقة أدائه لعمله وتحمل مسؤولية المهام والصلاحيات الممارسة، وهذا ما يشجع على تعزيز ثقافة تمكين العاملين في المؤسسة باعتبار أن الاستقلالية في العمل تعد البعد الاستراتيجي لتمكين العاملين من خلال تغيير الأنشطة والعمليات تماشيا مع هذه الاستراتيجية، ويتم ذلك عبر المشاركة الفعالة في عملية التطوير وتحسين جودة الخدمات بما يحتاج منح العاملين الحرية في التصرف ونوعا من الاستقلالية في اتخاذ القرارات عن طريق تفويض صلاحيات أكثر وتبني مفهوم فرق العمل الممكنة (تمكين فرق العمل)، وهذا ماتوافق مع دراستنا، حيث أظهرت الدراسة أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في بلدية المسيلة يسهم في تحسين أداء العاملين وزيادة رضاهم. من خلال تعزيز الاستقلالية ومنح الصلاحيات لهم، مما يؤدي إلى نتائج إيجابية مستدامة في تقديم الخدمات وتحقيق الأهداف المؤسسية.

7_ نظرية ذات العاملين لهيرزبرغ:

هي إحدى النظريات الأساسية في التحفيز الوظيفي وفحواها أنه يوجد مجموعتان من العوامل التي يخضع لها الموظف فيما يخص الرضا والتحفيز، حيث توجد العديد من العوامل التي تجعل الموظف يشعر بالرضا الوظيفي ووصف هيرزبرغ 14 عاملا تحفيزيا منها:

- التقدم الوظيفي الذي تتيحه الشركة للموظف.
- طبيعة الوظيفة.
- المسؤولية والسلطة الممنوحة للموظف من أجل اتخاذ القرارات.
- حصول الموظف على الثناء والمكافآت.
- العلاقات في العمل بين المدير والمرؤوسين والزملاء.
- الراتب والزيادات.
- وضوح سياسات تنظيم الشركة وإدارتها وإرشاداتها.
- مكان العمل من إضاءة ومساحة العمل.

وفقاً لنظرية هيرز برغ الثنائية، يجب على المنظمات التركيز على تحسين كل من العوامل المحفزة وعوامل الصيانة لضمان رضا العاملين وتحفيزهم على تحقيق الأهداف المهنية. وتعتبر هذه النظرية مهمة لفهم دور التحفيز في تحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجية المنظمات، وهذا متوافق مع دراستنا التي خلصت إلى أن العلاقات الجيدة بين الموظف والمسؤول تلعب دوراً محورياً في تحسين بيئة العمل، فالتعاون والتواصل الفعال بين الطرفين ينعكس إيجاباً على قدرة الموظف على اتخاذ القرارات بثقة وكفاءة، مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء والإنتاجية. هذه النتائج تؤكد أن تحسين العلاقات وتفويض الصلاحيات يعزز من تحقيق الأهداف المؤسسية بشكل فعال. وبناءً على نتائج دراستنا نرى أنه من الضرورة الإهتمام بهذه العوامل أكثر وذلك لما لها دور في رفع مستوى كفاءة الموظفين من حيث النوعية والكمية من جهة وتحسين الأداء العام للبلدية من جهة أخرى.

وكذلك نجد نظرية (y و x) لدوقلاس ماكريجور التي بينت من خلال افتراضاتها الإيجابية (y) على ضرورة شعور العمال بالحرية في العمل، وأكدت على ضرورة التكامل بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم، بالإضافة إلى حب الفرد لعمله وتحمله المسؤولية في أداء مهامه، ويمكن له أن يمارس التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية، وهذا ما توافق مع دراستنا التي توصلت إلى أن منح الموظفين الحرية في كيفية أداء مهامهم ببلدية المسيلة يقلل من الشعور بالضغط والرقابة الدقيقة، مما يساهم في بيئة عمل أكثر راحة ويعزز من جودة الأداء وهذا يسمح لهم بالتركيز على العمل بدلاً من القلق بشأن إتباع قواعد صارمة قد تكون غير ملائمة.

خامساً: النتائج العامة للدراسة

لقد تناولنا في هذه الدراسة إحدى المواضيع الهامة في الفكر التنظيمي وهو التمكين الوظيفي، إذ حاولت الدراسة الكشف عن علاقة التمكين الوظيفي في تحسين أداء العاملين بمركز بلدية المسيلة. وتم التركيز على التمكين الوظيفي باعتباره أحد الأسس المحددة لنجاح المؤسسة، فالمؤسسات التي تعمل على تطبيق إستراتيجية التمكين لها الأفضلية للاستمرار والنجاح، وهذا ينعكس بالإيجاب على سلوك العاملين في المؤسسة، وبالتالي يشعر العاملون بأن أهدافهم في أهداف المؤسسة، مما يعزز قيم الالتزام والاستقلالية والاحترام لديهم، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

• أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن تطبيق إستراتيجية التمكين الوظيفي بفعالية أكبر في بلدية المسيلة يمكن أن يحقق نتائج إيجابية ملموسة في تطوير وتحسين أداء الموظفين من خلال منحهم سلطة إتخاذ القرارات وتمكينهم من المساهمة في عمليات التخطيط والتنفيذ، وبالتالي يصبحون أكثر التزاماً وتحفيزاً

لتحقيق أهداف البلدية، الأمر الذي ينعكس على تقديم خدمات ومعاملات إدارية في مستوى تطلعات العملاء والمتعاملين معها. ويمكن القول في هذا السياق أن تمكين العاملين هو إستجابة حتمية للمنظمات التي ظلت لعقود طويلة رهينة للمركزية المفرطة التي تقف عائقا كبيرا أمام استجابتها إتجاه الاستفادة من الفرص البيئية، وتجنب تهديداتها المتواصلة. وعليه نستنتج أن تطبيق أسلوب التمكين الوظيفي بشكل فعال وبمستوى عالي يعتبر خطوة إستراتيجية هامة لتحسين الأداء التنظيمي وتحقيق رضا الموظفين وذلك من خلال تعزيز التدريب المستمر، والاتصال الفعال، وتمكين العاملين من المشاركة في إتخاذ القرارات، مما يؤدي في النهاية إلى التنمية والتطوير المستدام لبلدية المسيلة.

• أظهرت النتائج أن موظفي بلدية المسيلة يميلون إلى أن الإتصال الفعال في مكان العمل عنصر أساسي يلعب دورا حيويا في تحسين أداء العمال، ويعكس هذا الاتجاه أهمية بنية العلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل، فعندما يشعر الموظفون بالراحة في التواصل مع بعضهم البعض، يتشكل جو من التعاون والدعم المتبادل، مما يعزز الروح المعنوية ويزيد من إنتاجية العمل، إضافة إلى ذلك توصلت نتائج دراستنا إلى أن الإتصال الجيد بين الإدارة والموظفين يعزز من وضوح الأهداف والتوقعات، ويعزز الشفافية ويقلل من الشكوك وسوء الفهم، فعندما يكون الموظفون على دراية بتوجهات وأهداف المؤسسة، يمكنهم توجيه جهودهم بطريقة تساعد في تحقيق تلك الأهداف، وهذا وفقا لإجابات موظفي بلدية المسيلة، لذا يجب على المؤسسة الاهتمام أكثر بتعزيز مهارات الاتصال لدى موظفيها وتشجيع بيئة عمل تعتمد على التواصل الفعال بين المسؤولين والموظفين لتحقيق النجاح والازدهار. وعليه نستنتج أن الإتصال الفعال يعد إستثماراً إستراتيجياً يساهم في رفع كفاءة الأداء الفردي والجماعي على حد سواء وتحقيق الأهداف التنظيمية بشكل فعال.

• أظهرت النتائج أن موظفي بلدية المسيلة يميلون إلى أن لتحديد الاحتياجات ووضع برامج تدريبية واضحة ودورات بشكل مستمر وإتاحة فرص التعلم الفردي والجماعي من قبل البلدية له دور إيجابي في تعزيز القدرات والمهارات الفنية والإدارية اللازمة للعمل، بالإضافة إلى تحفيز العمال على تحقيق أهدافهم بشكل أفضل، لذا يجب على بلدية المسيلة الإستثمار في توفير دورات تدريبية مستمرة لموظفيها لضمان تحقيق النجاح والتطور المستمر، فهو ضرورة لا غنى عنها لتطوير مهارات الموظفين وزيادة كفاءتهم، وبالتالي نستنتج أن التدريب يعتبر أداة حيوية لتحسين الأداء على مختلف المستويات، وخطوة أساسية نحو تحقيق النجاح المؤسسي والتفوق في بيئات العمل التنافسية.

• أظهرت النتائج أن موظفي بلدية المسيلة يميلون إلى أن المشاركة في إتخاذ القرار والإستقلالية في أداء العمل تلعب دورا حيويا في تحسين أداء الموظفين، فعندما يشعر الموظفون بأهمية آرائهم ومشاركتهم في صناعة القرارات، يزداد إرتباطهم بالعمل ويتحفزون لتحقيق النجاح، وتعتبر هذه الخطوة أساسية لتعزيز الروح الجماعية داخل الفريق وتعزيز الثقة بين الإدارة والموظفين. ففي النهاية يجب أن تكون المشاركة في إتخاذ القرارات جزءًا أساسيًا من ثقافة العمل داخل بلدية المسيلة، بالإضافة إلى ضرورة التخلي عن الأساليب التقليدية في إتخاذ القرارات التي تكون من الأعلى إلى الأسفل ومنح المزيد من الثقة في قدرات الموظفين، وبالتالي نستنتج أن رأس المال البشري يتحقق بشكل جيد من خلال منح سلطة صنع القرار للموظفين.

• أوضحت النتائج أن التمكين الوظيفي له علاقة طردية إيجابية قوية في تحسين أداء العاملين بمركز بلدية المسيلة، كما بينت النتائج أيضا وجود علاقة طردية إيجابية متوسطة لأبعاد التمكين الثلاث (الإتصال، التدريب، المشاركة في إتخاذ القرار) على أداء موظفي بلدية المسيلة، ويُعزى ذلك إلى أن السياسات التمكينية التي تعتمدها بلدية المسيلة تعزز من دور الموظفين في المنظمة مما يدفعهم لإستثمار كامل إمكاناتهم وإثبات كفاءتهم، وهذه الديناميكية تحفزهم على تقديم أداء أفضل مما يساهم في تحسين الأداء العام للبلدية. فعندما يشعر الموظفون بأنهم مشاركون بفعالية في إتخاذ القرارات، ويتلقون التدريب المناسب، ولديهم قنوات إتصال فعالة، يكونون أكثر إستعداداً لتحسين أدائهم وتقديم مساهمات ملموسة في تحقيق أهداف البلدية.

• أظهرت نتائج الدراسة أيضا أن المستوى العام للتمكين الوظيفي من وجهة نظر الموظفين في بلدية المسيلة كان قويا، وقد تصدر بعد المشاركة في إتخاذ القرار المرتبة الأولى بمستوى متوسط، متبوعا ببعدها الإتصال في المرتبة الثانية بمستوى متوسط أيضا، كما احتل بعد التدريب المرتبة الثالثة وبمستوى متوسط أيضا. وتشير هذه النتائج إلى وجود توازن نسبي في مدى تمكين الموظفين، حيث يُمنحون درجة معقولة من المشاركة والتواصل والتدريب، ولكن ليس بالشكل الذي يعزز التمكين الكامل، وعليه فإن تعزيز هذه الأبعاد سيساعد على توسيع نطاق التمكين الإداري لدى العاملين، وسيكون بالتالي دافعا لتحسين الأداء الوظيفي، كما أن التمكين الوظيفي يساعد العاملين على إيجاد حلول لمشكلاتهم دون الرجوع إلى المدير.

• كما بينت النتائج أن المستوى العام لتحسين الأداء من وجهة نظر الموظفين في بلدية المسيلة كان متوسطا، مما يعكس إهتماما متوسطا من قبل البلدية في تعزيز كفاءة أداء موظفيها، ويعزى ذلك إلى أن البلدية تعمل على تحسين الأداء بشكل ملحوظ، إلا أن التقدم الذي تحقق ما يزال محدودا نسبيا مقارنة بالمستويات والمعايير العالية التي يجب على كل مؤسسة تحقيقها من أجل ضمان التنمية المستدامة للبلد، وقد يشير ذلك إلى عدم وجود إستراتيجيات فعالة لتوجيه وتحفيز الموظفين، أو عدم وجود رؤية

واضحة من قبل الإدارة، وعدم توفير الدعم اللازم والتوجيه الفعال للموظفين قد يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف المحددة وتقدم محدود في تحسين الأداء. فتحسين الأداء الوظيفي مهم بالنسبة للمؤسسات ومواردها البشرية على حد سواء، ويعتبر عاملاً حيوياً لتحقيق النجاح والتميز، لذا ترى الباحثة أنه من أجل زيادة فعالية مستوى الأداء يجب على بلدية المسيلة تطوير مهارات موظفيها من خلال توفير برامج تدريبية مستمرة ومتنوعة. وإتاحة فرص الحوار المستمر مع العاملين والاتصالات المفتوحة والمباشرة وبرامج المقترحات والمقابلات والاجتماعية المستمرة لإتخاذ القرارات بشكل أكثر فعالية. كما يجب على مسؤولي بلدية المسيلة تقديم التقييم الدوري لأداء الموظفين، إذ يعد هذا التقييم عنصراً أساسياً في إدارة الموارد البشرية، فمن خلاله يمكن للبلدية قياس وتقدير مدى كفاءة موظفيها وتحديد نقاط القوة والضعف لكل فرد وتقويمها، مما يساعد في تعزيز الأداء الفردي والجماعي وتوجيه التطوير المهني بشكل أكثر فعالية.

وعليه نستنتج أن رأس المال البشري يتحقق بشكل جيد من خلال التحسين المستمر للأداء. إستناداً إلى ما تم تقديمه سابقاً ومن خلال تحليل المعطيات المتاحة، يتبين أن النتائج التي تم التوصل إليها تدعم الفرضيات المطروحة بشكل قوي وتؤكد صحتها. وهذا التأكيد يسهم في تعزيز فهمنا للموضوع ويضفي مزيداً من المصداقية على النتائج المستخلصة، مما يجعلها أكثر قوة ودقة.

خاتمة

خاتمة

يعتبر المورد البشري عنصر مهم بشكل كبير في العملية التنظيمية والإنتاجية للمؤسسات الساعية لتحقيق ميزة تنافسية، وحلا للعديد من المشاكل والضغوطات التي تواجه المؤسسة، كونه عنصر ديناميكي، ومحرك أساسي للرقى في عالم التالى والتميز والنجاح، وبذلك فهو مورد إستراتيجى يؤدي عند إستثماره بفعالية إلى خلق قيمة للمؤسسة، ويحقق لها إستمراريتها، وسعيا منا إلى إظهار مدى مساهمة المورد البشري في تحسين أداء المؤسسات تطرقنا من خلال هذه الدراسة إلى معالجة أحد المواضيع الحديثة، والمهمة في التسيير، ونجاح المؤسسات ألا وهو: التمكين الوظيفي ودوره في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية بمركز بلدية المسيلة.

وقد إستعرضنا في دراستنا الحالية بعض من الدراسات السابقة التي أثبتت أهمية ونجاعة الجوانب السلوكية في التأثير على توجهات العاملين بشكل عام وأدائهم بشكل خاص، ومن أهم تلك الأساليب نجد التمكين كأسلوب إدارى حديث يمارسه الرؤساء اتجاه مرؤوسهم بهدف حثهم على إخراج طاقاتهم الكامنة. ولقد تبين من خلال ما تم عرضه في هذه الدراسة في جانبها النظري والتطبيقي أن التمكين الوظيفي إستراتيجية إدارية تتميز عن باقي المفاهيم المقاربة والمتداخلة معه بكونه أكثر عمقا وشمولا، بحيث لا يمكن إستعماله كمرادف لأي مفهوم إدارى كان بل يجب الاقتناع به لأنه يمثل مدخلا معاصرا مختلفا يحدد الطريقة الفعالة التي يجب إعتمادها لضمان تأهيل وتفعيل الموارد البشرية، ولذا ليس من المبالغة إذا تم التأكيد على أن العمل بفلسفة التمكين صار اليوم أمرا حتميا خاصة في المنظمات العربية لما تشهده من تغيرات وتحولات متسارعة تؤثر عليها في عدة مجالات، فالأمر يتطلب من هذه المؤسسات أخذ هذه المتغيرات بعين الاعتبار والتكيف مع هذه المستجدات الجديدة بإتباع إستراتيجيات مختلفة وتهيئتها لجعلها أكثر استعدادا لمواجهة أي تغير في بيئة الأعمال، حيث يعد التمكين الوظيفي عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية عامل الأداء وتطوير مهارات العاملين وإشباع حاجاتهم حيث يزداد إحساس الأفراد بالتمكين عندما يفهموا رسالة المنظمة وفي المقابل يصبحون قادرين على تحديد مهامهم ضمن الصورة الأكبر لعمل المنظمة وهذه الأخيرة حريصة على توفير فرص إكتساب المعرفة وإثراء المعلومات وتنمية المهارات وتشجيع ورعاية رأس المال الفكرى البشري باعتباره الطاقة التي يتحقق من خلالها التميز والابداع، حيث تقوى لدى العاملين دوافع الإنجاز وتوظيف المعرفة المتعلقة برفع كفاءة وتحسين جودة الأداء.

ومما سبق يمكن القول أن المؤسسات الجزائرية مطالبة بالاهتمام أكثر بخلق ثقافة تنظيمية تشجع على تمكين الموارد البشرية ونشر القيم الثقافية الايجابية والسلوكيات البناءة التي تعزز من إستجابتها السريعة لجميع التغيرات البيئية المحيطة بها، والتي تدعم مبادئ وأبعاد التنمية المستدامة من أجل إعطاءها دور ومكانة أفضل في تحقيق الأداء المستدام. فتمكين العاملين إحدى المداخل الهامة لتحسين الأداء الوظيفي للعامل وبالتالي تحسين أداء المؤسسة في حالة توفر البيئة والمناخ المناسب لتطبيقه بصورة صحيحة، لأن كفاءة وضعه حيز التطبيق تعتبر التحدي الحقيقي الذي يواجه المؤسسات، وذلك لتشابه عناصره وتداخل أبعاده، فنجاحه يعتمد نوع من التميز في بيئة المؤسسة وأسلوبها في تطبيقه، وهذا ما أثبتته بعض الدراسات السابقة.

إضافة إلى ذلك ان اعتماد التمكين كإستراتيجية إدارية لأبد من الاستعداد للكثير من العوامل والمخصصات، وذلك إعتبارا من تلازم مقاومة التغيير لأي مدخل تطوري لتحقيق متطلباته وتوفير مستلزماته بالنسبة للمدير بالتخلي عن بعض سلطاته وصلاحياته وإيديولوجيته الإدارية، أما بالنسبة للعاملين يتطلب منهم التحضير والتأهيل العالي من أجل النجاح وإثبات الذات. بمعنى آخر يتطلب التمكين من المدير والعمال الاقتناع بأهمية التمكين وجدواه واعتباره واقعا معاشا داخل المنظمة، ولهذا يستوجب على الإدارة إعطاء الوقت الكافي لتحقيق الهدف المرجو من هذا البرنامج.

وفي ظل هاته المعلومات حاولنا في دراستنا: التعرف على علاقة التمكين الوظيفي بتحسين أداء العاملين بمقر بلدية المسيلة، وبعد عرض وتحليل البيانات ومعالجتها إحصائيا تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. للتمكين الوظيفي علاقة طردية إيجابية قوية في تحسين أداء العاملين بمركز بلدية المسيلة.
2. للإتصال علاقة طردية إيجابية متوسطة في تحسين أداء العاملين بمقر بلدية المسيلة.
3. للتدريب علاقة طردية إيجابية متوسطة في تحسين أداء العاملين بمقر بلدية المسيلة.
4. للمشاركة في إتخاذ القرارات علاقة طردية إيجابية متوسطة في تحسين أداء العاملين بمقر بلدية المسيلة.

وفي الأخير نشير إلى أن هذه النتائج غير نهائية وغير مطلقة وإنما هي نسبية اجتهدنا فيها للوصول إلى أقصى ما يمكننا من الدقة والمصدقية في حدود إمكانيات الباحثة المعرفية والمادية والزمنية المتاحة، ولهذا ندعو الباحثين إلى مزيد من البحث في هذا الموضوع الهام من مختلف جوانبه لتدعيم هذه النتائج وتحقيق التراكم المعرفي.

التوصيات والإقتراحات

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية ويهدف محاولة حصر أهم الممارسات التي تعنى بسياسات الموارد البشرية وسبل تأهيلها، من أجل تحسين أداءها وأداء المؤسسة. يمكن أن نقدم جملة من المقترحات والتوصيات على ضوء هذه الدراسة والمثلة فيما يلي:

- نشر ثقافة التمكين بين العاملين في المؤسسة، من خلال تعزيز القيم والتقاليد التنظيمية التي تحث على ذلك.
- العمل على ضرورة إستيعاب مفهوم التمكين كمفهوم سلوكي من قبل القيادات الإدارية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتباره مرتكزا هاما في تعزيز أداء الموظفين ومصدرا من مصادر الميزات التنافسية للمؤسسات اليوم.
- تعزيز الاهتمام بالموارد البشرية، خاصة من خلال الحرص على إدراكهم لأهمية الدور الذي يلعبونه (المعنى) كونهم أعضاء فاعلين في نجاح المؤسسة الأمر الذي من شأنه أن يعزز ثقة العامل بنفسه وبمؤسسته ويرفع مستويات إدراك عملية التمكين، مما يزيد من فعالية عملية التمكين.
- تخصيص إستراتيجية معدة مسبقا وواضحة المعالم تخص تمكين الموظفين من جهة، وأهم المداخل التي تحقق اندماجهم بوظائفهم من جهة أخرى.
- تعزيز الاستقلالية وحرية التصرف لدى العاملين بالمؤسسة وذلك لتعزيز التمكين.
- تهيئة بيئة العمل بما يدعم التمكين من خلال تبني التعاون والتنسيق بين القادة والمؤوسين وتبادل المعلومات وتحسين الاتصالات وخلق ثقافة تنظيمية من شأنها دعم وتعزيز التفاعل الإيجابي والسليم بين القيادة الإدارية والموظفين، تحقيقا لمبدأ التعاون بينهما على تقوية وتعزيز مكانة المنظمة في بيئتها الداخلية والخارجية وتحسين صورة المنظمة لدى العملاء سواء كانوا موردين. مستهلكين، موزعين، أو شركاء حسب نشاط وحجم المنظمة وأهدافها القريبة أو البعيدة.
- ضرورة تعزيز الاتصالات ما بين المستويات الإدارية وذلك من خلال العمل على تسريع نقل المعلومات لكي تكون متوفرة في الوقت المناسب للموظف مما سيعزز من أداء الموظفين بصورة أكبر.
- وضع سياسات تدريبية لكافة موظفي بلدية المسيلة بما تتناسب مع مجالات أعمالهم والمسارات الوظيفية لهم، والعمل على إستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة.
- العمل على إشراك الأفراد في تحديد الأهداف وفي اتخاذ القرارات، والسماع لأفكارهم وإقتراحاتهم، مما يعمل على خلق اتجاهات إيجابية ودافعية مرتفعة إتجاه أداء الأعمال المسندة إليهم.

- إعادة النظر في تنظيم المؤسسة وهيكلتها تماشياً مع السياسات الجديدة للموارد البشرية والتحديات المفروضة عليها، لكي تكون أكثر مرنة كالتوجه نحو اللامركزية، الرقابة الذاتية، التنظيمات المسطحة، المسير المسهل، فرق العمل، التسيير بالكفاءات.
- العمل على زيادة التمكين في بلدية المسيلة، وذلك من خلال تبني مجموعة من السياسات التي تعزز مشاركة الموظفين في إتخاذ القرار وتحسين جودة الخدمات، وكذلك تشجيع العاملين لتقديم المبادرات خارج التعليمات الرسمية، وإتاحة حيز من الحرية للعاملين في تحديد الأسلوب المناسب لإنجاز الأعمال.
- مراجعة نظام تقييم الأداء في الهيئة العامة للصناعة ليتضمن أسس ومعايير تقييم موضوعية وواضحة، بما يكفل اطلاع الموظف على نتائج تقييم أدائه، فهذا يعطي الفرصة للموظف من تعزيز نقاط القوة لديه وتحسين وتطوير نقاط الضعف، كذلك لا بد وان تكشف عملية تقييم الأداء عن الاحتياجات التدريبية اللازمة للموظفين.
- ضرورة الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في الأنشطة والعمليات الداخلية للمؤسسة مثل: دوران العمل النقل التعيين الاستقطاب الاحتياجات التدريبية، ومنح الحوافز والعلاوات.
- تشخيص العوائق التنظيمية التي قد تحد من نشر ثقافة التمكين وباتجاهين: الأول ويتمثل في المديرين العنصر المؤثر في صناعة هذه الثقافة والمصدر الداعم والمؤيد لها أو العكس، والثاني يتمثل في الموظفين ومدى وعيهم وثقافتهم ومهارتهم واستغلالهم الإيجابي لبيئة التمكين واستثمارها الصالح إنتاجهم الفكري.
- القيام بإجراء دراسات مستقبلية تعنى بالتمكين واستراتيجياته وأثر ذلك على النجاح التنظيمي للمؤسسات الجزائرية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر:

1. القرآن الكريم:

ثانياً: المراجع:

أ_ المعاجم والقواميس:

1. إميل بديع يعقوب: موسوعة علوم اللغة العربية، ط1، دار الكتب العلمية، لبنان، 2006.

2. مي العبد الله: المعجم في المفاهيم الحديثة للإعلام والاتصال المشروع العربي لتوحيد المصطلحات، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2014.

ب: الكتب:

1. إبراهيم علي صالح الحسني: التدريب التعاوني ورفع كفاءة العمل، ط 1، مركز دبيونو لتعليم التفكير، عمان (الأردن)، 2015.

2. أبو عساف، هيثم المرعي: التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة، ط 1، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2019.

3. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري: إدارة الأعمال: أساسياتها، ومفاهيمها وتطبيقاتها المعاصرة، ط 1، مكتبة العبيكان، السعودية، 2023.

4. أحمد علي صالح، زكرياء مطلق الدوري: إدارة التمكين وإقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، ط1، دار اليازوري العلمية، عمان، 2009.

5. آمال بن سمشة: الأداء البشري بالإدارة المحلية، ط 1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان (الأردن)، 2018.

6. أيمن عودة المعاني: الإدارة العامة الحديثة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2010.

7. إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر: صناعة وإتخاذ القرار، ط 1، دار طيبة للنشر والتوزيع، السعودية، 2016.

8. بسمة عدنان السيوفي: تدريب من أجل الإزدهار، ط 1، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2019.

9. بشرى نواف الصرايرة: التمكين والذمة المالية للمرأة العاملة وعلاقتها في العنف الاسري، ط 1، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، 2019.

10. بشير العلاق: أساليب وطرق إعداد التقارير والخطب التقليدية والإلكترونية، ط 1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ص 2010.
11. بشير العلاق: الإتصال في المنظمات العامة: بين النظرية والممارسة، ط 1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2010.
12. بلال خلف السكارنه: القيادة الادارية الفعالة، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2019.
13. حسين محمد الحراشة: إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، ط 1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011.
14. حميد الطائي، بشير العلاق: أساسيات الإتصال نماذج ومهارات، ط 1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2009.
15. خالد بن فهد العويس: ضوابط الإدلاء بإقرارات الذمة المالية لموظفي هيئة مكافحة الفساد، ط 1، مكتبة القانون والاقتصاد للنشر والتوزيع، الرياض (السعودية)، 2015.
16. خالد سليمان المومني وآخرون: معالم في الفكر الإداري، ط 1، دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع، 2017.
17. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر: التمكين الاداري وصناعة قادة المستقبل، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2018.
18. خبراء المجموعة العربية: المستقبل الوظيفي في ظل جدارات التدريب، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.
19. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود: نظرية المنظمة، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2000.
20. رائد محمد عبد ربه: نظرية المنظمة والمؤسسات، ط 1، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن) (2013).
21. راضية بوزيان: التربية والمواطنة الواقع والمشكلات، ط 1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان (الأردن)، 2015.
22. رضا ابراهيم المليحي: إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، ط 1، عالم الكتب، القاهرة، 2012.

23. ربيحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: **مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق)**، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2000، ص 112.
24. ربيحي مصطفى عليان: **البحث العلمي (أسسه، مناهجه وأساليبه، إجراءاته)**، ط 1، بيت الأفكار الدولية، عمان (الأردن)، 2001، ص 115.
25. زيد عبوي وآخرون: **المفاهيم الإدارية الحديثة**، ط 1، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2014.
26. زواتيني عبد العزيز: **الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية**، ط 1، المركز الكتابي الأكاديمي، عمان (الأردن)، 2020.
27. زهير بوجمعة شلابي: **الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة**، ط 1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2011.
28. سعد سالم سلطان: **تمكين الاقليات من الحقوق المدنية والسياسية في القانون الدولي العام والدستور العراقي لسنة 2005**، ط 1، دار الاكاديميون للنشر والتوزيع، عمان (الاردن)، 2020.
29. سعد علي ربحان المحمدي: **إدارة الموارد البشرية – رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة**، ط 1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2019.
30. سعد علي حمود العنزي: **إدارة الخدمة المدنية والوظيفة العامة**، ط 1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2013.
31. سيف الإسلام سعد عمر: **الموجز في منهج البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية**، ط 1، دار الفكر، دمشق، 2009.
32. صدام حسين ياسين العبيدي: **إستغلال الموظف العام لمنصبه الوظيفي وعلاجه في الشريعة الإسلامية والقانون الوضعي**، ط 1، دار الإمام، لبنان، 2013.
33. طارق بن أحمد الدليبي: **الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية**، ط 1، مركز ديبونولتعليم التفكير، عمان (الأردن)، 2013.
34. طاهر حسو الزبياري: **أساليب البحث العلمي في علم الاجتماع**، ط 1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 2011.
35. عبد الحليم بن مشري وآخرون: **أصول البحث العلمي (المنهج، الإشكالية، الأمانة العلمية)**، ط 1، مطبعة الرمال، مطبعة الرمال، الوادي، الجزائر، 2018.

36. عبد الكريم أحمد جميل: تدريب وتنمية الموارد البشرية، ط 1، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2016.
37. عطا الله محمد تيسير الشرعة: إستراتيجية التدريب وأثرها علي أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة، ط 1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2011.
38. علاء محمد ساعي: مافيا الإدارة . التنظيمات والسلوكيات الغير رسمية في المنظمات، ط 1، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2020.
39. علي جبار الشمري: الأساليب العلمية في ممارسة العلاقات العامة، ط 1، العربي للنشر والتوزيع، مصر، 2011.
40. علي صادق، محمد عبد حسن الساعدي: الإتصال المواجهي: الحملات الإنتخابية وتأثيرها في الجمهور، ط 1، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2021.
41. علي عبد العباس العزاوي: الأساليب الكمية الإحصائية في الجغرافية، ط 1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2017.
42. علي عبد المجيد: الإدارة الحديثة أسس ومبادئ وغايات، ط 1، وكالة الصحافة العربية، مصر، 2022.
43. عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط 4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
44. عمر أحمد همشري: الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، ط 2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2014.
45. عنان أبو حمور، أحمد الشايب: مفاهيم إدارية معاصرة، ط 1، الاكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
46. عوابدي عمار: القانون الإداري الجزء الأول النظام الإداري، الطبعة 5، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.
47. فايز عبد الرحمن الفروخ: التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر وللتوزيع، عمان (الأردن)، 2010.
48. فيصل محمد الشواورة: مبادئ إدارة الأعمال مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية، ط 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2013.

49. كمال دشلي: منهجية البحث العلمي، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، منشورات جامعة حماة، كلية الإقتصاد، 2016.
50. محمد بن عبد الله الثبيتي: إدارة المعرفة (إستراتيجية لتطوير الأداء)، ط 1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان (الأردن)، 2020.
51. محمد خميس محمد العثماني: نحو إعداد الصف الثاني للقيادات الامنية دراسة تطبيقية على المؤسسات الامنية في الامارات، ط1، مركز بحوث الشرطة القيادة العامة لشرطة الشارقة، الامارات، 2014.
52. محمد زياد حمدان: البحث العلمي في التربية والأدب والعلوم، دار التربية الحديثة، عمان (الأردن)، 2001.
53. محمد سرور الحريري: علم النفس الإداري: علم الإدارة وعلاقته بعلم النفس ومدخل إستراتيجي لعلم النفس الإداري والسلوكي، ط 1، دار القلم للطباعة والنشر، بيروت (لبنان)، 2015.
54. محمد عبد الغني حسن: الجودة في إدارة وتقييم الأداء، ط 1، مركز تطوير الأداء والتنمية_ديك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2016.
55. محمد وائل القيسي: الأداء الإستراتيجي الأمريكي بعد العام 2008: إدارة باراك أوباما أنموذجا، ط 1، العبيكان للنشر، الرياض (السعودية)، 2016.
56. محمود حسن الهوامي، حيدر شاكر البرزنجي: مبادئ علم الإدارة الحديثة، ط 1، دار الكتب والوثائق، العراق، 2014.
57. مجموعة مؤلفين: منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الإجتماعية، ط 1، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والإقتصادية، برلين، ألمانيا، 2019.
58. مسعود حسين التائب: البحث العلمي " قواعده - إجراءاته - مناهجه "، ط 1، المكتب العربي، للمعارف، القاهرة، 2018.
59. منال أحمد البارودي: الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015.
60. مهدي صالح مهدي السامرائي: الفكر الإداري والقيادي الحديث، ط 1، دار اليازوري العلمية، عمان (الأردن)، 2021.

61. مهدي صالح السامرائي: المرجع الشامل للنظريات الإدارية والقيادية، ط 1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2024.
62. مهدي صالح مهدي السامرائي: نظريات الغرائز والدوافع والحوافز والحاجات الانسانية، ط 1، دار اليازوري العلمية، عمان (الأردن)، 2021.
63. ناهدة عبد زيد الدليمي: أسس وقواعد البحث العلمي، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2016.
64. وليد الحيايلى: دور وأثار التدريب في إنتاجية القوى العاملة، ط 1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان (الأردن)، 2016.
65. ياسر أحمد عربيات: المفاهيم الإدارية الحديثة، ط 1، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2008.
66. يحيى سليم ملحم: التمكين كمفهوم إداري معاصر، ط 2، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.

ج: الرسائل الجامعية:

1. بلعربي عادل عبد الرحمن: الأداء الوظيفي وعلاقته بالعمل الجماعي، دراسة على عينة من أساتذة التعليم المتوسط بولاية تيارت، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس والأرطوفونيا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة محمد بن أحمد، وهران، الجزائر، 2017_2018.
2. بوقطف محمود: التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013 _ 2014.
3. دراج فريد: الرواسب السيوسيوثقافية والمواطنة التنظيمية في المؤسسة (دراسة ميدانية على موظفي الشبابيك بفروع بلدية المسيلة)، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، تخصص علم إجتماع المؤسسة، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2018_ 2019.

4. رامز عزمي بدير، محمد جودت فارس: التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2013.
5. رياح زهيدة: التمكين كأسلوب إداري حديث لتحسين الاداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الجزائرية: دراسة ميدانية بكلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2017 _ 2018.
6. شفاء كرو: أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الاعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2016.
7. عادل عشي: الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية: قياس وتقييم: دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، قسم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2001 _ 2002.
8. عبد الرحمان باي راقد: التمكين الوظيفي وعلاقته بتعزيز الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية بملبنة الحضنة – المسيلة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2022 _ 2023.
9. عذاري سعود الهاجري: أثر التمكين والابداع في تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011.
10. عمر جهاد عبد الرحيم محمديّة: أثر التمكين الوظيفي في السلوك الابداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الاردنية: دراسة حالة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2016.
11. ماجد محمد إبراهيم عبد العال: دور أبعاد التمكين الإداري في تحسين عملية إتخاذ القرارات بالتطبيق على جامعة المنوفية، بحث مستخلص من رسالة ماجستير، تخصص أصول التربية، قسم التربية، كلية التربية، جامعة مدينة السادات، مصر، 2020.

12. معن أحمد صالح عبد الله: أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي: دراسة على شركة hp في المملكة العربية السعودية، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018.
13. منوة زايد محمد الرقب: التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بأخلاقيات العمل الإداري من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، رسالة ماجستير في التربية، تخصص إدارة وقيادة تربوية، قسم المناهج والإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2020.
14. هيثم محمد العطار: مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين: دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2011 _ 2012.
15. ونوغي فتيحة: أثر التمكين الإداري على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين – دراسة ميدانية على مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة (SC-SEG)، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2020 _ 2021.

د: المجلات والمقالات:

1. إبراهيم عبد السلام أحمد، عبد المطلب: أثر البرامج التدريبية علي تنمية مهارات العاملين: دراسة تطبيقية على مؤسسات حكومية بولاية الخرطوم، المجلد 4، العدد 1، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2018.
2. الوراق، مسيرة عبد الرؤوف علي: التمكين الإداري واثره على صراعات العمل داخل المؤسسات التعليمية، مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية، المجلد 15، العدد 106، الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية، مصر، 2018.
3. بدر ناصر حسين: مفهوم الإتصال (communication) البعد النفسي والإجتماعي أنموذجا، مجلة مركز بابل، العدد 2، جامعة بابل - مركز بابل للدراسات الحضارية والتاريخية، العراق، 2011.
4. جمال محمد عبد المطلب: فاعلية حوافز الإنتاج في المجال الصناعي دراسة ميدانية لعينة من العاملين بمنشآت القطاع الصناعي بمحافظة بني سويف، مجلة كلية الآداب، العدد 84، جامعة الإسكندرية، مصر، 2016.

5. حفصة عمر موسى صلاح: دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء الوظيفي، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 48، بلدية معان الكبرى، 2022.
6. خلفه سارة، عيساوي فلة: التمكين الإداري كثقافة في منظمات الأعمال، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الإقتصادية، العدد 3، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2018.
7. زرنوح أمحمد: الأداء في المنظمة، مجلة سوسولوجيا للدراسات والبحوث الإجتماعية، المجلد 1، العدد 3، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2017.
8. سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي: درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية وعلاقتها بالنمط القيادي القائد المدرسة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 4، العدد 28، المركز القومي للبحوث، غزة، فلسطين، 2020.
9. سليمة بوزيد: إستراتيجية التمكين الإداري مدخل لتحقيق الولاء التنظيمي، العدد 1، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2020.
10. سمر محمد شاهين وآخرون: تأثير التمكين الوظيفي على تنمية القدرات الابتكارية للعاملين بالتطبيق على شركات البترول، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، المجلد 53، العدد 3، جامعة 6 أكتوبر، مصر، 2023.
11. سهام موفق، نجوية الحدي: نموذج مقترح يوضح العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين في المستشفيات العمومية الجزائرية (دراسة ميدانية على عينة من موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية " محمد زيوشي " طولقة)، مجلة دفاتر إقتصادية، المجلد 7، العدد 13، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، 2016.
12. طوير أمباركة، محي الدين محمود عمر: دور التمكين الإداري في تطوير أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 04، العدد 01، المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي – تيسمسيلت، الجزائر، 2016.
13. عايش بن موسى الحربي، فاطمة سلمان اليامي، هبة أحمد العنزي: أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض، مجلة الحكمة للدراسات الإجتماعية، المجلد 11، العدد 02، جامعة الجميع الذكية، الإمارات، 2023.
14. عبد العالي دبله، العمري وفاء: آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث، مجلة علوم الانسان والمجتمع، المجلد 2016، العدد 18، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016.

15. عبد العزيز أحمد محمد الموكللي: أثر استخدام استراتيجية مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في برامج التغيير على الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على موظفي وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 43، العدد 4، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2023.
16. عبد الفتاح بوخمخم، عزالدين هروم: تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية " دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات (CPG) قسنطينة "، مجلة الإقتصاد والمجتمع، العدد 6، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010.
17. عبد المليك مزهوده: الأداء بين الكفاءة والفعالية - مفهوم وتقييم -، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2001.
18. عدان نبيلة: تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في المنظمات الحديثة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد 12، العدد 7، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2020.
19. علامي، شلبي سويطي: نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 22، العدد 1، 2019.
20. فاضل فايزة، سعدون سمية: الإتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بمؤسسة الخبز بتافنة - مغنية -، مجلة روافد، العدد 1، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت، الجزائر، 2017.
21. فيصل عبيد حمود الحربي: متطلبات تفعيل التمكين الإداري بكليات تبوك من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية، مجلة كلية التربية، العدد 180، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2016.
22. قدور عثمان: ضغوط العمل التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للعامل الجزائري، أبحاث نفسية وتربوية، العدد 11، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2017.
23. كوسة بوجمعة، نعيم بوعموشة: لوحة القيادة والمشاركة في اتخاذ القرار ومعوقات نجاح نظم المعلومات في المؤسسات الجزائرية، مجلة آفاق للعلوم، العدد 7، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2017.
24. ماجدة عبد الشافي خالد منصور: أثر التدوير والتمكين في تحسين أداء الموظف العام، مجلة روح القوانين، مجلد 91، العدد 100، جامعة طنطا، مصر، 2022.

25. مراح سميرة: تأثير استثمار المورد البشري على الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الإسلامية والحضارة، المجلد 6، العدد 2، مركز الأبحاث في العلوم الإسلامية والحضارة، الأغواط، الجزائر، 2021.
26. مريم أرفيس: الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة _ دراسة نظرية _، مجلة التغير الاجتماعي، العدد 6، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018.
27. مشعل بن مرزوق الميموني: المسؤولية التأديبية عن إساءة استخدام الموظف العام لوسائل التواصل الاجتماعي في النظام السعودي "دراسة مقارنة بالقانون الإماراتي"، مجلة البحوث الفقهية والقانونية، العدد 39، جامعة نجران، السعودية، 2022.
28. مصطفى زهرة: أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 5، العدد 2، المركز الجامعي تيسمسيلت، الجزائر، 2018.
29. معمر عقيل عبيد: دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسات العامة: دراسة في جامعة واسط، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 11، العدد 29، جامعة واسط، العراق، 2015.
30. ميمون كافي، مولاي أمينة: تأثير الرضا الداخلي على أبعاد الأداء (السياقي - التيكفي - المهام)، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 8، العدد 2، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2021.

هـ: محاضرات:

1. لكحل الأمين: محاضرات في مقياس تسيير مؤسسة، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس، تخصص: علوم التسيير، مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون - تيارت، الجزائر، 2021_2022.
2. ليليان بن صويلح: مدخل لعلم إجتماع التنظيم وعمل، مطبوعة موجهة لطلبة الماستر تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الإجتماع، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2015_2016.

الاعرف



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة - -
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



إستبيان حول:

التمكين الوظيفي ودوره في تحسين أداء العاملين

دراسة ميدانية بمقر بلدية المسيلة

في إطار تحضير مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر نضع بين أيديكم هذا الاستبيان حول موضوع دور التمكين الوظيفي في تحسين أداء العاملين. ورغبة منا في استكمال دراسة علمية حوله، فإننا نرجو منكم الإجابة على الأسئلة بكل موضوعية. ونحيطكم علما أن الاجابات سرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي ولكم جزيل الشكر والتقدير.

ملاحظة: ضع علامة x أمام الإجابة المناسبة

تحت اشراف الدكتورة

عبد السلام سليمة

إعداد الطالبة

تراكتة عبير

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن:

3- الحالة العائلية: أعزب (عزباء) متزوج (ة) مطلق (ة) أرمل (ة)

4- المستوى الدراسي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

5- الوظيفة:

6- الخبرة المهنية:

المحور الثاني: بيانات متعلقة بالاتصال

7_ هل نظام الإتصال المعتمد في المؤسسة يحقق الأهداف ؟ نعم لا

8_ هل يمتلك الموظفون مهارات إتصال عالية تساهم في تسهيل إنجاز المهام ؟ نعم لا

9_ هل تعمل المؤسسة على توفير الجو الملائم لإنجاح عملية الإتصال نعم لا

10_ هل تعتقد أن الإتصال الفعال يمكن أن يعزز التواصل بين العمال وزملاء العمل ؟

نعم لا

11_ هل هناك إتصال فعال بين الموظفين والرؤساء ؟ نعم لا

12_ حسب رأيك هل الإتصال مع الإدارة والزملاء يساهم في تطوير المهارات والقدرات الخاصة بمزاولة العمل

؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم كيف ذلك ؟

.....

المحور الثالث: بيانات متعلقة بالتدريب

13_ هل تعتمد المؤسسة على آراء العمال في بناء وتصميم البرامج التدريبية ؟

نعم لا

14_ هل تحرص المؤسسة على تدريب العاملين لتحسين أدائهم بالطريقة الصحيحة ؟ نعم لا

15_ هل يساهم التدريب في تطوير مهارات وقدرات العاملين ؟ نعم لا

16_ هل تقوم المؤسسة بدورات تدريبية بشكل مستمر ؟ نعم لا

المحور الرابع: بيانات متعلقة بالمشاركة في إتخاذ القرارات

17_ هل تمنح المؤسسة العاملين فرصة المشاركة في إتخاذ القرارات ؟ نعم لا

18_ هل لديك الحرية في إتخاذ القرارات المتعلقة بعملك ؟ نعم لا

19_ هل مشاركتك في إتخاذ القرار بالمؤسسة تحفزك على العمل أكثر؟

نعم لا

20_ هل تتمتع بالإستقلالية في أداء مهامك ؟ نعم لا

21_ هل تتفاعل معك الإدارة عندما تبدي آرائك وإقتراحاتك ؟ نعم لا

المحور الخامس: بيانات متعلقة بالأداء

22_ هل تنجز مهامك بسهولة ؟ نعم لا

23_ هل إنجازك لمهامك في العمل يكون إستجابة ل:

- توجيهات المسؤولين

- ثقافتك الخاصة بالعمل

24_ أثناء مواجهتك لمشكلة في العمل هل تطلب تدخل المسؤولين لحل المشكلة ؟

نعم لا

25_ هل لديك القدرة على شرح طبيعة عملك للعميل ومتطلبات إسداء الخدمة ؟ نعم لا

26_ هل تسعى إلى الحصول على معلومات من زملائك لزيادة فعالية أدائك ؟ نعم لا

27_ إذا كنت تملك المهارة في أداء العمل هل هذا يرجع إلى:

إجراء المؤسسة التي تعمل تعمل بها لدورات تدريبية وتكوينية لك -

خبرتك في العمل -

28_ هل ترى بأن مهاراتك في العمل تحتاج إلى تطوير ؟ نعم لا

29_ هل تعتمد على زملائك في العمل أثناء مواجهتهم مشكلة لاتعرف حلها بفعالية ؟

نعم لا

30_ عند دخولك مؤسسة عملك لأول من أجل أدائك لعملك بشكل فعال هل المؤسسة:

عمدت إلى تدريبك في مؤسسات تكوينية -

إعتمدت على أسلوب التدريب أثناء أداء المهام -

31_ هل تسعى إلى تطبيق توجيهات المسؤولين لأداء عملك بفعالية ؟ نعم لا

32_ هل ترى بأن تحسين أدائك في العمل يرجع إلى توجيهات المسؤولين ؟ نعم لا

33_ هل تشعر بالضغط أثناء أدائك لمهامك اليومية في العمل ؟ نعم لا

34_ هل تسعى إلى إظهار الإبداع داخل المؤسسة وتقديم أشياء جديدة في تطوير عملك ؟ نعم لا

مخرجات برنامج spss:

أولاً: التكرارات

أولاً: البيانات الشخصية

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	36	43,9	43,9	43,9
	أنثى	46	56,1	56,1	100,0
	Total	82	100,0	100,0	

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	5	6,1	6,1	6,1
	من 30 إلى 45 سنة	60	73,2	73,2	79,3
	من 46 إلى 60 سنة	17	20,7	20,7	100,0
	Total	82	100,0	100,0	

الحالة العائلية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أعزب (عزباء)	30	36,6	36,6	36,6
	متزوج(ة)	50	61,0	61,0	97,6
	مطلق(ة)	2	2,4	2,4	100,0
	Total	82	100,0	100,0	

المستوى الدراسي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	39	47,6	47,6	47,6
	جامعي	43	52,4	52,4	100,0
	Total	82	100,0	100,0	

الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid إداري	47	57,3	57,3	57,3
رئيس مصلحة مكتب	27	32,9	32,9	90,2
تقني	8	9,8	9,8	100,0
Total	82	100,0	100,0	

الخبرة_ المهنية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 5 سنوات فما أقل	10	12,2	12,2	12,2
من 06 إلى 10 سنوات	35	42,7	42,7	54,9
من 11 إلى 15 سنة	23	28,0	28,0	82,9
أكبر من 15 سنة	14	17,1	17,1	100,0
Total	82	100,0	100,0	

ثانياً: بيانات متغيرات الدراسة

الاتصال

هل نظام الإتصال المعتمد في المؤسسة يحقق الأهداف ؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	34	41,5	41,5	41,5
لا	48	58,5	58,5	100,0
Total	82	100,0	100,0	

هل يمتلك العمال مهارات إتصال عالية تساهم في تسهيل إنجاز المهام ؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	32	39,0	39,0	39,0
لا	50	61,0	61,0	100,0
Total	82	100,0	100,0	

هل تعمل المؤسسة على توفير الجو الملائم لانجاح عملية الإتصال ؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	27	32,9	32,9	32,9
لا	55	67,1	67,1	100,0
Total	82	100,0	100,0	

هل تعتقد أن الإتصال الفعال يمكن أن يعزز التواصل بين العمال وزملاء العمل؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	70	85,4	85,4	85,4
	لا	12	14,6	14,6	100,0
Total		82	100,0	100,0	

هل هناك إتصال فعال بين العمال والرؤساء؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	29	35,4	35,4	35,4
	لا	53	64,6	64,6	100,0
Total		82	100,0	100,0	

حسب رأيك هل الإتصال مع الإدارة والزملاء يساهم في تطوير المهارات والقدرات الخاصة بمزاولة العمل؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	57	69,5	69,5	69,5
	لا	25	30,5	30,5	100,0
Total		82	100,0	100,0	

التدريب

هل تعتمد المؤسسة على آراء العمال في بناء وتصميم البرامج التدريبية؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	19	23,2	23,2	23,2
	لا	63	76,8	76,8	100,0
Total		82	100,0	100,0	

هل تحرص المؤسسة على تدريب العاملين لتحسين أدائهم بالطريقة الصحيحة؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	24	29,3	29,3	29,3
	لا	58	70,7	70,7	100,0
Total		82	100,0	100,0	

هل يساهم التدريب في تطوير مهارات وقدرات العاملين؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	50	61,0	61,0	61,0

	لا	32	39,0	39,0	100,0
Total		82	100,0	100,0	

هل تقوم المؤسسة بدورات تدريبية بشكل مستمر؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	12	14,6	14,6	14,6
	لا	70	85,4	85,4	100,0
Total		82	100,0	100,0	

اتخاذ القرار

هل تمنح المؤسسة العاملين فرصة المشاركة في إتخاذ القرارات؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	15	18,3	18,3	18,3
	لا	67	81,7	81,7	100,0
Total		82	100,0	100,0	

هل لديك الحرية في إتخاذ القرارات المتعلقة بعملك؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	18	22,0	22,0	22,0
	لا	64	78,0	78,0	100,0
Total		82	100,0	100,0	

هل تتمتع بالإستقلالية في أداء مهامك

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	22	26,8	26,8	26,8
	لا	60	73,2	73,2	100,0
Total		82	100,0	100,0	

هل تتفاعل معك الإدارة عندما تبدي آرائك وإقتراحاتك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	26	31,7	31,7	31,7
لا	56	68,3	68,3	100,0
Total	82	100,0	100,0	

الأداء

هل تنجز مهامك بسهولة ؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	56	68,3	68,3	68,3
لا	26	31,7	31,7	100,0
Total	82	100,0	100,0	

هل إنجازك لمهامك في العمل يكون إستجابة ل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid توجيهات المسؤولين	30	36,6	36,6	36,6
ثقافتك الخاصة بالعمل	52	63,4	63,4	100,0
Total	82	100,0	100,0	

أثناء مواجهتك لمشكلة في العمل هل تطلب تدخل المسؤولين لحل المشكلة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	55	67,1	67,1	67,1
لا	27	32,9	32,9	100,0
Total	82	100,0	100,0	

هل لديك القدرة على شرح طبيعة عملك للعميل ومتطلبات إسداء الخدمة ؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	67	81,7	81,7	81,7
لا	15	18,3	18,3	100,0
Total	82	100,0	100,0	

هل تسعى إلى الحصول على معلومات من زملائك لزيادة فعالية أدائك ؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	69	84,1	84,1	84,1
لا	13	15,9	15,9	100,0
Total	82	100,0	100,0	

إذا كنت تملك المهارة في أداء العمل هل هذا يرجع إلى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid إجراء المؤسسة التي تعمل بها لدورات تدريبية وتكوينية لك	17	20,7	20,7	20,7
خيرتك في العمل	65	79,3	79,3	100,0
Total	82	100,0	100,0	

هل ترى بأن مهاراتك في العمل تحتاج إلى تطوير

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	55	67,1	67,1	67,1
لا	27	32,9	32,9	100,0
Total	82	100,0	100,0	

هل تعتمد على زملائك في العمل أثناء مواجهتهم مشكلة لاتعرف حلها بفعالية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	56	68,3	68,3	68,3
لا	26	31,7	31,7	100,0
Total	82	100,0	100,0	

عند دخولك مؤسسة عملك لأول من أجل أدائك لعملك بشكل فعال هل المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid عمدت إلى تدريبك في مؤسسات تكوينية	19	23,2	23,2	23,2
اعتمدت على أسلوب التدريب أثناء أداء المهام	63	76,8	76,8	100,0
Total	82	100,0	100,0	

هل تسعى إلى تطبيق توجيهات المسؤولين لأداء عملك بفعالية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	نعم	55	67,1	67,1	67,1
	لا	27	32,9	32,9	100,0
	Total	82	100,0	100,0	

هل ترى بأن تحسين أدائك في العمل يرجع إلى توجيهات المسؤولين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	32	39,0	39,0	39,0
	لا	50	61,0	61,0	100,0
	Total	82	100,0	100,0	

هل تشعر بالضغط أثناء أدائك لمهامك اليومية في العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	61	74,4	74,4	74,4
	لا	21	25,6	25,6	100,0
	Total	82	100,0	100,0	

هل تسعى إلى إظهار الإبداع داخل المؤسسة وتقديم أشياء جديدة في تطوير

عملك

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	51	62,2	62,2	62,2
	لا	31	37,8	37,8	100,0
	Total	82	100,0	100,0	

ثانياً: المتوسط والانحراف المعياري

بيانات متغيرات الدراسة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
هل نظام الإتصال المعتمد في المؤسسة يحقق الأهداف ؟	82	1,5854	,49569
هل يمتلك العمال مهارات إتصال عالية تساهم في تسهيل إنجاز المهام ؟	82	1,6098	,49081
هل تعمل المؤسسة على توفير الجو الملائم لاغجاح عملية الإتصال ؟	82	1,6707	,47284
هل تعتقد أن الإتصال الفعال يمكن أن يعزز التواصل بين العمال وزملاء العمل ؟	82	1,1463	,35562
هل هناك إتصال فعال بين العمال والرؤساء ؟	82	1,6463	,48105
حسب رأيك هل الإتصال مع الإدارة والزملاء يساهم في تطوير المهارات والقدرات الخاصة بمزاولة العمل ؟	82	1,3049	,46319
هل تعتمد المؤسسة على آراء العمال في بناء وتصميم البرامج التدريبية ؟	82	1,7683	,42452
هل تحرص المؤسسة على تدريب العاملين لتحسين أدائهم بالطريقة الصحيحة ؟	82	1,7073	,45779
هل يساهم التدريب في تطوير مهارات وقدرات العاملين؟	82	1,3902	,49081
هل تقوم المؤسسة بدورات تدريبية بشكل مستمر؟	82	1,8537	,35562
هل تمنح المؤسسة العاملين فرصة المشاركة في إتخاذ القرارات؟	82	1,8171	,38899
هل لديك الحرية في إتخاذ القرارات المتعلقة بعملك ؟	82	1,7805	,41646
هل تتمتع بالإستقلالية في أداء مهامك	82	1,7317	,44580
هل تتفاعل معك الإدارة عندما تبدي آرائك وإقتراحاتك	82	1,6829	,46820
هل تنجز مهامك بسهولة ؟	82	1,3171	,46820
هل إنجازك لمهامك في العمل يكون إستجابة ل	82	1,6341	,48463
أثناء مواجهتك لمشكلة في العمل هل تطلب تدخل المسؤولين لحل المشكلة	82	1,3293	,47284
هل لديك القدرة على شرح طبيعة عملك للعميل ومتطلبات إبداء الخدمة ؟	82	1,1829	,38899
هل تسعى إلى الحصول على معلومات من زملائك لزيادة فعالية أدائك ؟	82	1,1585	,36749
إذا كنت تملك المهارة في أداء العمل هل هذا يرجع إلى	82	1,7927	,40788
هل ترى بأن مهاراتك في العمل تحتاج إلى تطوير	82	1,3293	,47284
هل تعتمد على زملائك في العمل أثناء مواجهتهم مشكلة لاتعرف حلها بفعالية	82	1,3171	,46820
عند دخولك مؤسسة عملك لأول من أجل أدائك لعملك بشكل فعال هل المؤسسة	82	1,7683	,42452
هل تسعى إلى تطبيق توجيهات المسؤولين لأداء عملك بفعالية	82	1,3293	,47284
هل ترى بأن تحسين أدائك في العمل يرجع إلى توجيهات المسؤولين	82	1,6098	,49081
هل تشعر بالضغوط أثناء أدائك لمهامك اليومية في العمل	82	1,2561	,43916
هل تسعى إلى إظهار الإبداع داخل المؤسسة وتقديم أشياء جديدة في تطوير عملك	82	1,3780	,48788
Valid N (listwise)	82		

ثالثاً: كذا

الاتصال

Test Statistics

	هل نظام الإتصال المعتمد في المؤسسة يحقق الأهداف؟	هل يمتلك العمال مهارات إتصال عالية تساهم في تسهيل إنجاز المهام؟	هل تعمل المؤسسة على توفير الجو الملائم لاغجاح عملية الإتصال؟	هل تعتقد أن الإتصال الفعال يمكن أن يعزز التواصل بين العمال وزملاء العمل؟	هل هناك إتصال فعال بين العمال والرؤساء؟	حسب رأيك هل الإتصال مع الإدارة والزملاء يساهم في تطوير المهارات والقدرات الخاصة بمزاولة العمل؟
Chi-Square	2,390 ^a	3,951 ^a	9,561 ^a	41,024 ^a	7,024 ^a	12,488 ^a
df	1	1	1	1	1	1
Asymp. Sig.	,122	,047	,002	,000	,008	,000

a. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 41,0.

التدريب

Test Statistics

	هل تعتمد المؤسسة على آراء العمال في بناء وتصميم البرامج التدريبية؟	هل تحرص المؤسسة على تدريب العاملين لتحسين أدائهم بالطريقة الصحيحة؟	هل يساهم التدريب في تطوير مهارات وقدرات العاملين؟	هل تقوم المؤسسة بدورات تدريبية بشكل مستمر؟
Chi-Square	23,610 ^a	14,098 ^a	3,951 ^a	41,024 ^a
df	1	1	1	1
Asymp. Sig.	,000	,000	,047	,000

a. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 41,0.

اتخاذ القرار

Test Statistics

	هل تمنح المؤسسة العاملين فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات؟	هل لديك الحرية في إتخاذ القرارات المتعلقة بعملك؟	هل تتمتع بالإستقلالية في أداء مهامك؟	هل تتفاعل معك الإدارة عندما تبدي آرائك وإقتراحاتك؟
Chi-Square	32,976 ^a	25,805 ^a	17,610 ^a	10,976 ^a
df	1	1	1	1
Asymp. Sig.	,000	,000	,000	,001

a. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 41,0.

Test Statistics

	هل تتجز مهامك بسهولة ؟	هل إنجازك لمهامك في العمل يكون إستجابة ل	أثناء مواجهتك لمشكلة في العمل هل تطلب تدخل المسؤولين لحل المشكلة	هل لديك القدرة على شرح طبيعة عملك للعميل ومتطلبات إسداء الخدمة ؟	هل تسعى إلى الحصول على معلومات من زملائك لزيادة فعالية أدائك ؟	إذا كنت تملك المهارة في أداء العمل هل هذا يرجع إلى	هل ترى بأن مهاراتك في العمل تحتاج إلى تطوير
Chi-Square	10,976 ^a	5,902 ^a	9,561 ^a	32,976 ^a	38,244 ^a	28,098 ^a	9,561 ^a
df	1	1	1	1	1	1	1
Asymp. Sig.	,001	,015	,002	,000	,000	,000	,002

a. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 41,

Test Statistics

	هل تعتمد على زملائك في العمل أثناء مواجهتم مشكلة لاتعرف حلها بفعالية	عند دخولك مؤسسة عملك لأول من أجل أدائك لعملك بشكل فعال هل المؤسسة	هل تسعى إلى تطبيق توجيهات المسؤولين لأداء عملك بفعالية	هل ترى بأن تحسين أدائك في العمل يرجع إلى توجيهات المسؤولين	هل تشعر بالضغط أثناء أدائك لمهامك اليومية في العمل	هل تسعى إلى إظهار الإبداع داخل المؤسسة وتقديم أشياء جديدة في تطوير عملك
Chi-Square	10,976 ^a	23,610 ^a	9,561 ^a	3,951 ^a	19,512 ^a	4,878 ^a
df	1	1	1	1	1	1
Asymp. Sig.	,001	,000	,002	,047	,000	,027

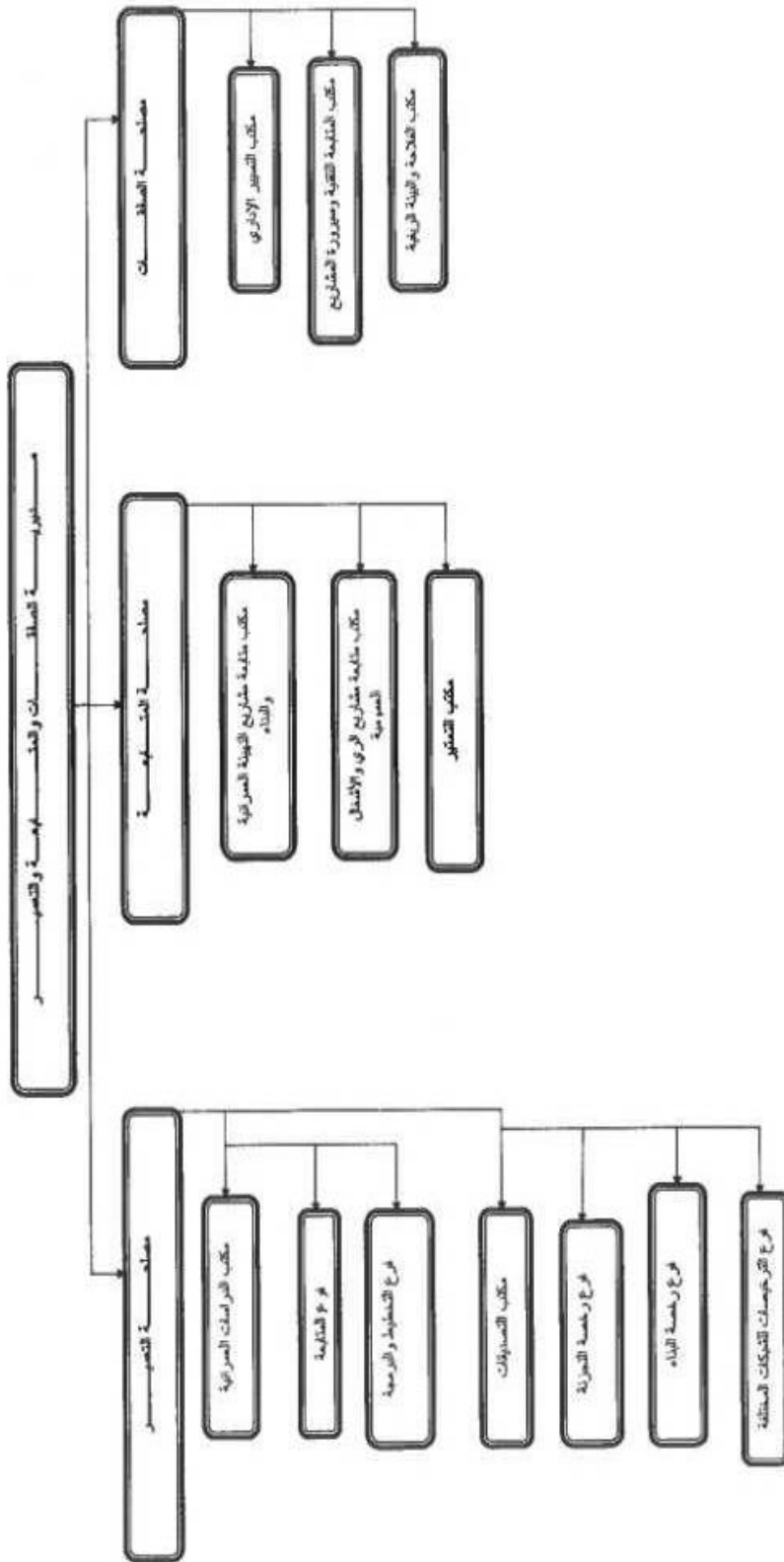
a. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 41,0.

رابعاً: اختبار الفرضيات

Correlations

		الاتصال	التدريب	اتخاذ_القرار	التمكن	الأداء
الاتصال	Pearson Correlation	1	,809**	,606**	,797**	,662**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	82	82	82	82	82
التدريب	Pearson Correlation	,809**	1	,615**	,767**	,544**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	82	82	82	82	82
اتخاذ_القرار	Pearson Correlation	,606**	,615**	1	,826**	,748**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	82	82	82	82	82
التمكن	Pearson Correlation	,797**	,767**	,826**	1	,817**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	82	82	82	82	82
الأداء	Pearson Correlation	,662**	,544**	,748**	,817**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	82	82	82	82	82

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



وثيقة ايداع مذكرة ماستر

الموضوع: التمهيد الوظيفي ودراسة ميدانية حول

دراسة ميدانية حول

إعداد الطلبة: 1- تراب عيسى رقم التسجيل: 1919335070584

2- رقم التسجيل:

القسم: علم الاجتماع الشعبة: علم الاجتماع التخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل
إشراف: عبد السلام مسيلة الرتبة: أستاذة التعليم العالي

أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طويلة الموسم الجامعي: 2023-2024 وأسمح بإيداعه على مستوى ادارة القسم للمناقشة والتقييم.

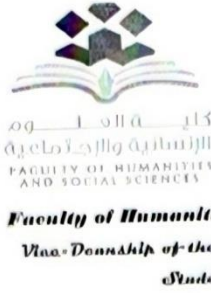


رئيس فريق الاختصاص

موافقة وإمضاء الاستاذ(ة) المشرف(ة):

أ.د. بن خالد جمال

4



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نهاية العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
الرقم: 2024/

Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Deanship of the College for Studies and
Student Affairs

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا الممضي (ة) ادناه :

السيد(ة): نور آية عيسى

الصفة(طالب, استاذ باحث, باحث دانم): طالبة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 110010995 047140005

الصادرة بتاريخ: 10.23 عن دائرة: المسيلة

المسجل(ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم الاجتماع

تخصص: تطوير عمل تحت رقم التسجيل: 1919350705 89

والمكف بإنجاز اعمال بحث (مذكرة التخرج ليسانس, مذكرة ماستر, مذكرة ماجستير, اطروحة دكتوراه)

عنوانها: التكبير الوظيفي ودوره في تحسين أداء العاملين

أصرح بشرفي باتنى التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في
التحيز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في:

امضاء المعلي (ة):



المرجع: القرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في: 2016-07-28 المحدد للفواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.